

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

**LUCIANO DELGADO CONCEIÇÃO**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
UTILIZANDO A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM  
UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA  
2014**

**LUCIANO DELGADO CONCEIÇÃO**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
UTILIZANDO A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM  
UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. M. Eng. Carlos Alberto da Costa

CURITIBA  
2014

**LUCIANO DELGADO CONCEIÇÃO**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
UTILIZANDO A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM  
UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba, pela banca formada pelos professores:

Orientador:

---

Prof. Carlos Alberto da Costa, M. Eng.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Banca:

---

Prof. Adalberto Matoski, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

---

Prof. Massayuki Mário Hara, M. Eng.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Curitiba, 25 de julho de 2014.

Dedico este trabalho aos meus pais, Dirlei e Jucelena, a minha irmã, Ana Claudia e a minha namorada Heloisa. Por todo apoio, paciência, amor e fé.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela sabedoria e inspiração e aos meus pais que sempre acreditaram em mim, por possibilitarem esta especialização, e sempre estarem presente e me apoiarem. Agradeço também a minha irmã por ser tão paciente.

Agradeço a minha namorada pela paciência de todos os finais de semana que eu estive ausente, pelo carinho, amor e companheirismo.

Agradeço a todos os colegas de classe que contribuíram para a concretização desse curso de especialização e gostaria de externar minha satisfação de poder conviver com eles durante o curso.

Agradeço ao meu orientador M. Eng. Carlos Alberto da Costa que acreditou e ajudou para elaboração deste trabalho.

## **RESUMO**

A presente monografia aborda o tema da aplicação de um planejamento estratégico com a utilização da ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC). Esta ferramenta permite que as empresas alinhem sua visão, missão e estratégia em objetivos e medidas, através de indicadores de desempenho. A ferramenta foi desenvolvida por Kaplan e Norton nos anos 90, ela atua na concepção de medidas de desempenho para auxiliar os gestores no domínio do andamento do planejamento estratégico e permite compartilhar a estratégia para todos os colaboradores, e são organizadas sob as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Pretende-se conduzir um estudo de caso em uma empresa do setor da construção civil, de Cascavel – Paraná. O objetivo é mostrar uma estrutura e linguagem para comunicar o planejamento estratégico com metas de curto e longo prazo. Foi realizada uma entrevista com administradores da empresa visando às relações de causa e efeito, para que seja capaz de elaborar um mapa estratégico. Por fim o trabalho mostra como o BSC pode aperfeiçoar a implantação e controle da estratégia, com a intenção de criar mais valor para os seus clientes e tornando a estratégia um processo contínuo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Balanced Scorecard (BSC), construção civil, desempenho.

## **ABSTRACT**

This monograph addresses the issue of implementation of a strategic planning using management tool Balanced Scorecard (BSC). This tool enables companies to align their vision, mission and strategy into objectives and measures, through performance indicators. The tool was developed by Kaplan and Norton in the 90s, she works in the design of performance measures to assist managers in the area of ongoing strategic planning and allows you to share strategy for all employees, and are organized under the financial perspective, the customers, internal processes, and learning and growth. We intend to conduct a case study on a company in the construction sector, Cascavel - Paraná. The goal is to show a structure and language to communicate the strategic planning goals for the short and long term. An interview with company managers aiming to relations of cause and effect was accomplished, to be able to develop a strategic map. Finally, the paper shows how the BSC can improve the implementation and control of strategy, with the intention of creating more value for its customers and making the strategy a continual process.

**Key words:** Strategic Planning, Balanced Scorecard (BSC), construction, performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Relação entre modelos e níveis de Planejamentos .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 – Modificações do Planejamento .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3 – Processo do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4 – Níveis de Decisões.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5 – Planejamento Estratégico .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 6 – Metodologia do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 7 – Macro etapas do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 8 – Análise SWOT.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 9 – As Perspectivas do Balanced Scorecard .....</b>	<b>29</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Análise SWOT .....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 2 – Objetivos da Perspectiva Financeira.....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 3 – Objetivos da Perspectiva do Cliente.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 4 – Objetivos da Perspectiva de Processos Internos.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 5 – Objetivos da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 6 – Relação de Causa e Efeito .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 7 – Mapa Estratégico.....</b>	<b>45</b>

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	11
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>2 - REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 PLANEJAMENTO</b> .....	13
2.1.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	14
2.1.1.1 PLANOS ESTRATÉGICOS.....	14
2.1.1.2 PLANOS TÁTICOS.....	14
2.1.1.3 PLANOS OPERACIONAIS.....	14
2.1.2 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO .....	15
2.1.2.1 O PRINCÍPIO DA CONTRIBUIÇÃO AOS OBJETIVOS .....	15
2.1.2.2 O PRINCÍPIO DA PRECEDÊNCIA DO PLANEJAMENTO .....	15
2.1.2.3 O PRINCÍPIO DA MAIOR PENETRAÇÃO E ABRANGÊNCIA .....	15
2.1.2.4 PRINCÍPIO DA MAIOR EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE.....	16
2.1.3 PRINCÍPIOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO.....	16
2.1.3.1 PRINCÍPIO PARTICIPATIVO .....	16
2.1.3.2 PRINCÍPIO COORDENADO .....	16
2.1.3.3 PRINCÍPIO INTEGRADO.....	17
2.1.3.4 PRINCÍPIO PERMANENTE .....	17
<b>2.2 ESTRATÉGIA</b> .....	17
2.2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	18
2.2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	19
<b>2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	20
2.3.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
2.3.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24

<b>2.4 ANÁLISE SWOT</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>27</b>
2.5.1 AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD .....	29
2.5.1.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	30
2.5.1.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE .....	30
2.5.1.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	30
2.5.1.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO .....	31
2.5.2 OS PRINCÍPIOS DO BALANCED SCORECARD .....	31
2.5.2.1 TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS .....	32
2.5.2.2 ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA .....	32
2.5.2.3 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS .....	32
2.5.2.4 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO .....	32
2.5.2.5 MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA .....	33
2.5.3 CONCEITO DO BALANCED SCORECARD .....	33
2.5.3.5 METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD .....	33
<b>3 - METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1 COLETA DE DADOS</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3 HISTÓRICO DA EMPRESA</b> .....	<b>37</b>
<b>4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b> .....	<b>41</b>
<b>4.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b> .....	<b>42</b>
<b>4.5 RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO</b> .....	<b>43</b>
<b>4.6 MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	<b>43</b>
<b>4 – CONCLUSÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

A construção civil é um dos mais fortes segmentos da economia no Brasil. Após um período de dúvidas provocadas pela crise econômica internacional no final de 2008, foi observada a retomada de crescimento do setor, aumentando a contratação de mão-de-obra qualificada, a desoneração tributária em alguns materiais de construção e o crédito para habitação. A expansão do crédito após a crise aumentou com a facilidade que o Sistema Financeiro da Habitação designou, sendo da poupança compulsória proveniente do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), tendo aumentado em torno de 30% ao ano. A principal medida de redução de tributos foi sobre o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), que tem levado um aumento de receita de 15% ao ano para as empresas.

Perante a nova eficiência do setor, as construtoras necessitam aperfeiçoar seus processos produtivos e gerenciais, apontando uma melhor eficácia no planejamento, no controle de custos, de prazos e de qualidade. E para que elas continuem em um mercado cada vez mais concorrente, é indispensável à consideração às exigências dos clientes, consumidores, acionistas, colaboradores e da sociedade.

O Balanced Scorecard (BSC) é usado como ferramenta de gestão nas organizações de grande porte e nas de pequeno porte é de adaptação na aplicação em unidades de negócios.

A importância do planejamento estratégico no processo decisório gera resultados essenciais na qualidade de gestão. Os desafios de mercado enfrentados hoje atribuem à necessidade de maior e melhor aproveitamento dos recursos, identificando o público alvo e a definição de estratégia para fortalecer a missão e visão.

O planejamento estratégico é considerado um desafio difundido a partir das incontestáveis mudanças nos ambientes externos e internos. O conhecimento do mercado e a competência dos administradores de prever cenários futuros apresentam adequados à prática de novos procedimentos estratégicos.

O principal objetivo de uma empresa para RAPPAPORT (2001) é elevar ao máximo os resultados obtidos sobre o capital investido em produção e comercialização de produtos e serviços, o que implica em gestão das variáveis que influenciam estes indicadores de performance.

Segundo OLIVEIRA (2007, p.37), “o planejamento estratégico é um método gerencial que tem como objetivo o programa de ação para a sua execução, devendo respeitar todo o processo para ter coerência e sustentação.”

Planejamento tem como base o conhecimento e a aprendizagem, que deve ser trabalhada para traçar os caminhos necessários para um futuro promissor, onde o resultado esperado é antecipado. Estratégia tem uma forma de pensar no futuro, a partir de um processo que define resultados, são decisões mais importantes, com longas durações e longos prazos. WEHBE (SEBRAE, 2014) cita que um bom plano deve definir objetivos e prazos de um empreendimento, além de organizar informações importantes para reduzir os riscos.

