

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Luciana Leitão Moura

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED
SCORECARD EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Porto Alegre
2010

Luciana Leitão Moura

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre
2010

Luciana Leitão Moura

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eugênio Ávila Pedrozo

Conceito Final:
Aprovado em de..... de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Professor Eugênio Ávila Pedrozo

RESUMO

O Balanced Scorecard permite que as organizações alinhem sua missão, visão e estratégia a objetivos mensurados através de indicadores que quantificam o desempenho atual da empresa. Além disso, o Balanced Scorecard atua na criação de medidas de desempenho para auxiliar os gestores no controle do andamento do planejamento estratégico e permite comunicar a estratégia para todos os funcionários com clareza. No presente trabalho, o objetivo é elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Construtora Alpha, utilizando os conceitos do Balanced Scorecard. O método utilizado foi o do estudo de caso. O resultado é apresentado através da análise dos principais elementos da estratégia da empresa. Foram criados objetivos e indicadores nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard traduzidas no mapa estratégico. O trabalho mostra como esta ferramenta pode aperfeiçoar a criação, implantação e controle da estratégia organizacional, com o intuito de criar mais valor para os clientes da organização estudada.

Palavras chave: Planejamento estratégico; Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Fases do Planejamento Estratégico	13
Figura 02 - Processo de Planejamento Estratégico.....	16
Figura 03 - Processo de criação de valor	23
Figura 04 - As perspectivas do BSC	24
Figura 05 - Modelo de Mapa Estratégico	31
Figura 06 - Análise SWOT.....	37
Figura 07 - Objetivos da perspectiva Financeira	42
Figura 08 - Objetivos da perspectiva de Clientes	43
Figura 09 - Objetivos da perspectiva de Processos Internos.....	45
Figura 10 - Objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento	47
Figura 11 - Relações de causa e efeito	48
Figura 12 - Mapa estratégico Alpha.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O BSC	11
2.1	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	11
2.2	FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.3	ANÁLISE DA EMPRESA E DO AMBIENTE	16
2.3.1	Histórico e Avaliação de Recursos e Resultados	17
2.3.2	Norteadores Estratégicos	17
2.3.3	Cadeia de Valores	17
2.3.4	Fatores Críticos de Sucesso	18
2.3.5	Análise Macroambiental	18
2.3.6	Análise da Indústria (Cinco Forças Competitivas – Porter)	19
2.3.7	Análise da Concorrência	20
2.3.8	Análise SWOT	20
3	SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO	22
3.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA	24
3.2	PERSPECTIVA DE CLIENTES	25
3.3	PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	26
3.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	27
3.5	PROJETANDO O BALANCED SCORECARD	28
3.5.1	Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais	29
3.5.2	Relações de causa e efeito	29
3.6	MAPA ESTRATÉGICO	30
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4.1	COLETA DE DADOS	32
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	34
5	SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	35
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	35
5.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
5.3	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	39
6	PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD	42
6.1	PERSPECTIVA FINANCEIRA	42

6.2	PERSPECTIVA DE CLIENTES	43
6.3	PERSPECTICA DE PROCESSOS INTERNOS.....	44
6.4	PERSPECTIVA DE APREDIZAGEM E CRESCIMENTO	46
6.5	RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO	47
6.6	MAPA ESTRATÉGICO.....	48
6.7	SUGESTÕES PARA A EMPRESA.....	50
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico cada vez mais complexo e competitivo onde as organizações estão inseridas, torna-se inevitável que as formas de gestão das empresas sejam renovadas constantemente, para que estas se mantenham competitivas no mercado. É importante que as empresas conheçam muito bem seus processos internos e o mercado no qual estão inseridas, assim, é possível captar as oportunidades existentes e enfrentar as ameaças que podem surgir no seu ambiente de atuação.

Uma das formas encontradas pelas empresas para se manter no mercado foi a busca por um maior controle gerencial. A importância de implantar e controlar de forma eficiente seu planejamento estratégico tornou-se essencial para que uma empresa possa crescer e sustentar-se no mercado. Frente a esse cenário o planejamento estratégico se torna vital para o sucesso das empresas.

Segundo OLIVEIRA (1998), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos e fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços e a elaboração de um plano de ações que vise atingir os objetivos definidos. A parte mais difícil não é criar um planejamento e sim executá-lo de forma eficiente.

De modo a desenvolver estratégias de forma mais eficiente e satisfatória, foi criado um conceito de estratégia baseado na mensuração do desempenho para uma melhor tradução das metas e resultados da empresa, conhecido como Balanced Scorecard, ferramenta criada por dois professores de Harvard: Robert Kaplan e David Norton.

O Balanced Scorecard é uma das alternativas mais modernas para se acompanhar o desempenho da empresa na busca de seus objetivos e metas. Trata-se de uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

A empresa em estudo é a Construtora Alpha, uma empresa de construção civil de médio porte que atua na cidade de Porto Alegre há sete anos, com matriz em Florianópolis, onde atua desde 1989. Em Porto Alegre a empresa desenvolve empreendimentos residenciais e atua nos segmentos de incorporação e construção.

A empresa possui atualmente algumas formas de monitorar e controlar o desempenho através de planilhas e uso de um sistema de gerenciamento de obras chamado SIENGE. Hoje, a empresa elabora um planejamento estratégico informal, com poucas formas de controle de seus processos e sem um planejamento de longo prazo bem definido.

O mercado da construção civil no qual está inserida a empresa em análise, contribui com uma parcela significativa no Produto Interno Bruto (PIB) do país, não só pela grande demanda de insumos utilizados, mas principalmente pela grande quantidade de mão-de-obra empregada. Isso faz com que ela seja responsável por gerar 7,8 milhões de empregos formais e informais, segundo o IBGE, demonstrando a dimensão da sua importância sócio-econômica.

A importância da construção civil para o desenvolvimento do País se deve, no lado econômico, por suas fortes características multiplicadoras sobre as atividades e produtos que envolvem toda a cadeia produtiva, originando consumo de bens e serviços também de outros setores. No lado social, porque absorve direta e indiretamente um grande contingente de mão-de-obra, principalmente pouco qualificada e também pela redução do déficit habitacional do país.