Essa menção apontada pelo empreendedor mostra que para a preparação de uma empresa, devem-se definir objetivos, etapas, prazos e meios para serem realizados. Aumentando gradativamente o sucesso de mercado, fazendo que os riscos diminuam.

O grande progresso tecnológico das últimas décadas se intensificou a parcela de contribuição da tecnologia da informação nos processos administrativos, sendo utilizado como apoio às mudanças estratégicas.

Conforme KOTLER (1992, p.63) “planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.”

A construtora deve antecipar os concorrentes com a execução do planejamento estratégico, desenvolver estratégias de competição fazendo com que sejam apropriadas para se manterem no mercado.

### **1.1 Justificativa**

O mercado brasileiro vem constituindo mudanças e tornando-se competitivo, em benefício da economia globalizada. Para pesquisadores as transformações são das consequências de aumento da competitividade, o aumento da tecnologia e a expansão ao mercado que facilita o acesso de informações.

Para uma empresa obter sucesso, os gerentes necessitam conhecer o máximo possível sobre os seus clientes – o que desejam em termos de produtos, serviços e preços – e também como a concorrência comporta-se dentro do mercado. Essas informações são ferramentas que um gestor precisa saber para tomar decisões sobre questões de negócio da empresa.

O desenvolvimento na construção civil nas últimas décadas tem aumentado a competitividade, fazendo com que empresas repensem nas estratégias que possam reduzir os custos e melhorarem a qualidade.

A utilização de uma ferramenta para a elaboração de um planejamento estratégico é um diferencial que faz uma empresa se tornar concorrente no mercado e atrair novos clientes.

Esse planejamento é formidável para o aumento de qualquer nível de atuação, tanto para empresas pequenas, médias e grandes.

A avaliação de atuação da construtora pode ser feita pelo Balanced Scorecard, onde ela é gerencial e estratégica. Auxiliando a empresa, trazendo objetivos operacionais, que direcionam o comportamento e desempenho. Também permite a importância dos valores intangíveis e dos valores físicos. NORTON e KAPLAN (apud FILHO, 2005, p.25) mencionam que o “BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

Isso possibilita aos empresários e executivos identificarem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade. Estando integrado ao fluxo de valor de uma organização.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Mostrar a utilização da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil, para uma maior credibilidade do sistema de indicadores de desempenho. Levantar dados e informações referentes às estratégias de mercado e identificar os instrumentos utilizáveis na aplicação do BSC à partir do estudo da relação entre as quatro perspectivas e a relação de causa e efeito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar a ferramenta estratégica Balanced Scorecard.
- Desenvolver um mapa estratégico com a intenção de obter resultados positivos.
- Estruturar procedimentos para a prática do sistema de indicadores definido, estabelecendo diretrizes para a análise dos resultados;
- Descrever os métodos do planejamento estratégico com a finalidade de avaliar o desempenho da construtora estudada.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Planejamento

O planejamento surgiu depois da revolução industrial, principalmente depois da revolução chegar ao Estados Unidos com a introdução dos princípios de administração de Taylor. Essa tendência surgiu por causa da crescente demanda por recursos e maior preocupação com o tempo exigido por uma tecnologia moderna.

Para STONER (1995) o planejamento possui dois aspectos básicos vitais para qualquer organização, sendo a determinação dos objetivos da organização e a escolha dos meios para alcançar esses objetivos. Os objetivos são importantes para definir o que a empresa pretende alcançar com o planejamento e na escolha dos meios é determinado que a maneira e o que será necessário para que os objetivos sejam alcançados.

Sendo iniciado o processo de administração, incluindo a definição da obrigação organizacional, as escolhas de procedimentos e métodos desenhados para o alcance dos objetivos. Para isso é necessário exigir o conhecimento do ambiente da empresa, o estímulo à criatividade, a participação dos colaboradores para a prática de novas ideias e o desenvolvimento de abordagens inovadoras aos desafios da administração. CHIAVENATTO (1999, p. 209) descreve que o “planejamento fundamenta os próximos estágios do processo administrativos, como a organização, a liderança e o controle.”

O autor explica que a organização representa a alocação e o acondicionamento dos recursos para execução das tarefas essenciais. A liderança guia os esforços no sentido de assegurar elevados níveis de desempenho e de cumprimento dos objetivos. E o controle serve para monitorar e acompanhar a execução das tarefas necessárias.

As etapas básicas de um planejamento são:

- Estabelecer um objetivo ou meta;
- Identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo;
- Desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo.

Vários planejadores incluem etapas adicionais como parte do planejamento. Essas etapas na realidade envolvem outras funções do administrador:

- Implementar o plano (organizar, liderar);
- Controlar a implementação do plano (controle);
- Avaliar a eficácia do plano (controle).

Planejar é o mesmo que ampliar técnicas através das quais serão possíveis atingir objetivos e alcançar metas organizacionais, ensinando ações a serem realizadas, decisões antecipadas do que deve ser feito. Também é apropriado à construtora para as mudanças constantes do ambiente, adequando-se para que os objetivos e metas constituídas possam ser obtidas.

## **2.1.1 Tipos de Planejamento**

### **2.1.1.1 Planos estratégicos**

Definem os objetivos e as estratégias da organização. Incluem os objetivos de toda a organização, a sua relação pretendida. É esse plano que determina os produtos e serviços, os mercados e os clientes que a empresa pretende oferecer. A responsabilidade pela definição desses planos é da alta administração. Há empresas que dispõem de unidades de trabalho especialmente dedicadas a essa tarefa, são os departamentos de novos negócios.

### **2.1.1.2 Planos táticos**

Têm como finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado ou função empresarial e não necessariamente a empresa inteira abrange as atividades especializadas como marketing, finanças, produção, recursos humanos, novos produtos. Cabe lembrar que o desdobramento dos planos táticos depende diretamente dos estratégicos.

### **2.1.1.3 Planos operacionais**

Apontam alcançar os padrões de funcionamento preestabelecidos, com controle dos detalhes. Podem ser considerados como a formalização dos processos, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento, das respectivas normas e implementação estabelecidas pelo nível tático. Por fim, criam condições para a adequada realização dos trabalhos diários da empresa.





**Figura 1 – Relação entre modelos e níveis de Planejamntos**

Fonte: OLIVEIRA (1997).

## 2.1.2 Princípios gerais do planejamento

### 2.1.2.1 O princípio da contribuição aos objetivos

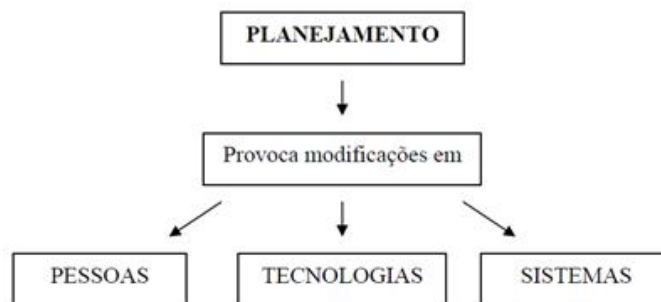
O planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

### 2.1.2.2 O princípio da precedência do planejamento

Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras. Sendo difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, o planejamento “do que é e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

### 2.1.2.3 O princípio da maior penetração e abrangência

O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções e avaliação. Na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições, entre outros.



**Figura 2 – Modificações do Planejamento**

Fonte: OLIVEIRA (2001)

#### **2.1.2.4 Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade**

O planejamento deve procurar elevar ao máximo os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, cumprir o seu dever e reduzir os custos.

Eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, elevar a utilização de recursos, obterem resultados e aumentar o lucro.

Efetividade é manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

#### **2.1.3 Princípios Específicos do Planejamento**

##### **2.1.3.1 Princípio participativo**

O principal benefício do planejamento não é o seu produto, é o processo envolvido. O responsável em planejar não deve simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa que deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

##### **2.1.3.2 Princípio coordenado**

Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependente, depois nenhuma parte ou aspectos de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

### **2.1.3.3 Princípio integrado**

Os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Na maioria das vezes os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los de baixo para cima, sendo este fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

### **2.1.3.4 Princípio permanente**

Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. É necessário que o planejamento seja sempre revisto e adaptado a nova necessidade.

## **2.2 Estratégia**

A correta estratégia segundo HENDERSON (1969) foi determinada por um ato de sobrevivência e praticada por um grupo, pelos primeiros seres que habitaram na terra. Como importância e aplicação prática, surgiu relacionado às operações militares, que mais além foi agrupado aos negócios.

Ao longo da história estratégia tem evoluído, deixando de ser responsabilidade do principal executivo para se tornar responsabilidade de todos na organização. É uma questão de vital importância para empresas e instituições, pois é ela que possibilita a sobrevivência ou a ruína de um negócio. É de extrema importância o conhecimento dos fatores de estratégia segundo Sun TZU (2001, apud FILHO, 2005):

- Influência moral do líder.
- Os valores da organização
- A liderança visionária.
- As forças do ambiente externo.
- O conhecimento dos espaços vazios de mercado.
- O domínio dos princípios da doutrina estratégica.

A palavra estratégia provém da palavra grega *stratego*, que significa a arte do general, conforme MINTZBERG e QUINN (2001). Desse modo, a elaboração de planos de guerra foi denominada estratégia, denotando general, arte e ciência de conduzir um exército por um caminho.

Alfred CHANDLER (1962) descreve que a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários a consecução dessas metas.

A estratégia de uma organização deve estar a serviço do empreendedor, o indivíduo que transfere recursos de investimentos menos produtivos para os mais produtivos, gerando riqueza. O contínuo período de mudanças estruturais e incertezas, que torna crescente a incongruência entre a realidade econômica, política, cultural e tecnológica com a estrutura da organização.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1999, p.40)

Porter (1999) explica que muitas organizações fracassam devido à sua incapacidade de traduzir a estratégia em ações específicas para se obter uma vantagem competitiva. Sendo que está associado à criação de valor para acionistas, clientes e demais stakeholders.

O posicionamento deve começar com o objetivo certo, sendo superior ao longo prazo do retorno sobre o investimento. A estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, diferente do oferecido pelo concorrente. KAPLAN e NORTON (apud FILHO, 2005 p.18) conceituam a estratégia como:

A escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

### **2.2.1 Estratégia Empresarial**

A formulação da estratégia empresarial é uma atividade que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde a empresa atua, como a inclusão de alguma avaliação de risco em relação aos cenários encontrados. CAVALCANTI (2001, p.19)

cita que “os cenários são histórias que dão significados a acontecimentos, não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente.”

O posicionamento ressalta que os fatores externos da empresa no esboço da estratégia são imperativos para o sucesso, ou seja, está associado à formulação de estratégia, vantagem competitiva sustentável e desempenho superior.

A formulação e definição da estratégia de uma empresa têm origem na análise do meio ambiente e das competências da organização. No ambiente empresarial atual, é importante o contínuo ajuste e adaptação das estratégias e atividades ao ambiente em contínua transformação para que continue e seja exitosa em suas ações.

ANSOFF (1977) explica que as empresas devem ter objetivo, regras de decisões e diretrizes definidas, bem como um campo de atuação e de orientação de crescimento esboçadas. Portanto o desenvolvimento de estratégias sugeriu os componentes do vetor de crescimento da empresa, como sendo a inteligência de mercado, o desenvolvimento de produtos e a diversificação.

Notadamente, OLIVEIRA (1991) adverte que as estratégias empresariais ocorrem em momentos de mudanças, razão pela qual a empresa deve ajustar-se ao seu ambiente, onde nem sempre os concorrentes serão identificados.

Segundo FAHEY e RANDALL (1998) alguns princípios devem ser seguidos:

- Deve alavancar ou criar mudanças ambientais;
- É parcialmente intelectual, pois está na imaginação dos executivos;
- Supera os concorrentes com inteligência e movimentação, com rápida antecipação da mudança e adoção de medidas compatíveis;
- A abordagem estratégia precisa diferenciar-se dos concorrentes.

### **2.2.2 Estratégia Competitiva**

Esse princípio é aplicado tanto na natureza quanto nos negócios. As competições biológicas e comerciais seguem o mesmo modelo de mudança evolutiva.

Nos negócios, os estrategistas podem usar o raciocínio e a lógica para acelerar a competição e a velocidade da mudança, através da estratégia e da compreensão da complexa rede de competição existente.

Sun TZU (2007, apud FILHO, 2005) sentencia as características da aparência, do segredo e da surpresa na luta contra o oponente, e recomenda aos líderes virtudes da inteligência, da confiabilidade, da humanidade, da coragem e da austeridade. O autor também

recomenda uma simulação que se a organização é competente, deve aparentar incompetência, e se for eficiente deve-se mostrar ineficiente. É necessário conhecer muito bem os concorrentes, sem ser conhecido por eles.

Sendo assim, o segredo e a informação distorcida são considerados artifícios essenciais, o que permite à organização atual com elementos surpresa.

PORTER (1998) destaca que a essência da formulação estratégica nos negócios está em relacionar uma empresa em seu mercado e dominar a competição. As principais forças da competição em uma empresa são representadas pela ameaça de novos oponentes, pelo poder de barganha dos fornecedores, que forçam as empresas a competirem por uma posição entre concorrentes existentes.

A estratégia competitiva é uma área de interesse básico para administradores, portanto demanda tempo e um processo de análise crítica e compreensão sutil das empresas e dos seus potenciais concorrentes.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. (KOTLER, 1992, p.63).

FAYOL (1949) articula que administrar é prever, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Sendo que o planejamento é fundamental para o êxito de um plano de negócios. As pequenas empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e de se tornarem competitivas, o planejamento estratégico solucionará a ineficiência apresentada nas decisões estratégicas das pequenas empresas, onde mostra eficiência.

No Brasil nos anos 50, a construção civil era lenta e uniforme. Já nos anos 60 ressaltavam a importância de diretores gerais e eficazes nas empresas, com estratégia, liderança pessoal e liderança organizacional. Nas grandes empresas surgiram sistemas de apoio a estratégia e novos métodos de planejamento, que anos mais tarde foram usados por empresas menores.

Nos anos 70, grande parte das grandes empresas de consultoria começaram a utilizar algum tipo de análise de portfólio estratégico em suas atividades nas empresas. Conforme LOPES (1978), o impulso crescente de grandes empresas que forçaram o aperfeiçoamento de

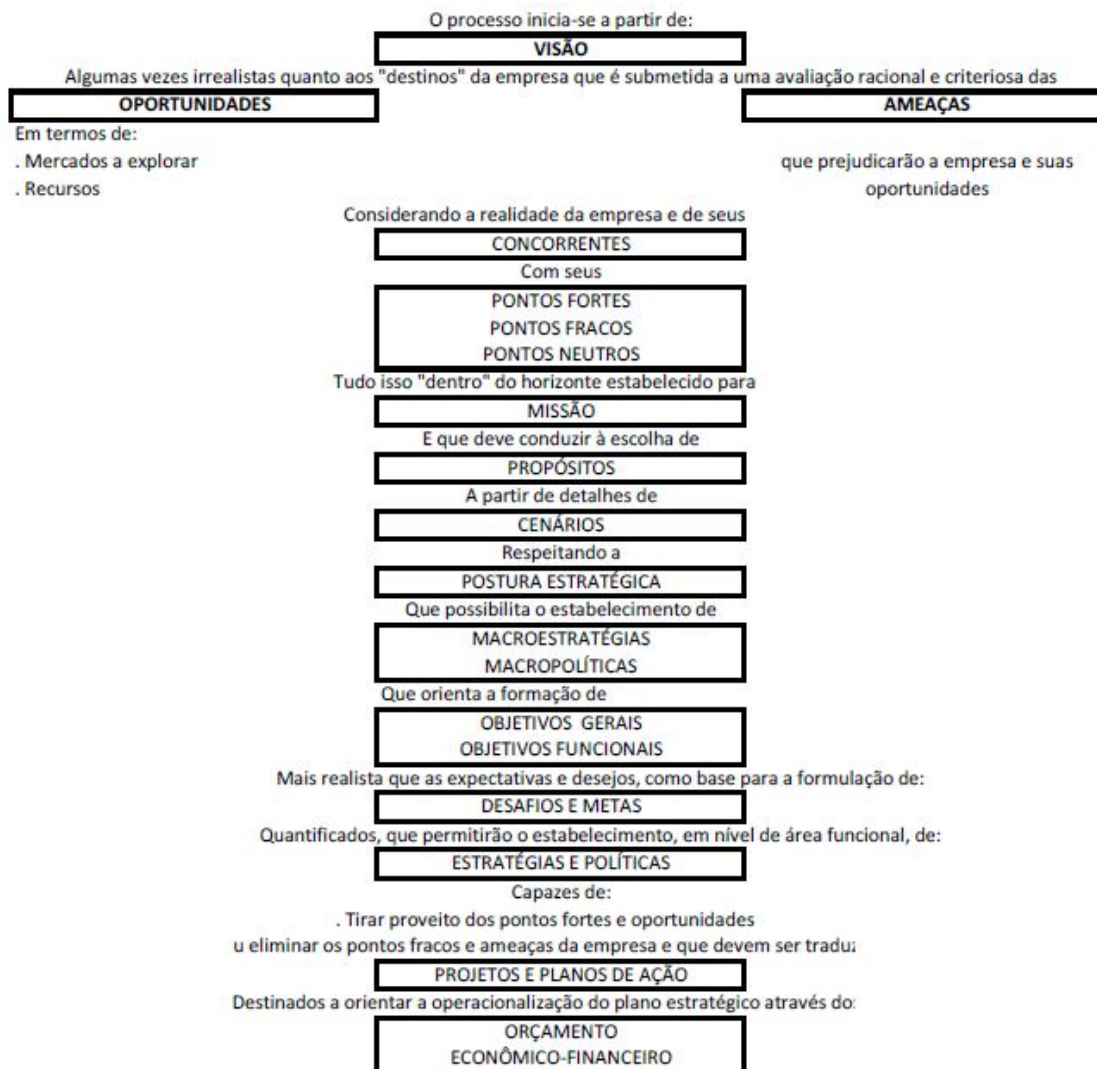
técnicas de planejamento, principalmente devido à produção em massa, ao volume cada vez maior de capital alocado aos novos programas de produção.