Além de ser um setor muito complexo, a construção civil, como todos os outros setores da economia, vem sofrendo grandes modificações em virtude da competitividade crescente e as mudanças ocorridas no plano econômico do país. Os investimentos para a Copa do Mundo de 2014 estão impulsionando este mercado de forma expressiva. A possibilidade da cidade de Porto Alegre sediar a copa é uma grande oportunidade para o setor que só tende a crescer nos próximos anos.

A estabilização da economia brasileira, o maior volume de crédito imobiliário, com a redução das taxas de juros, o aumento do prazo para pagamento do

financiamento e o grande déficit habitacional são fatores favoráveis ao crescimento do setor, pois a atividade e a concorrência deste segmento estão diretamente ligadas ao aumento na demanda por habitação.

Dentro do contexto apresentado, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard para a Alpha. Isso será realizado a partir da análise do ambiente interno da empresa, avaliando seu posicionamento e estratégias utilizadas até o momento; análise do ambiente externo, suas as forças competitivas e aspectos que podem influenciar na empresa e a definição dos objetivos e metas a serem atingidos.

O presente relatório está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, é realizada uma revisão de conceitos teóricos sobre os assuntos trabalhados, que abrangem o estudo sobre o planejamento estratégico e a ferramenta de gestão Balanced Scorecard, seguida dos processos metodológicos de pesquisa utilizados. Após, é apresentada a caracterização e análise da situação da Construtora Alpha no que diz respeito aos conceitos estudados. Em seguida, encontra-se a proposta de Balanced Scorecard criada para a empresa, com objetivos e medidas de desempenho nas quatro perspectivas e o desenho do mapa estratégico ilustrando a proposta. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre os resultados deste trabalho e sugestões para o desenvolvimento de novos estudos.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O BSC

O processo de planejar envolve um modo de pensar segundo Oliveira (2007). Esse modo envolve indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. É importante salientar que o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção ou a resolução de um problema.

2.1 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. (Oliveira, 2007).

Três aspectos devem ser considerados:

- A empresa, seus pontos fortes, fracos, missão, objetivos e metas;
- O ambiente, com suas oportunidades e ameaças;
- A integração, entre a empresa e o ambiente visando a melhor adequação possível.

É importante assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si, para assegurar a uniformidade da atuação no mercado (Freire, 1997). Nesse sentido, é conveniente verificar em que medida a missão, os objetivos e a estratégia formam uma sequência lógica e encontram-se enquadrados na visão global da empresa.

Luecke (2009) ressalta que a formação e a implementação da estratégia devem ser abordadas como um processo, um conjunto de atividades que transforma insumos em resultados. A formação da estratégia se inicia a partir da definição

missão da empresa e seu propósito. Depois disso são estabelecidas metas a serem seguidas que servem para medir o progresso da organização. Estas metas são influenciadas por uma percepção do ambiente externo e as capacidades internas da organização.

Ainda segundo Luecke (2009), para formação da estratégia é necessária uma análise extensa onde os gestores definem as questões de alta prioridade e como transforma-las em iniciativas concretas. Uma vez que os planos sejam desenvolvidos, os objetivos estratégicos da empresa e a visão de futuro ficam mais claros.

Luecke (2009) ainda afirma que “as opções estratégicas disponíveis para uma empresa surgem do processo de olhar para dentro e para fora”.

2.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2007) afirma que as fases básicas para a implementação do planejamento estratégico são:

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação.

Essas fases apresentam-se, de maneira esquemática, na figura 01 apresentada abaixo:

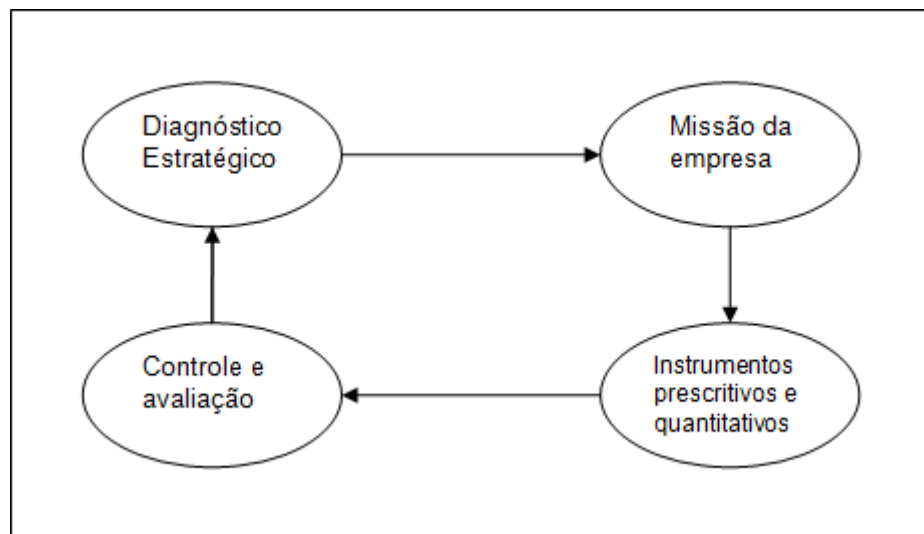


Figura 01 – Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2007)

Fase I - Diagnóstico estratégico

A fase do diagnóstico estratégico, também denominada auditoria de posição, de acordo com Oliveira (2007), é realizada através da análise de várias informações e da realidade interna e externa da empresa, esta pode ser dividida em cinco etapas básicas:

a) Identificação da visão

A definição da visão da empresa é a idealização de um futuro desejado. Segundo Dornelas (2005, p. 155) “a declaração de visão define aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser”.

b) Identificação dos valores

Oliveira (2007) define os valores como o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa que fornecem sustentação para as suas principais decisões estratégicas.

c) Análise externa

São verificadas as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e a melhor maneira de usufruir dessa situação.

A análise deve ser realizada como um todo, incluindo assuntos como: mercado nacional e regional, evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro, concorrentes, entre outros.

d) Análise interna

Nesta etapa deve ser realizada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização.

A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado. Uma estrutura organizacional bem definida também é muito importante, pois só assim a empresa pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Observa-se que os pontos neutros devem ser considerados, pois são aqueles que a empresa não consegue definir com segurança se os aspectos realizados são positivos ou negativos.

e) Análise dos concorrentes

Esta etapa deve ter um tratamento detalhado, pois seu resultado final irá identificar as vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes. Para uma análise adequada o executivo deve se colocar no lugar de seu concorrente, somente através desse procedimento é possível ter um posicionamento adequado e competitivo perante a concorrência.