Já em 1980, tentaram se adaptar a fórmulas de outros países, juntando com a pouca experiência dos diretores que trouxeram resultados negativos, onde algumas empresas deixaram de lado o planejamento estratégico.

Segundo PORTER (1986), uma referência em administração estratégica, quer dizer que a relação de garantia do mercado deve-se dedicar uma atenção demasiada que pode ser uma distração contraproducente. Ao invés de decifrar todos os sentidos ocultos nas palavras e ações dos concorrentes, adotarem políticas de acordo com isto, as organizações deveriam concentrar tempo e energia na competição, ou seja, ignorá-los é como desconhecer também os concorrentes. Pode-se observar que nem todos os sinais de mercados são transformados em oportunidades, existem muitos sinais meramente especulativos.

É essencial constar na elaboração de um planejamento estratégico os conceitos de visão, missão, princípios e valores. COSTA (2007) menciona que a visão e missão são dois conceitos principais, a primeira procura descrever o que a empresa deseja para o futuro, e o segundo decorre de uma reflexão sobre a razão de sua existência. Os princípios são pontos e tópicos os quais a organização não está disposta. E valores são características, virtudes, qualidades da empresa que podem ser objeto de avaliação.

É importante fazer as análises externas e internas e assim definir as ações estratégicas. Segundo HARTMANN (2005), os fatores externos devem ser tratados em dois momentos, o primeiro analisando o setor em que está contido o empreendimento. Sendo um conjunto de empresas similares a sua que atuam no local geográfico definido na sua visão estratégica, cercado pelas forças competitivas denominadas fornecedores e clientes. O segundo fator é caracterizado como econômico, político, social, cultural e tecnológico, são aspectos importantes que geram influências favoráveis ou desfavoráveis que influenciam significativamente o comportamento do planejamento. O fator interno é tudo que influenciar positivamente no seu desempenho, denominado o ponto forte e, tudo aquilo que influenciar negativamente, de ponto fraco. O controle dos fatores internos são as contas a receber, pagar, custos, qualificação dos colaboradores, administração da matéria prima, planos de curto e longo prazo.



**Figura 3 – Processo do Planejamento Estratégico**

Fonte: OLIVEIRA (2007)

### 2.3.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Para STONER (1995), planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para ter sucesso e construir o futuro, por meio de um comportamento proativo. O objetivo é orientar os caminhos a ser seguido pela companhia através de uma análise dos fatores que possam influenciar o seu desenvolvimento e crescimento. Para TERENCE (2002) planejamento estratégico é mais amplo e sistemático, que se deve escolher o mercado e tipo de cliente em longo prazo.

A construtora por meio do planejamento deve conhecer e utilizar os seus pontos fortes e eliminar os pontos fracos. Para GRACIOSO (1990) no Brasil o planejamento estratégico



está atrasado quinze anos comparados aos países desenvolvidos. Um dos motivos é que o presidente de empresas evitam pensarem no futuro e possuem preocupações imediatas em volta dos lucros e resultados em curto prazo. O autor também enfatiza que o planejamento estratégico permite antecipar os concorrentes e o desenvolvimento de estratégias específicas para as mudanças, de acordo com a necessidade do ambiente.

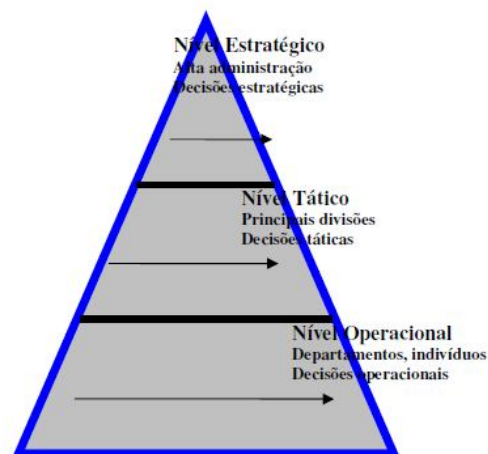
Para OLIVEIRA (1991) o conceito de planejamento estratégico segue de uma maneira que a empresa estabeleça um rumo, de forma a obter um nível otimizado na relação da empresa com o ambiente externo. FAYOL (1949) ressalta que planejar é olhar à frente, prever e avaliar.

O planejamento estratégico é um processo que permite o estabelecimento dos rumos e caminhos a serem seguidos pela empresa, definidos normalmente pelos cargos mais elevados com foco nos resultados organizacionais.

Na visão de GAJ (1987), o conceito é um processo focado em ação, se destaca para a sua implantação eficaz que é necessária a visão sistêmica e abrangente dos negócios observados pelos gerentes.

O planejamento determina para onde a companhia vai, com o estabelecimento formal de objetivos, metas, estratégias e ações, identificando os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Os administradores ajustam suas decisões estratégicas na inovação e nas melhorias contínuas de produtos, serviços e processos. Com isso os administradores pressupõem um compromisso para atingir as metas e implementar as estratégias delineadas na organização.



**Figura 4 – Processo do Planejamento Estratégico**

Fonte: OLIVEIRA (1991)

OLIVEIRA (1991) enfatiza que o planejamento estratégico afeta toda a organização e relaciona-se basicamente com os objetivos de longo prazo da organização. O nível estratégico formado pela alta administração, que diz respeito à formação de objetivos e definição das estratégias, avaliando as variáveis internas e externas. O nível tático é utilizado nos recursos para atingir os objetivos propostos e ao nível operacional a implantação estabelecida.

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	<b>Tático</b>
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	<b>Operacional</b>
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de Caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

**Figura 5 – Planejamento Estratégico**

Fonte: OLIVEIRA (1991)

As decisões devem ser tomadas pelos administradores baseadas a análise do custo e benefício, e que à medida que a empresa cresce de tamanho e complexidade, aumentando as decisões e ações em longo prazo.

OLIVEIRA (2001) menciona que o processo gerencial autoriza ao executivo formar a direção a ser seguida, com vistas a obter a otimização na relação da empresa e do ambiente, quanto à seleção das estratégias para atingir os objetivos, considerando as condições externas e internas da organização e sua evolução esperada.

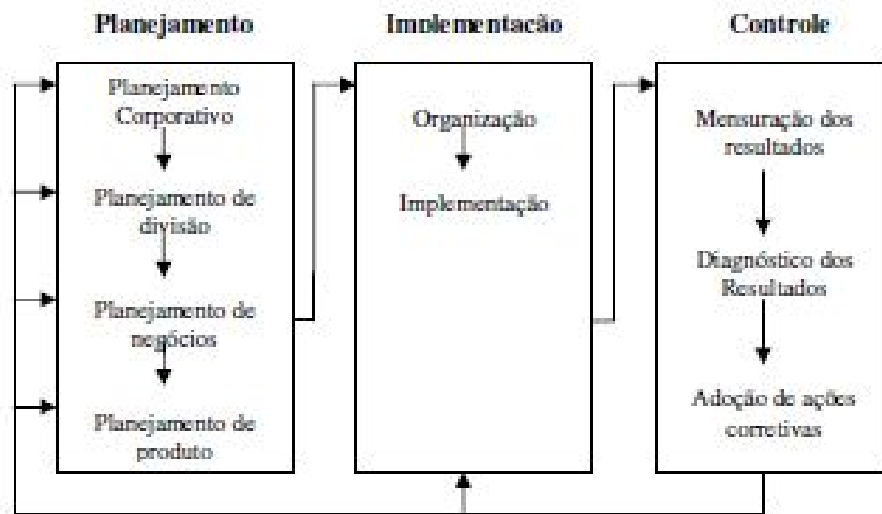
### 2.3.2 Metodologia do Planejamento Estratégico

O uso do modelo adequado altera de acordo com as necessidades de cada organização e ao meio ao qual ela se encontra inserido, o que requer uma avaliação prévia destas informações. Apesar da vasta bibliografia sobre modelos ideais de planos estratégicos é consenso entre muitos estudiosos da área que todas possuem fatores, no processo de

formulação, em comum. Em quase todas estas metodologias é possível definir quatro modelos:

- O diagnóstico estratégico, no qual se avalia as características da organização e sua inserção no ambiente.
- A elaboração onde deve estar inseridos missão, metas, objetivos e estratégia da empresa com a visão de onde se quer chegar.
- Prática do plano estratégico.
- Controle dos resultados.

Em cada modelo poderá ocorrer variações na sequência destas etapas ou surgir outros nomes que façam análises de um modo diferenciado.



**Figura 6 – Metodologia do Planejamento Estratégico**

Fonte: KOTLER e KELLER (2006)

Segundo STEINER (1969) se deve elaborar à partir de interesses internos e externos (análise SWOT) sendo com missões e objetivos estratégicos a longo prazo. O autor também aborda para planejar como primeiro passo para o planejamento estratégico proposto, que é chamado de guia ou manual de planejamento. É feito uma avaliação sobre o desempenho anterior da organização, além da sua posição atual e as possíveis previsões para o futuro. Após a prática do planejamento tático e a recomendação da revisão e avaliação dos planos, que deve ser um exercício contínuo na organização.

OLIVEIRA (1991) pensa da mesma maneira que STEINER (1969), realizando análises internas e externas, com a análise estratégica e identificando os objetivos que

fornecerão sustentação para o esboço das estratégias empresariais. O autor ressalta a necessidade de definir como a empresa está e depois definir aonde ela quer chegar.



**Figura 7 - Macro etapas do Planejamento Estratégico**

Fonte: MARQUES (2005)

## 2.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma forma útil para ajudar as empresas a avaliar melhor o ambiente em que atua, foi desenvolvida por ANDREWS (1971). A análise SWOT é o processo de aproximar ordenadamente as forças (strengths) que é o ponto forte da empresa para se diferenciar das demais e fraquezas (weaknesses) que coloca em posição de desvantagem das organizações no mercado, as oportunidades (opportunities) são situações externas não controláveis pela companhia e que visualiza adequadamente o que pode influenciar a empresa de maneira positiva. As Ameaças (threats) são situações externas não controláveis que quando não identificadas e não controladas a tempo podem influenciar de maneira negativa os seus resultados.

Segundo MONTANA e CHARNOV (2005) essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Ela permite à companhia obter uma ideia mais intensa da sua posição estratégica. Como uma análise ordenada enfoca todos os principais aspectos da situação da empresa. No entanto, a análise SWOT é mais do que fazer uma lista. É essencial que sejam usadas medidas de avaliação para pesar, verificar as probabilidades, para analisar os itens identificados.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	<b>SO</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	<b>WO</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (Threats)	<b>ST</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	<b>WT</b> As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

**Figura 8 – Análise SWOT**

Fonte: ANDREWS (1971)

## 2.5 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) deve esclarecer e traduzir a missão e a visão de uma organização seja ela uma corporação, uma unidade de negócios, uma instituição ou uma organização sem fins lucrativos em medidas e objetivos de fácil entendimento por todos os seus participantes. (KAPLAN e NORTON, 1997 apud FILHO, 2005, p. 154)

Embora a estratégia competitiva ser considerada fundamental para o sucesso dos negócios, nota-se uma grande dificuldade por parte dos empregados dos diferentes níveis da organização, dos gerentes ao pessoal operacional, para entender e aplicar as orientações estratégicas no dia-a-dia de trabalho.

Uma pesquisa feita em maio de 2004 pelo Programa de estudos de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (Progep), realizada junto a 274 profissionais, ocupantes de cargo de direção das principais empresas brasileiras, o relatório indica que 82,3% dos entrevistados consideram como seu principal desafio alinhar as pessoas, seu desempenho e as competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos da empresa. (SCHARMACH, 2010, p.45).

KAPLAN e NORTON, criadores do Balanced Scorecard indicam que muitas empresas não conseguem os resultados esperados porque o verdadeiro problema não é a má formulação estratégica, mas sim as falhas existentes em sua implementação.

Diferentes empresas no mundo inteiro estão implementando o BSC como uma ferramenta de gestão. No Brasil, pesquisa realizada pela Bain & Company, 2003, junto a sessenta das maiores empresas brasileiras, mostra que 84% delas utilizam como ferramenta de gestão o Planejamento Estratégico e que 57% das empresas praticam o BSC, segundo NASCIMENTO (2002).

Para KAPLAN e NORTON (1997), o Balanced Scorecard é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Possibilitando aos empresários e executivos identificarem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores. O sistema fornece um novo referencial para a descrição da estratégia mediante a conexão de ativos tangíveis em atividades criadoras de valor.

Os mapas estratégicos e o BSC fornecem as ferramentas para traduzir as declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, a fim de que seja produzido o desempenho econômico desejado. Para PRADO (2002, p.15) o BSC “é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centrada em indicadores chaves. Cada pessoa na organização deve atender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno.”

O autor indica em sua citação que o BSC permite acompanhar e garantir que os objetivos da estratégia da empresa serão executados e alcançados.

Para TAKASHIMA (1997) os objetivos e metas projetados no planejamento estratégico devem ser medidos e seguidos por um conjunto de indicadores. Indicadores são essenciais ao planejamento e domínio dos processos das empresas, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desenvolvimento.

De acordo com KAPLAN e NORTON (2005), a execução bem sucedida da estratégia envolve o domínio de três atividades interligadas entre si, ou seja, a geração de valor é igual à descrição da estratégia, mais a mensuração da estratégia, mais a gestão da estratégia.

As principais variáveis estratégicas do BSC:

- Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo.
- Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização.
- Equilíbrio entre medidas financeiras e medida do capital intelectual.
- Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendências.

O Balanced Scorecard não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em evolução.

Desde sua origem, em 1992, está sempre em evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em centenas de empresas, em diferentes partes do mundo.

A ferramenta é caracterizada pelo aprendizado das empresas, permitindo o alinhamento dos recursos organizacionais, como equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados. A empresa que pretende se tornar uma organização orientada deve traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a empresa a estratégia, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

### 2.5.1 As perspectivas do Balanced Scorecard

A visão e a missão da organização precisam ser traduzidas por meio de objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais interessados.

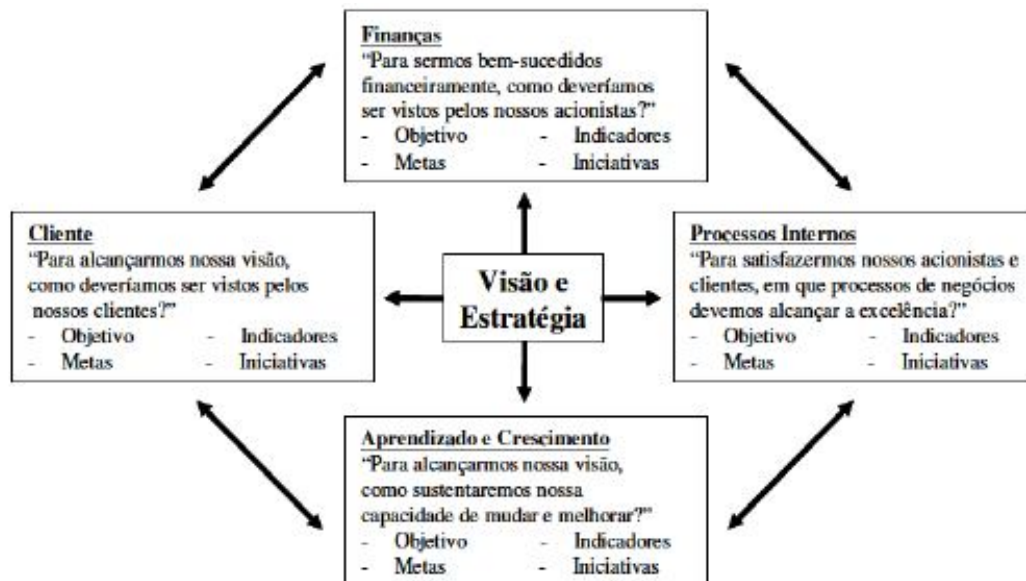


Figura 9 – As Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

### **2.5.1.1 Perspectiva Financeira**

Para KAPLAN e NORTON (1997) os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Para MOURA (2010) a finalidade desta perspectiva é apoiar o valor para os acionistas. Portanto, o elemento financeiro da estratégia envolve as expectativas tanto de longo prazo quanto de curto prazo. O equilíbrio simultâneo destas forças estabelece estrutura para o restante do mapa estratégico.

Demonstrando se o desempenho da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em específico o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico, a geração de caixa, novas fontes de receita e eliminar os defeitos.

### **2.5.1.2 Perspectiva do Cliente**

O objetivo da expectativa dos clientes é a criação de valor de maneira honesta, sustentável e diferenciada para os clientes, satisfazendo suas necessidades. Segundo KAPLAN e NORTON (2004) esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercados.

Avaliando a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo se está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.

### **2.5.1.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos procura a satisfação principalmente de clientes e acionistas, para que a empresa questione sobre os processos pelos quais ela deverá alcançar os objetivos. Sendo assim as medidas dos processos internos deverão estar voltadas para os processos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros da empresa.

Segundo CAMPOS (1998) a organização deve identificar quais os processos críticos e fundamentais nos quais a organização precisa se destacar para que os objetivos dos acionistas, dos clientes e dos interessados sejam completamente aprovados.

Para MARQUES (2005) existem três processos internos fundamentais que são identificados por KAPLAN e NORTON:



- Processo de inovação: Os administradores pesquisam as necessidades do cliente e depois criam produtos e ou serviços que correspondem a essas necessidades.
- Processo operacional: Começa com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto e ou serviço. O principal deste processo é que os produtos sejam entregues aos clientes de uma forma eficiente e consistente.
- Processo de pós-venda: São os serviços de apoio ao cliente que contribuem para a satisfação dos clientes.

Para KAPLAN e NORTON (1997) deve-se corresponder à perspectiva de clientes e acionista, sendo indispensáveis que os executivos da empresa identifiquem quais são os processos mais difíceis.