Fase II – Missão da empresa

Segundo Oliveira (2007, p. 107) a “missão é a razão de ser da empresa”. Uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

A criação de uma missão visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a execução dos objetivos gerais.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Os instrumentos prescritivos explicitam o que a organização deve fazer para alcançar os propósitos definidos na missão, estando de acordo com a postura estratégica e respeitando as macropolíticas e as macroestratégias. Eles caracterizam-se como sendo o estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e o estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, necessários para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e demais atividades previstas.

Fase IV – Controle e avaliação

Nesta etapa se verifica o desempenho e a direção que a empresa está seguindo. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas estratégicas e projetos.

Envolve processos como a avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos estabelecidos, tomadas de ação corretiva, acompanhamento para avaliação e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade.

A figura 02 apresentada abaixo, descreve o processo de planejamento estratégico:

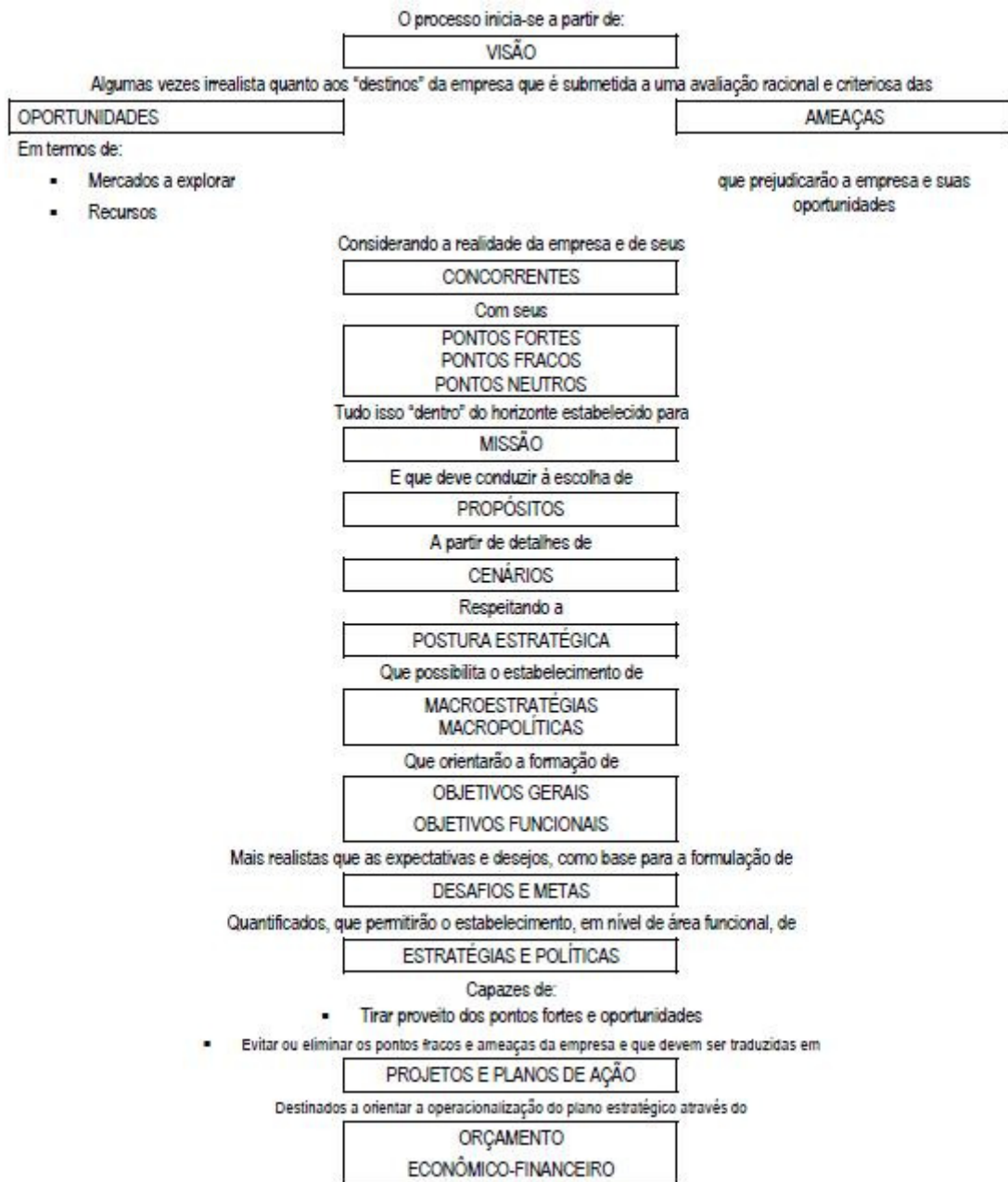


Figura 02 – Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2007)

2.3 ANÁLISE DA EMPRESA E DO AMBIENTE

Segundo Born (2007), alguns outros fatores também devem ser considerados como ponto de partida para a criação do plano estratégico.

Para o autor, a análise da empresa deve apresentar o histórico da empresa, avaliação de recursos e resultados, princípios norteadores, cadeia de valores e os fatores críticos de sucesso.

2.3.1 Histórico e Avaliação de Recursos e Resultados

O histórico da empresa é utilizado para o entendimento de todos os fatores relevantes ocorridos ao longo de sua existência. A avaliação dos recursos é uma análise sobre a capacidade da empresa frente a seus recursos, como pessoas, tecnologia, equipamentos, marca, relacionamento com fornecedores, etc. Por fim, é necessário apresentar os resultados daquilo que foi produzido pela empresa, a partir de seus recursos, ao longo dos últimos anos.

2.3.2 Norteadores Estratégicos

Os norteadores servem, como o próprio nome já diz, para nortear a empresa. A definição do negócio, visão, missão e valores são muito importantes, pois eles expressam aquilo que os proprietários desejam para o negócio. Identificando o caminho pretendido para todos que estão na organização.

2.3.3 Cadeia de Valores

A cadeia de valores é um poderoso instrumento de análise e tomada de decisões, originada da Teoria das Atividades. Estas atividades se resumem a nove, divididas em primárias e de apoio. As atividades principais são diretamente

relacionadas com a geração e valor, são elas: Logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas. As atividades de apoio são: infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

2.3.4 Fatores Críticos de Sucesso

No momento da elaboração do plano estratégico, o primeiro passo é a identificação dos fatores críticos de sucesso, que são as condições necessárias para competir em um determinado setor. Deve-se qualificar a empresa a partir de uma análise crítica, com a criação de um parecer em relação à performance da empresa em cada um dos fatores-chave identificados.

A próxima etapa é a análise do ambiente externo, a busca de informações que auxiliem na compreensão do ambiente de negócios do setor que a empresa encontra-se inserida. A mesma é composta por análises do macroambiente, análises da indústria, aprofundamento das potencialidades, fraquezas e movimentos estratégicos da concorrência. E, por fim, será feita a consolidação das informações (internas e externas) facilitando assim o processo de tomada de decisões através da análise SWOT que é a principal ferramenta utilizada para esse papel.

2.3.5 Análise Macroambiental

Tem por objetivo identificar as tendências que podem impactar no setor, afetando a empresa. É importante salientar que estas são variáveis incontrolláveis, estas podem representar oportunidades e ameaças do mercado. Cada aspecto do mercado pode ser individualmente analisado para facilitar a compreensão do planejador.

O ambiente pode ser analisado considerando-se os ambientes demográficos, econômicos, naturais, tecnológicos, político-legais e socioculturais.

2.3.6 Análise da Indústria (Cinco Forças Competitivas – Porter)

A importância desta análise consiste no fato de que a concorrência não é formada apenas por um grupo seleto de empresas que competem no mesmo mercado, mas sim de compostos muitas vezes imperceptíveis que somente esta análise pode distinguir e definir, bem como calcular os riscos que cada parte representa.

As cinco forças competitivas:

Fornecedores – Conjunto de empresas e profissionais que provêm os insumos e serviços necessários ao setor.

Concorrentes – Importante para a compreensão da rivalidade existente no setor.

Compradores – Os diferentes grupos de compradores exercem o seu poder de barganha em busca de vantagens, assim como acontece também com os fornecedores. É importante compreender como isso se dá, para que melhor se possa agir no futuro.

Entrantes Potenciais – Entender quais organizações ou profissionais ameaçam atuar no setor nos próximos anos, a seguir deve-se realizar o estudo das barreiras de entrada para entender o nível de ameaça existente.

Substitutos – São produtos produzidos por outras empresas que também atendem a necessidade dos clientes do setor.

2.3.7 Análise da Concorrência

É muito importante para a elaboração de um bom plano o conhecimento das potencialidades e fraquezas da concorrência. O ponto mais relevante é a capacidade de gerar valor de cada concorrente e a forma com que cada um atua e qualifica-se para a competição.

2.3.8 Análise SWOT

A análise SWOT foi proposta inicialmente por Andrews em 1971 e tornou-se a mais conhecida técnica de análise do ambiente. Por meio da definição dos pontos fortes e fracos, a empresa define seu ambiente interno e por meio das oportunidades e ameaças determina o cenário externo o qual está inserida.

Segundo Herrero (2005) a gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard utiliza o modelo SWOT para avaliar os impactos das forças setoriais nas perspectivas de valor.

Segundo o autor, para montar uma análise SWOT utiliza-se uma planilha dividida em quatro áreas, conforme apresentado na figura 5:

Forças (Strengths) - Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Fraquezas (Weaknesses) - Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Oportunidades (Opportunities) - Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.

Ameaças (Threats) - Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

3 SISTEMAS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

De acordo com Kaplan e Norton (2004), na era industrial as empresas criavam valor ao transformar matérias-primas em produtos acabados e a economia baseava-se principalmente em ativos tangíveis – estoques, terrenos, fábricas e equipamentos. As empresas descreviam e documentavam suas estratégias por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações do resultado e balanços patrimoniais. Mas a partir da década de 90 um projeto de pesquisa desenvolvido pelos dois professores de Harvard, trouxe novas maneiras de medir o desempenho organizacional.

Deste projeto surgiu em 1992 o conceito do Balanced Scorecard, um sistema balanceado de mensurações que além de medir os resultados financeiros, podia medir também indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Segundo Norton e Kaplan (2004) hoje em dia, em média, 75% do valor de mercado das empresas resultam de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicional. O Balanced Scorecard possibilita a quantificação desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura. É uma metodologia de gestão que estabelece indicadores de performance que são capazes de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas.

O Balanced Scorecard é uma etapa de um processo contínuo. Isso pode ser melhor visualizado através da figura 03 apresentada abaixo:

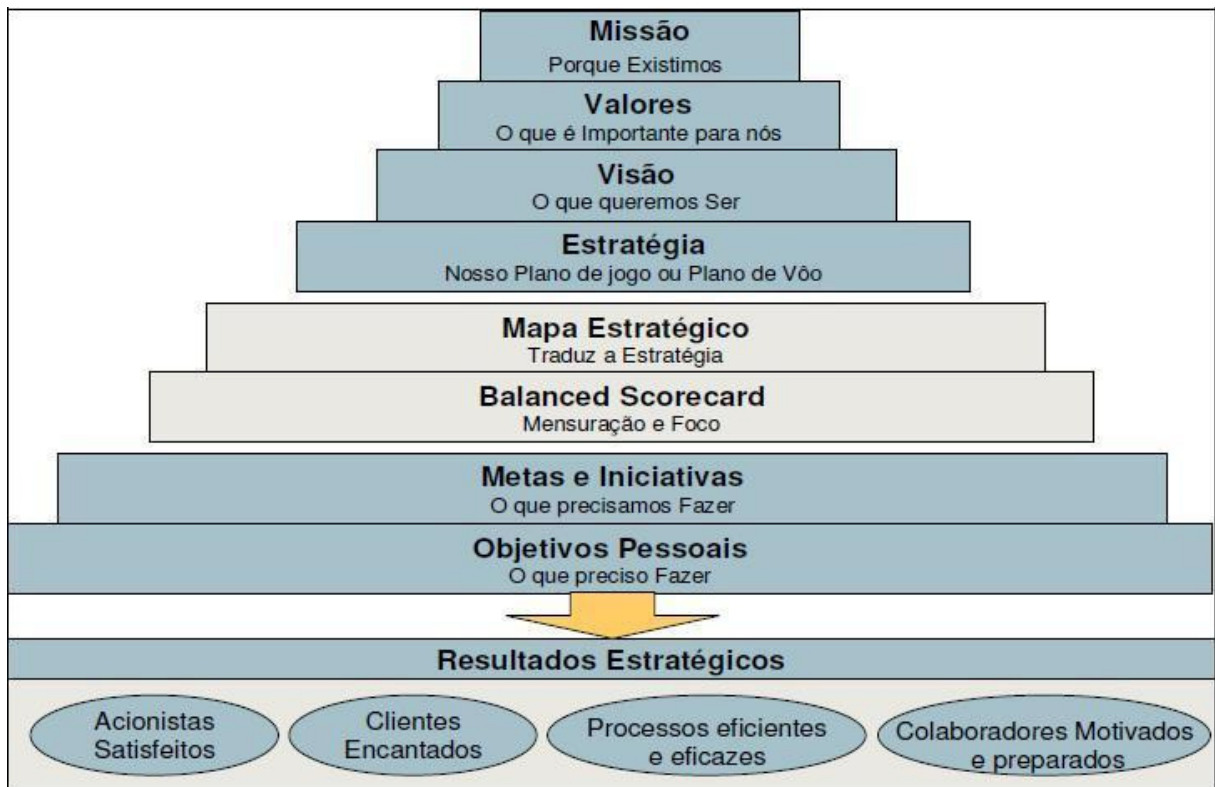


Figura 03 – Processo de criação de valor

Fonte: Kaplan, Norton (2007)

Segundo os autores, a metodologia do modelo Balanced Scorecard permite medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: Financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Para Kaplan e Norton (1997) as perspectivas formam um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos que torna mais fácil para a organização detectar quais são os pontos mais fracos e mais fortes. Além disso, as perspectivas devem estar diretamente relacionadas à visão e a estratégia definida pela empresa, conforme a figura a seguir.

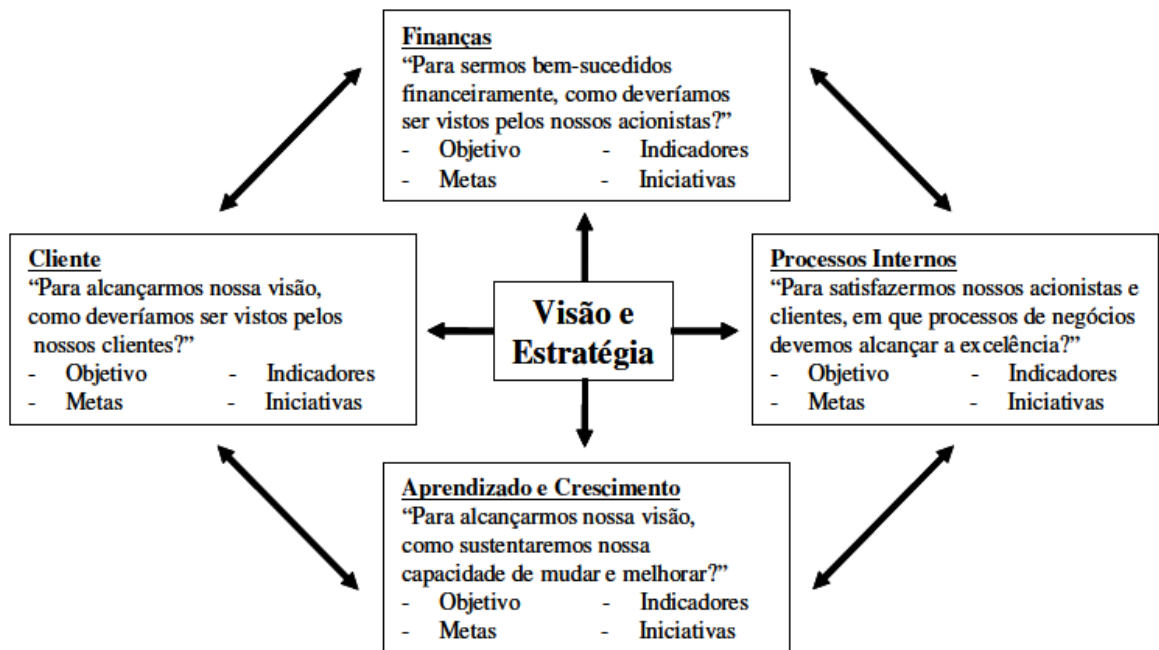


Figura 04 – As perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Como observamos na figura anterior, existem quatro perspectivas, cada uma com seus objetivos, metas, indicadores e iniciativas, as quais serão abordadas na seqüência.

3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Para Kaplan e Norton (1997) a elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem os seus objetivos à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à

lucratividade, medida pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado e o valor econômico agregado.

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho esperado da estratégia e servir de meta para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Para Kaplan e Norton (2004) o objetivo maior é sustentar o valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo quanto de curto prazo. O equilíbrio simultâneo destas forças estabelece estrutura para o restante do mapa estratégico.

Os autores apresentam os principais indicadores para as perspectivas financeiras:

- Reduzir saídas de caixa;
- Eliminar defeitos, melhorar rendimentos;
- Gerenciar a capacidade dos ativos existentes;
- Efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais;
- Novas fontes de receita (novos produtos, mercados, parceiros);
- Melhorar rentabilidade dos clientes existentes.

3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

A perspectiva do cliente é focada em como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção, com conseqüente aumento da rentabilidade dos mesmos e de participação de mercado, indicadores estes com relações de causa e efeito entre si. Para Kaplan e Norton (2004) esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e

mercados. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Os autores afirmam que os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização, ao desenvolver estes objetivos a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, para que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da empresa.

A perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada, são eles:

- Satisfação dos clientes;
- Retenção dos clientes;
- Conquista dos clientes;
- Rentabilidade dos clientes;
- Participação do mercado
- Participação nas compras dos clientes.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p, 40) “esses indicadores orientados para os clientes podem ser vistos em si mesmos como relações de causa e efeito”.

3.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Como foi visto anteriormente, os objetivos da perspectiva do cliente descrevem a estratégia e os objetivos da perspectiva financeira descrevem as conseqüências econômicas da estratégia bem sucedida. Depois que a organização forma uma imagem clara desses objetivos, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizagem e crescimento descrevem como executar a estratégia.