#### **2.5.1.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

Os principais objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento é autorizar que os planejamentos e metas traçadas nas três perspectivas anteriores alcancem desempenhos de resultados excelentes. Estando ligados à capacidade organizacional das empresas em preparar o ambiente interno para o aprendizado e crescimento.

Para KAPLAN, citado por VALERIANO (2003, p.15):

O Balanced Scorecard acusa uma grande diferença entre as habilidades das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos requeridos para alcançar os objetivos, gerando o desempenho. Para eliminar essa diferença é necessária a capacitação dos funcionários, intensificação da tecnologia e dos sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais.

#### **2.5.2 Os Princípios do Balanced Scorecard**

KAPLAN e NORTON (2002) indicam que sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem o alinhamento, os executivos não possuem condições de praticar suas novas estratégias.

### **2.5.2.1 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais**

Propõe a estratégia, utilizando como instrumentos de entendimento os mapas estratégicos. Identifica e explicita as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros. E por fim seleciona o BSC de indicadores não-financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.

### **2.5.2.2 Alinhar a organização à Estratégia**

Associa as estratégias das unidades de negócio, das áreas operacionais e dos indivíduos à estratégia organizacional. Promove a união de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização. E aproveita os temas e prioridades estratégicos como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.

### **2.5.2.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**

Distribuí a estratégia da diretoria para as equipes operacionais por meio da combinação de diferentes canais de comunicação. Educa toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa.

### **2.5.2.4 Transformar a Estratégia em Processo Contínuo**

Elabora a avaliação a partir de objetivos e iniciativas estratégicas. Avalia periodicamente (mensal ou trimestralmente), nos conjuntos gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva.

Cria uma cultura organizacional que estimula o aprendizado, em todos os níveis da empresa e um sistema de informação e análise que possibilitam ao usuário criar um relatório gerencial para a avaliação do desempenho.

### **2.5.2.5 Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**

Realiza a iniciativa BSC, tendo como coordenador um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder do processo. Deve-se motivar e dar autonomia aos integrantes da equipe responsável pela prática, para que atuem como líderes do processo, estimulando e orientando os colaboradores da empresa. Mobilizar a equipe de empregados a fim de atingir o senso de propriedade do processo de BSC.

### **2.5.3 Conceito do Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard é um método que tende a relação de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, constituindo objetivos da qualidade para funções e níveis relevantes dentro da organização.

As medidas tangíveis representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos voltados para os clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios como a inovação, o aprendizado e o crescimento.

O BSC deve ser utilizado pelas pessoas que precisam tomar uma série de decisões, sendo a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes.

Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa e devem ser utilizados para auxiliar qualquer um na organização e tentar atingir as prioridades estratégicas.

O BSC emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização. (KAPLAN e NORTON, 2001, p.22).

### **2.5.3.5 Metodologia do Balanced Scorecard**

A metodologia BSC foi expressa no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, através de um artigo onde definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas.

O método consiste em determinar de modo integrado de causa e efeito entre as quatro perspectivas das empresas, que são:

- Financeiro: criar novos indicadores de desempenho para que os diretores possam ter melhor proveito dos seus investimentos.
- Clientes: saber qual o grau de satisfação dos clientes com a empresa.
- Processos internos: a empresa deve identificar se há produtos com problemas, se foram entregues no tempo previsto e apostar na inovação dos seus produtos.
- Aprendizado e crescimento: diz respeito à capacidade e motivação dos colaboradores.

No diagnóstico do BSC, se as quatro perspectivas estiverem aplicadas de acordo com os objetivos propostos pela empresa, significa que a empresa conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias.

Etapas de elaboração do BSC:

- Etapa 1: Arquitetura do programa de medição;

Resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua consistência com os direcionadores de negócio e visão de futuro.

- Etapa 2 - Inter-relacionamento de objetivos estratégicos;

Alocar os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC, correlacionando-as entre si. Nesse processo poderão ou não surgir lacunas no inter-relacionamento, que deverão ser eliminadas a partir de novas discussões e análises do planejamento estratégico da organização.

- Etapa 3 - Escolha e elaboração dos indicadores;

O objetivo essencial da escolha de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que melhor compartilhem o significado da estratégia que foi estabelecida.

- Etapa 4 - Elaboração do plano de implementação;

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definam-se metas, planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a prática da estratégia.

### 3 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta monografia, como a pesquisa foi elaborada e as técnicas que foram usadas como referência.

Com os procedimentos de coleta de dados, como: pesquisas quantitativas e qualitativas, ou seja, traduzir um número de opiniões e informações para classificar e analisar, interpretando os fenômenos e atribuições dos processos de pesquisas.

Após a escolha do tema, GIL (2002, p.41) relata que a pesquisa segue algumas etapas, as quais foram adotadas nesta pesquisa:

- a) Levantamento bibliográfico preliminar, que tem por finalidade proporcionar a familiaridade com a área de estudo;
- b) Formulação do problema;
- c) Elaboração do plano temporário de assunto, que consiste na organização sistemática das diversas partes componentes do objeto de estudo, definindo uma estrutura lógica do trabalho;
- d) Buscas das fontes (livros, internet, obras de referência, periódicos científicos, teses e dissertações, periódicos de indexação e resumos);
- e) Leitura do material, organização lógica do assunto e redação do texto.

Para a realização deste trabalho se seguiu o procedimento de caracterização da pesquisa segundo os objetivos, sendo:

- Exploratória; aproximando os fatos e acontecimentos, constituindo a importância do planejamento.
- Descritiva; em que o problema em planejar já é explorado, a partir disso é feito um levantamento de dados e observações do entorno.
- Explicativa; é feito uma análise nas pesquisas feitas, visando aprofundar o conhecimento.

De acordo com YIN (2005, p.19):

O estudo de caso com estratégia de pesquisa representa uma maneira de investigar um tópico baseado na experiência, podendo seguir procedimentos e etapas pré-estabelecidas. Com o problema de pesquisa definido parte-se para a definição da unidade de casos a serem estudados, em seguida elabora-se a coleta de dados, procede-se

com a avaliação e análise dos dados e por fim prepara-se o relatório relativo às informações coletadas.

Será realizado um estudo de caso com o projeto de avaliação formativa, buscando a realização de um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação. A proposta metodológica deste trabalho é proporcionar uma sequência ordenada para que se alcance o objetivo recomendado na pesquisa.

### **3.1 Coleta de Dados**

Foram coletados dados a partir de duas visitas na construtora, sendo realizadas entrevistas com os sócios da empresa. Informações sobre como é realizado o planejamento estratégico atual da empresa, quais os objetivos, visão e missão.

A primeira visita serviu para determinar as ideias, objetivos e conceitos sobre o planejamento adotado. A entrevista com os administradores da empresa sendo levantados questionamentos tais quais:

- A empresa possui algum planejamento?
- Qual o número de funcionários que trabalha na empresa?
- Quais os objetivos?
- Qual a visão?
- Qual a missão?
- De que maneira são tomadas as decisões?
- Como é realizado o planejamento estratégico da empresa atualmente.
- Quais os pontos fortes e fracos da empresa?
- Existe algum objetivo de curto e longo prazo?

Na segunda visita foi importante para conhecer o dia-a-dia na empresa e como é o ambiente de trabalho.

Dois sócios da empresa não participam diretamente na construtora, eles possuem outra empresa na mesma cidade, mas atuam no ramo imobiliário há dez anos e são responsáveis pelo investimento da empresa.

Os outros dois sócios são arquiteto e engenheira, atuam na área desde 2012 e são responsáveis pelo atendimento com o cliente, fechamento de contratos de compra e venda, planejamento das obras, compra de matérias, contratações de colaboradores e entre outros.

Na entrevista foi solicitadas informações sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, onde será feito a análise SWOT. Também foram mostrados os objetivos e metas para as quatro perspectivas do BSC.

### **3.2 Análise dos Dados**

Foi elaborado um diagnóstico da estrutura da construtora com as informações das coletas de dados. Com isso foi proposto às decisões que deveriam ser tomadas para alcançar os objetivos.

Serão abordados os objetivos estabelecidos, que vai mostrar como a empresa deve se adaptar para atingir os seus objetivos com o auxílio do BSC.

Os dados foram apresentados a partir da criação da ferramenta do BSC, onde mostra os objetivos e metas da empresa nas quatro perspectivas, concluindo com a apresentação do mapa estratégico e suas relações de causa e efeito.

### **3.3 Histórico da Empresa**

A Construtora está situada na cidade de Cascavel, região oeste do estado do Paraná, é uma empresa de sociedade limitada, fundada em 2013. Atualmente é composta por quatro sócios, que contam com percentuais de participação idênticos.

A empresa entrou no mercado construindo pequenos sobrados com capital próprio e na elaboração de projetos de arquitetura e engenharia. Já entregou mais de mil metros quadrados e possui 19 funcionários.

#### 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estratégia de uma empresa não é algo exaltado, mas sim um processo eficaz e contínuo que tem como origem a definição da missão e a criação de sua visão no futuro. A visão indica o destino de uma organização, a missão mostra o ponto de partida e o entendimento de onde ela se encontra.