Conforme Norton e Kaplan (2004), a organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia. O desempenho excepcional nessas duas perspectivas impulsiona a estratégia.

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia: Produz e fornece proposição de valor para os clientes e melhora os processos, reduzindo os custos para a dimensão produtividade de perspectiva financeira. Estes podem ser divididos em quatro grupamentos:

- Processos de gestão operacional - são os processos do dia-a-dia, produzem e fornecem os produtos e serviços utilizados pelos clientes;
- Processos de gestão de clientes - são os processos que ampliam e aprofundam o relacionamento com os clientes-alvo, objetivando aumentar o valor para os clientes;
- Processos de inovação – são processos que desenvolvem novos produtos, processos e serviços;
- Processos regulatórios e sociais – são processos que visam melhorar as comunidades e o meio ambiente.

Para Kaplan e Norton (1997), nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e no atingimento dos objetivos financeiros da empresa.

3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

A última medida do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar a aprendizagem e o crescimento organizacional. Segundo Kaplan e Norton

(1997, p.131) “Os objetivos desta perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*”.

Os autores enfatizam a importância de investir no futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e desenvolvimento de novos produtos, mas também devem investir na infra-estrutura de pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro a longo prazo.

Três categorias principais são destacadas para a perspectiva:

- Capacidade dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Pode-se constatar que os vetores de aprendizado e crescimento provem basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conforme Kaplan e Norton (1997) os objetivos e medidas para estes vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do Balanced Scorecard de qualquer empresa.

3.5 PROJETANDO O BALANCED SCORECARD

O ponto de partida do BSC é a tradução da missão, da visão e dos valores da empresa. Estes norteadores estratégicos são desdobrados em objetivos estratégicos dentro de quatro perspectivas, segundo Norton e Kaplan (2004).

3.5.1 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais

Após a definição da estratégia da empresa, através da análise dos norteadores estratégicos, da compreensão dos ambientes interno e externo e da definição dos fatores críticos de sucesso da organização, devem-se traduzir esses elementos em objetivos e medidas operacionais.

Devem-se definir os objetivos estratégicos da empresa. Para isso é necessário o consenso dos executivos sobre os principais propósitos dos projetos da empresa. Uma vez definidos os objetivos que precisam ser alcançados para cumprir a estratégia, deve-se identificar a forma de acompanhar o resultado do esforço em alcançá-los. Depois é necessário definir os indicadores para avaliar o desempenho dos objetivos traçados e o funcionamento dos processos. Segundo Kaplan e Norton (2004), o objetivo da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a definição de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.

Para cada indicador considerado importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos. As metas é que irão definir os níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo e servirão como referência para avaliar o resultado das ações.

Definidos os objetivos e indicadores para quantificar o desempenho do processo e as suas metas, devem-se definir quais são as iniciativas e ações necessárias para se atingir as metas estabelecidas e os objetivos traçados para cada perspectiva.

3.5.2 Relações de causa e efeito

De um modo geral, as relações de causa e efeito significam que todos os objetivos estratégicos são interligados e afetam uns aos outros. Isso significa que o *scorecard* deve demonstrar, por exemplo, como um objetivo alocado na perspectiva

aprendizado e crescimento repercute nos processos internos da empresa, que por sua vez impactam nas relações com os clientes da empresa que, logo, afetarão os objetivos financeiros da empresa e assim por diante, conforme explica Norton e Kaplan (1997).

Seguindo essa lógica de interligação dos objetivos em relações de causa e efeito é possível analisar se os objetivos estão todos voltados à estratégia principal da empresa e se há algo que possa estar comprometendo essa estratégia, podendo ser descartado ou feito em um outro momento.

3.6 MAPA ESTRATÉGICO

Conforme Norton e Kaplan (2004, p.10):

Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Auxiliamos na discussão entre os executivos mediante o desenvolvimento de uma representação gráfica dessas conexões, que chamamos de *mapa estratégico*.

O mapa estratégico do Balanced Scorecard fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Sob uma perspectiva mais ampla, os mapas estratégicos mostram como a organização converterá suas iniciativas e recursos – inclusive ativos intangíveis, como cultura organizacional e conhecimento dos empregados – em resultados tangíveis.

Essa sistemática pode ser melhor compreendida na figura 05 apresentada a seguir:

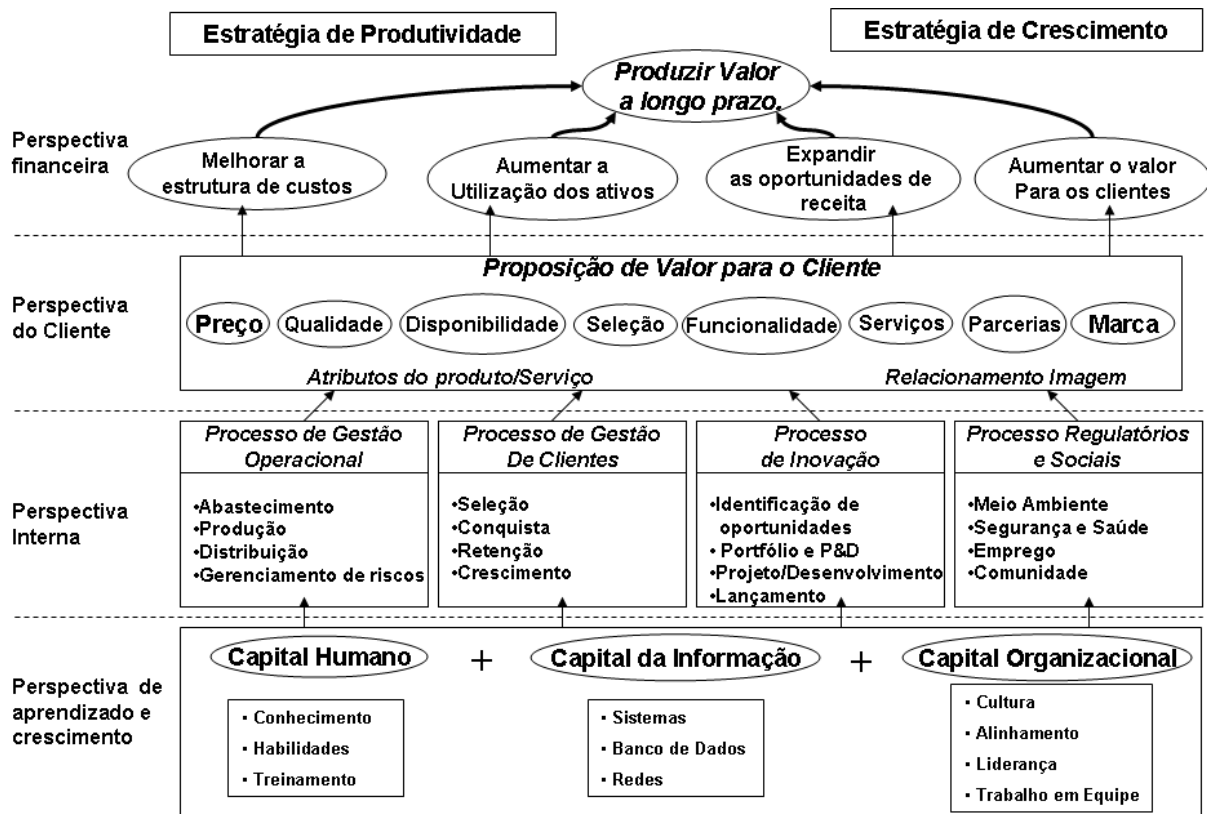


Figura 05 – Modelo de Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan, Norton (2007)

Norton e Kaplan (2004), afirmam que o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los.

Os indicadores de cada perspectiva não possuem valor ao serem olhados individualmente, o mapa estratégico possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma mais consistente e clara para todos os funcionários. O que facilita a visualização do impacto de cada objetivo e de sua respectiva medida na estratégia global da empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é um estudo de caso sobre a Construtora Alpha, que busca propor um modelo de Balanced Scorecard. O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, segundo Yin (2001).

4.1 COLETA DE DADOS

Devido à natureza do assunto e da empresa estudada, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Foram coletados dados primários e secundários a partir de visitas a empresa, onde foram realizadas entrevistas com os gerentes comercial, de engenharia e com o diretor da empresa.

Foram coletadas informações sobre como é realizado o planejamento estratégico da empresa atualmente, quais são os objetivos, visão e a missão da empresa para então fazer a análise dos dados. Os dados foram coletados através de quatro encontros na sede da empresa em Porto Alegre.

O primeiro contato com a empresa serviu para expor a idéia, objetivos e alguns conceitos gerais sobre o assunto a ser pesquisado. As outras três entrevistas com o diretor, gerente comercial e de engenharia, respectivamente, ocorreram nos meses de outubro e novembro deste ano. Nestas entrevistas foi possível coletar dados importantes para conhecer e avaliar o ambiente interno da organização, conhecer as rotinas e ferramentas utilizadas no dia-a-dia.

Também foi necessário avaliar o ambiente externo da organização, uma vez que informações sobre o mercado e o setor são de grande valia para a análise do ambiente externo e sua influência na empresa.

O diretor da empresa é engenheiro civil por formação e tem cinquenta e dois anos. Possui muitos anos de experiência no mercado onde atua desde 1985 em algumas cidades do estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O gerente comercial tem trinta e seis anos, é advogado por formação, mas atua no mercado imobiliário desde 1995. Dentre suas principais atividades podemos destacar o atendimento aos clientes, fechamento de contratos de compra e venda e análise de mercado e terrenos.

O gerente de engenharia e planejamento tem vinte e cinco anos, é engenheiro civil por formação e atua no mercado desde 2008. Dentre suas principais atividades podemos destacar o planejamento das obras, compra de materiais, contratos, contratações, entre outros.

Abaixo seguem os cargos e tempo de empresa dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa
1	Sócio – Diretor	25 anos
2	Gerente Comercial	5 anos
3	Gerente de Engenharia e Planejamento	2 anos

Entrevistas:

a) O primeiro encontro ocorreu no dia 21/10/10. Participaram deste encontro o gerente comercial e de engenharia. Nesta entrevista foi apresentada a idéia do Balanced Scorecard e de como a mesma poderia influenciar na organização.

b) O segundo encontro ocorreu no dia 26/10/10. Participou deste encontro o sócio diretor da empresa.

c) O terceiro encontro ocorreu no dia 29/10/10. Participou deste encontro o gerente comercial.

d) O quarto e último encontro ocorreu no dia 05/11/10. Participou deste encontro o gerente de engenharia e planejamento.

Os três últimos encontros com o diretor, gerente comercial e de engenharia, respectivamente foram conduzidos na sede da empresa e duraram cerca de duas horas cada.

Em todos os encontros foram solicitadas informações sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da empresa para a realização da análise SWOT, além de sugestões de objetivos e metas para as quatro perspectivas do Balanced Scorecard e os principais diferenciais estratégicos da empresa, bem como informações sobre a estrutura atual da empresa.

No encontro com o diretor, inicialmente foi exposta a idéia geral do trabalho e a seguir foram solicitadas informações como a visão, missão, norteadores estratégicos, objetivos de curto e longo prazo e as principais metas da empresa para os próximos anos. Além de informações de como seriam as principais decisões estratégicas que deveriam aparecer no Balanced Scorecard da Construtora Alpha.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da coleta dos dados, foi feita uma análise da estrutura e da organização atual da empresa. Após a definição dos objetivos e metas a serem atingidos foram propostas algumas decisões estratégicas para o alcance destes objetivos.

Como resultado, serão abordados os objetivos estabelecidos que vão dar forma necessária para o conhecimento e entendimento do plano de ação o estratégico e do Balanced Scorecard. A implantação do planejamento estratégico e do BSC elaborado ficará a cargo da empresa.

A apresentação dos dados foi feita a partir da criação de um modelo de Balanced Scorecard onde foram apresentados e descritos todos os objetivos e metas da empresa nas quatro perspectivas do BSC, concluindo com a apresentação do mapa estratégico e suas relações de causa e efeito. A interpretação dos dados foi feita à luz do referencial teórico escolhido.

5 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Neste capítulo se encontram as características da empresa, mercado de atuação, os principais elementos do planejamento e uma análise da situação atual dos processos que embasam a utilidade de se criar uma ferramenta como o Balanced Scorecard na gestão da estratégia da empresa.