A construtora lançou-se no mercado em 2013, é uma empresa promissora e acredita no seu crescimento e na qualidade de suas obras. O mercado possui grande demanda de concorrentes, sendo indispensável encontrar alternativas estratégicas para alcançar soluções satisfatórias e viáveis, que tragam resultados a curto, médio e longo prazo.

A construtora tem como princípio sua ética, valorização humana, comprometimento, transparência, qualidade e segurança. A sua missão é atender as necessidades dos clientes e funcionários, com prestação de serviço, promover o bem estar e superar suas expectativas. E a visão é ser reconhecida regionalmente como empresa referência na qualidade de serviço das suas obras. Com análises internas e externas foi definido a análise SWOT da construtora, como segue na tabela abaixo.

<b>ANÁLISE SWOT:</b>		
<b>Análises Internas</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação dos sócios;</li> <li>• Solidez financeira;</li> <li>• Motivação;</li> <li>• Qualidade do produto;</li> <li>• Adequadas condições de trabalho;</li> </ul>
	<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprevisibilidade dos lucros;</li> <li>• Falta de liquidez;</li> <li>• Rotatividade de funcionários;</li> <li>• Baixo investimento em Marketing;</li> </ul>
<b>Análises Externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de financiamento para clientes;</li> <li>• Procura de obras residenciais;</li> <li>• Crescimento da população;</li> <li>• Clientes da classe A e B;</li> <li>• Crescimento do PIB</li> </ul>
	<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão-de-bra qualificada;</li> <li>• Alta concorrência;</li> <li>• Taxa de Juro;</li> <li>• Inflação;</li> </ul>

**Quadro 1 – Análise SWOT**



#### 4.1 Perspectiva Financeira

Para que o diretor da construtora precise de informações econômicas, deve-se elaborar referências contábeis, ou seja, a base de dados financeira deve sofrer os ajustes necessários para que possam refletir a realidade, como: reconhecer o custo de oportunidade, rever metodologias utilizadas na depreciação, analisar as reavaliações e avaliações de ativos.

Os objetivos da construtora para a perspectiva financeira é estar de acordo com a estratégia, permitindo a visualização da empresa como um todo e das suas unidades de negócio. Evitando um conflito de interesses, favorecendo um retorno diferenciado para o seu crescimento e sustentação financeira.

Para cada estágio o nível de exigência de retorno é diferenciado. Não podendo esperar que uma unidade pronta que esteja em fase de venda apresente retorno sobre o investimento igual a uma unidade que está em fase de construção.

É possível evitar a tomada de decisão errada, os diretores devem estar cientes da necessidade de investir em longo prazo, podendo obter retorno do investimento. Para tanto se faz necessário à adoção de um método gerencial para o controle de todo o processo.

A construtora não deve medir os resultados com base na lucratividade, mas sim, no rendimento, onde a gestão não esteja direcionada por medidas de desempenho base lucro (curto prazo), mas sim na agregação de valor (longo prazo).

Perspectiva Financeira		
Objetivos	Metas	Indicadores
<b>F1</b> – Aumentar o faturamento; <b>F2</b> – Novos produtos; <b>F3</b> – Utilização do marketing; <b>F4</b> – Aumentar capital de giro;	Aumento das vendas; Clientes diferenciados; Acelera as vendas; Reter lucros e aumentar o poder de compra;	% faturamento anual; Aumento da clientela; Custo m2 área construída;

**Quadro 2 – Objetivos da Perspectiva Financeira**

A melhoria do custo e da produtividade será um diferencial para a variedade de serviços oferecidos, propiciando um retorno financeiro que vai ajudar no poder de compra.

A redução de riscos vai proteger o capital de giro, permitindo que a construtora melhore a forma de agir no mercado, tendo um poder de barganha sobre seus fornecedores, ganhando novos prazos e consequentemente reduzir custos com insumos.

## 4.2 Perspectiva do Cliente

O objetivo é mostrar as escolhas estratégicas praticadas pela construtora estudada, que contribua para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços e relacionamento. E principalmente demonstrar ao cliente que o produto oferecido irá satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas.

<b>Perspectiva do Cliente</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>C1</b> – Aumento publicitário;	Atrair novos clientes;	Custo do marketing;
<b>C2</b> – Elevar reconhecimento da marca;	Desenvolvimento publicitário;	Cientes voltar a fazer compras;
<b>C3</b> – Fidelidade do cliente;	Qualidade do produto;	Satisfação pós-entrega;
<b>C4</b> – Satisfação do cliente;	Prazo de entrega;	Melhorar contratos para compras;
<b>C5</b> – Clientes antigos;	Mostrar vantagens da construtora;	

**Quadro 3 – Objetivos da Perspectiva do Cliente**

A perspectiva do cliente analisa relativamente à principal fonte de receita da construtora. Ela se concentra em suas capacidades internas, ressaltando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Se compreendendo com as necessidades dos clientes a empresa não se preocupará com os concorrentes, onde eles tomavam o mercado oferecendo produtos ou serviços de preferência.

O aumento do nível de satisfação dos clientes é fundamental para o desenvolvimento de um bom conceito da construtora, aumentando a expectativa de novos contratos. Fazendo com que os prazos de entrega dos produtos sejam reduzidos e tenham qualidade, e manter contato após a entrega das unidades, caso necessite de manutenção, onde favorece a satisfação do cliente.

O cadastro de clientes antigos é importante, pelo potencial que eles geram para a construtora, devendo manter contato semestralmente ou anual para realizar uma opinião sobre os serviços prestados anteriormente e falar sobre as novas perspectivas da empresa com os novos lançamentos.

O programa de marketing é determinante na conquista de novos clientes, bem como é indispensável para a manutenção e o crescimento da construtora no mercado.

### 4.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos vai levar a construtora a uma execução de estratégia, ou seja, estabelecer um plano da diretoria para gerar valor econômico para o cliente elevando o valor de mercado da empresa. Os diretores da empresa vão avaliar a inovação dos produtos e a qualidade, e se a satisfação dos clientes está sendo atingidos.

O desempenho da construtora é determinado pelos processos, decisões e ações desenvolvidas no seu interior. Devendo identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

<b>Perspectivas de Processos internos</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>P1</b> – Reduzir prazos de entrega; <b>P2</b> – Aumentar eficiência do produto; <b>P3</b> – Melhorar sistema de tecnologia; <b>P4</b> – Padronizar processos; <b>P5</b> – Atendimento eficiente;	Estipular prazos de entrega; Diminuir tempo de execução; Interligar obra com escritório; Aumentar produtividade;	Tempo de processo; Obras concluídas no prazo; Tempo de processo para pedido de mercadorias; Velocidade do ciclo de produção;

**Quadro 4 – Objetivos da Perspectiva de Processos Internos**

A empresa deve inovar seus processos e melhorar os serviços pós-venda. O processo de inovação é um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos e serviços para satisfazer os clientes, como: opinião dos clientes sobre um novo lançamento de imóveis residenciais, diminuam o tempo de execução de uma obra. O serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto, como: garantia e manutenção.

Melhorar o sistema de tecnologia da informação, facilitando a troca de informações entre obra e escritório é importante para diminuir o tempo entre solicitações e compras, o que permite a diminuição de estoques aumentando assim o capital de giro da construtora. E a construtora deve padronizar os processos, diminuindo as atividades que não agregam valor, reduzindo os custos de treinamentos dos colaboradores, fazendo com que esse passe o seu conhecimento para outro funcionário recém-contratado.

#### 4.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento está absolutamente ligada à avaliação de desempenho da construtora, a competitividade é essencial para a sobrevivência dela no mercado, buscando cada vez mais a qualidade, produtividade e satisfação de seus clientes internos e externos, visando o trabalho em equipe. O objetivo é oferecer sustentação às metas projetadas para as outras três perspectivas alcançarem resultados excelentes. Para isso é necessário a capacitação dos funcionários, intensificação da tecnologia e dos sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais.

**Quadro 5 – Objetivos da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento		
Objetivos	Metas	Indicadores
<b>A1</b> – Treinamento dos colaboradores; <b>A2</b> – Aumentar satisfação dos colaboradores; <b>A3</b> – Desenvolver competências estratégicas;	Aumentar o número de treinamentos; Diminuir rotatividade; Capacitar colaboradores; Receita por funcionário;	Aumento da motivação após treinamentos; Pesquisa com funcionários; Aumento da perspectivas dos colaboradores;

A satisfação dos funcionários adota o entusiasmo e a satisfação com o emprego, que são aspectos considerados altamente importantes para a construtora. Se o colaborador estiver satisfeito faz com que ele aumente a produtividade, qualidade e os serviços aos clientes. Deve-se medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais. Os elementos de uma pesquisa de satisfação dos funcionários devem mostrar o envolvimento dele nas decisões, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, incentivo constante e satisfação geral com a empresa.

Os funcionários devem ser bem treinados para o progresso da construtora, sendo eles responsáveis pelo sucesso do BSC. O conhecimento por parte dos colaboradores com uma possível promoção de cargo o mantém motivado. E os funcionários satisfeitos implicam em um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho, elevando os níveis de produtividade. Uma equipe motivada será fundamental para o aumento do lucro da construtora.

#### 4.5 Relação de Causa e Efeito

As relações de causa e efeito indicam as interligações existentes entre os objetivos e indicadores de cada perspectiva, evidenciando como todas as perspectivas necessitam trabalhar ligadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da construtora.

Perspectivas	Objetivos	Influências
<b>Financeiras</b>	<b>F1</b> – Aumentar o faturamento;	F3, F4, P1, P2, C1
	<b>F2</b> – Novos produtos;	C1, P2, P4, A1
	<b>F3</b> – Utilização do marketing;	C1, C2, P3, A3
	<b>F4</b> – Aumentar capital de giro;	F1, P3, P4
<b>Cientes</b>	<b>C1</b> – Aumento publicitário;	P3, F3
	<b>C2</b> – Elevar reconhecimento da marca;	C3, P2, A3,
	<b>C3</b> – Fidelidade do cliente;	C4, P5
	<b>C4</b> – Satisfação do cliente;	P5, A1, A2
	<b>C5</b> – Clientes antigos;	C3, P5
<b>Processos Internos</b>	<b>P1</b> – Reduzir prazos de entrega;	P3, A1, A3
	<b>P2</b> – Aumentar eficiência do produto;	P3, A1, A2, A3
	<b>P3</b> – Melhorar sistema de tecnologia;	A1, A3
	<b>P4</b> – Padronizar processos;	A1, A2, A3
	<b>P5</b> – Atendimento eficiente;	A1, A2

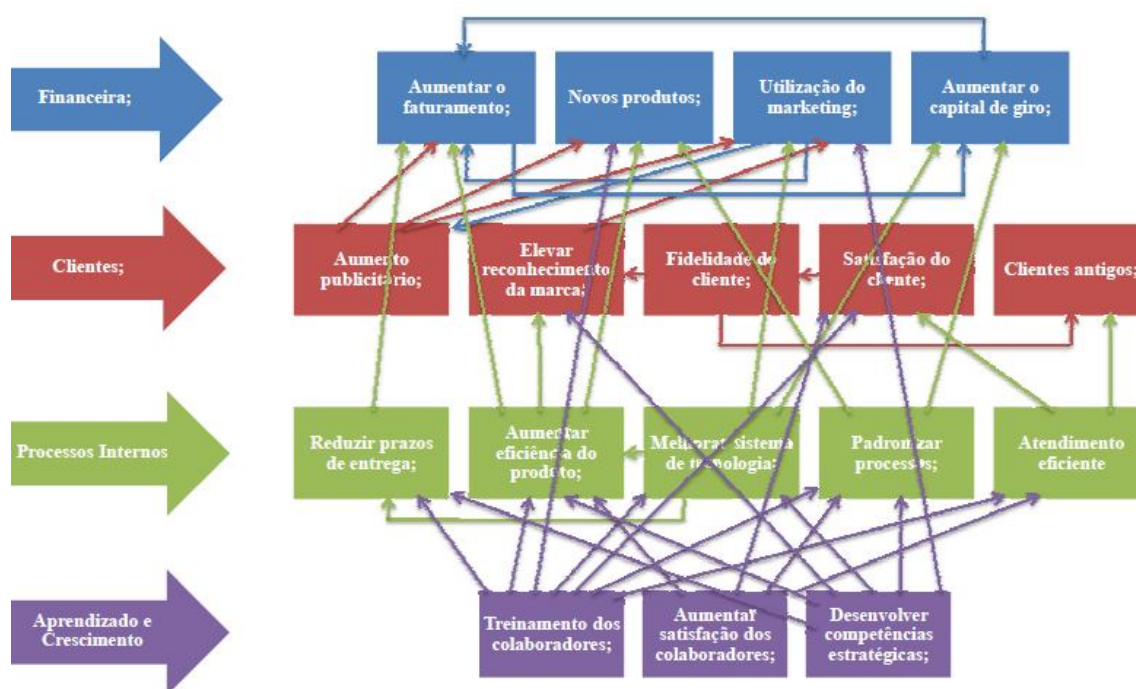
**Quadro 6 – Relação de Causa e Efeito**

#### 4.6 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a estrutura pela qual a história da estratégia será compartilhada aos clientes alvos. Permitindo uma visualização das relações de causa e efeito, com a renovação da missão e criação da visão do futuro da construtora. O mapa mostra com detalhes os objetivos do Balanced Scorecard com suas metas e indicadores.

O entendimento da causa e efeito no mapa estratégico, é visualizado nos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. O treinamento e satisfação dos funcionários influencia diretamente na diversificação das novas obras e reconhecimento da construtora, onde possibilita a conquista de novos clientes, sendo essencial para a empresa.

A satisfação dos clientes está ligado diretamente à eficiência dos produtos e entregas no prazo, através da padronização e competências estratégicas. Atingindo os objetivos destas perspectivas, será imediato o resultado positivo na perspectiva financeira, que depende um bom investimento no marketing, que dará visibilidade a construtora.



**Quadro 7 – Mapa Estratégico**

O mapa estratégico é o fundamento que a empresa deve seguir para atingir os objetivos da construtora. Os objetivos de cada perspectiva devem ser seguidos periodicamente. O BSC deve ser acompanhado e praticado de forma consistente.

## 5 – CONCLUSÃO

A utilização da ferramenta de gestão Balanced Scorecard em uma empresa da construção civil justifica pelo conceito que a ela se aplica como sendo uma ferramenta que consolida a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com os objetivos e medidas de desempenho.

Os indicadores de desempenho deram uma credibilidade para a construtora estudada, mostrando a sua missão, visão, e estratégia de curto e longo prazo. A pesquisa bibliográfica destacou o grande valor sobre o assunto, a entrevista e visita na empresa somaram para o sucesso do trabalho.

O estudo de caso realizado na construtora de Cascavel, Paraná, identificou os pontos fracos e fortes, onde o autor conseguiu organizar as ideias apresentadas pelos administradores durante as entrevistas.

O fácil acesso aos administradores da construtora permitiu uma maior discussão sobre as medidas estratégicas necessárias para a prática do planejamento. O trabalho permitiu aprofundar a importância de planejar, definindo as metas da empresa e determinando como Balanced Scorecard deve ser inserido na construtora, deixando um maior entendimento entre a relação cliente-empresa e funcionário-empresa.

A construtora busca aumentar a participação e desenvolvimento de novos mercados, onde se deseja aumentar sua receita, ou seja, investir na sua estrutura. A elaboração do mapa estratégico mostrou a importância dos objetivos e das medidas estratégicas para toda a construtora.

É necessário que o BSC fique a disposição dos colaboradores para consulta, onde pode ser feito qualquer tipo de sugestões para melhorar o planejamento. As medidas de desempenho e objetivos são para todos os funcionários e clientes. E que seja um instrumento de gestão para os administradores.

Espera-se que o Balanced Scorecard possibilite a implantação de mudanças e o desenvolvimento de novos programas com muito mais rapidez, que não seja utilizado apenas como comunicação da estratégia, mas que viabilize as tomadas decisões eficazes, comunicação ativa, organização dos sistemas de informação, liderança e princípios de inovação para uma administração de sucesso.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTENSEN, Kurt H. **Estratégia Corporativa: Gerenciando um Conjunto de Negócios**. In FAHEY & RANDALL. MBA Curso Prático de Estratégia. 1999.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FAHEY, Liam & RANDALL, Robert M. **Learning from the Future**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

FILHO, Emilio Herrero. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARTMANN, L.F.P. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação**. 9. ed. São Leopoldo, Rotermond, 2005.

HENDERSON, W. O. **A revolução industrial: 1780-1914**. Lisboa: Verbo, 1969

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARQUES, Rafael. **Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação**, Dissertação de mestrado, Recife – PE, Universidade Federal do Pernambuco - UFPE, 2005.

Metodologia do BSC. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/aplicacao-metodologia-bsc-balanced-scorecard-como-sistema-gerencial-estrategico-gestao>> Acesso em 12 mai. 2014.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. - **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRADO, L. J. **Guia Balanced Scorecard**, Série empresarial, Revista eletrônica da gestão, 1. ed., 2002.

PORTER, M. **Competição**. 11. ed. São Paulo: Campos, 1999.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista: Um guia para administradores e investidores**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBSON, C. **Observational Methods. Real World Research**. Oxford: Blackwell, 1993.

SCHARMACH, Andreia L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do contestado**, Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau - FURB, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Blumenau, 2010.

SOUZA, R.; ABIKO, A. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. BT/PCC/190). São Paulo, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

SUN-TZU. **A arte da guerra: texto integral**. São Paulo, SP: Martin Claret Ed, 2002.

TAKASHIMA, N. T., FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

TERENCE, A. C. F.. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, 2002.

VALERIANO, Carlos Eduardo B. **Estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard na contabilidade gerencial**, Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2003.

SEBRAE. Disponível em: < <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/mato-grosso-do-sul/produtos-e-servicos/sebrae-na-medida/planejamento-estrategico> >. Acesso em: 4 fev. 2014.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.