5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Construtora Alpha teve sua história iniciada em 1989 na cidade de Florianópolis, e, a partir de 2003 começou a atuar também na cidade de Porto Alegre. Atuando nos segmentos de construção e incorporação, a empresa constrói empreendimentos residenciais nos bairros mais tradicionais da cidade. O produto padrão da empresa são apartamentos voltados para a classe média, com custo entre 200 e 300 mil reais.

A construtora conta uma equipe de onze funcionários no escritório de Porto Alegre, três engenheiros, três técnicos em edificações, um gerente comercial e quatro responsáveis pela administração do escritório. Estes são responsáveis pelas quatro obras que estão em andamento, além dos reparos e manutenções em obras já concluídas.

A equipe de engenharia conta com três engenheiros e três técnicos em edificações, sendo que um deles é responsável exclusivamente ao atendimento de manutenções e reparos em obras já concluídas. A administração das vendas é gerenciada pelo gerente de vendas e mais quatro funcionários que atuam nas áreas financeira e de suprimentos.

O cenário no qual a empresa está inserida é muito favorável, pois a construção civil mostra um crescimento significativo nos últimos anos no país, a estabilidade econômica, a redução das taxas para financiamento, aliados ao grande

déficit de habitacional, traz um ambiente muito propício para as empresas de construção civil.

Após a descrição da empresa e do cenário em que ela está inserida, serão descritos a seguir aspectos do planejamento estratégico da construtora Alpha, seus diferenciais estratégicos, sua visão, missão, valores e objetivos. Serão descritas também suas características internas e o seu ambiente externo.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico na Alpha é conduzido pelo único sócio e diretor da empresa, que analisa as variáveis internas e externas e toma a maior parte das decisões da empresa. Não existe nenhuma formalidade para as decisões, estas são feitas de acordo com a necessidade. O diretor e os gerentes estão em contato direto, pessoalmente ou por telefone, para a análise da tomada de decisões.

A construtora não possui planejamento formal, o que é muito comum entre empresas de pequeno porte. Porém, é efetuado um planejamento informal, onde administrador da empresa tem idéia do caminho a seguir e onde pretende chegar. Porém, nestes casos, não há formalidade nos planejamentos e tampouco são escritos.

Podemos destacar como diferenciais estratégicos da empresa em relação aos seus concorrentes:

- Atendimento diferenciado ao cliente, desde a flexibilização de condições de pagamento de acordo com as necessidades de cliente até um atendimento diferenciado e especializado no pós venda;

- O fato de a empresa trabalhar exclusivamente com capital próprio;

- Desenvolvimento de produtos carentes no mercado, com baixo custo condominial, poucas unidades (se comparado aos grandes condomínios desenvolvidos pelos concorrentes), e bem localizados.

A missão da empresa é marcar positivamente a vida de nossos clientes e fazer com que sintam orgulho do imóvel que escolheram, obtendo lucro para a perpetuação da empresa.

A visão traçada pela empresa, mostra como ela gostaria de estar posicionada no futuro, é: “Ser uma empresa competitiva, desenvolvendo produtos que resultem na satisfação de nossos clientes e colaboradores”.

A Política de qualidade da Alpha é: “construir com qualidade, atendendo os requisitos acordados com o cliente, buscando a melhoria contínua de seu sistema de gestão”.

Os valores que norteiam os processos e decisões da empresa no atingimento de sua visão são:

- Satisfação do cliente: clientes satisfeitos com os produtos e serviços;
- Desempenho: promover resultados que atendam e superem as expectativas de funcionários e clientes;
- Segurança: proporcionar aos colaboradores segurança total em suas atividades;

Foi criada uma análise SWOT para identificar os pontos fracos e fortes da organização com a análise do seu ambiente interno e as ameaças e oportunidades do ambiente externo no qual a empresa está inserida.

Análise SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Capital próprio Sistema de suporte pós-venda diferenciado	Baixo investimento em publicidade Falta de padronização de processos
Oportunidades	Ameaças
Boom do mercado da construção civil Acessibilidade de crédito aos clientes Compra de terrenos por permuta	Grande concorrência Falta de insumos Falta de mão de obra

Figura 06 – Análise SWOT

Um dos principais pontos fortes identificados na Alpha é a independência de capital externo, todos os empreendimentos são realizados com capital próprio, o que traz muitos benefícios para a empresa, uma vez que não é necessária a tomada de empréstimos com bancos e investidores, reduzindo também os processos operacionais e burocráticos dessas ações.

A empresa apresenta um sistema pós venda de suporte ao cliente diferenciado em relação ao padrão de mercado. Uma equipe própria de manutenção está em permanente contato com os clientes, realizando manutenções corretivas, preventivas, entre outros procedimentos. Este processo permite à empresa obter um “feedback” dos clientes nos pontos mais críticos dos seus produtos, obtendo assim uma melhoria no desenvolvimento dos próximos empreendimentos.

Dentre os pontos fracos identificados, destaca-se o baixo investimento em publicidade e propaganda, o que pode prejudicar a venda dos imóveis, bem como a falta de objetivos e parâmetros estratégicos da empresa. Segundo um de seus gerentes, essa falta de investimento na marca se nota no pouco conhecimento das pessoas na empresa, apesar da mesma ter atualmente um volume de obras significativo na cidade de Porto Alegre.

Outro ponto negativo identificado é a falta de padronização de muitos procedimentos internos dentro da empresa. Muitos procedimentos são gerenciados de maneira empírica e centralizados em uma pessoa. Segundo um dos gerentes, por causa desta falta de definição e descrição de procedimentos, muitos processos acabam se perdendo quando há troca de funcionários nos mais diversos setores, e o processo de treinamento acaba sendo muito mais caro e demorado.

Quanto às oportunidades do ambiente externo no atual momento do mercado da construção civil é possível destacar a grande acessibilidade ao crédito e a prática de viabilidade de empreendimentos via contratos de permuta. Segundo o gerente comercial da Alpha, o governo brasileiro tem investido forte em políticas de moradia, permitindo crédito para famílias de baixa renda. Esse acesso ao crédito de maneira relativamente mais simples em relação a alguns anos atrás, acaba por aquecer o mercado. Os contratos de permuta permitem às construtoras não realizar um aporte financeiro alto na aquisição de terrenos, que acabam sendo convertidos em área

construída (apartamentos, salas comerciais entre outros) entregues somente após a finalização do empreendimento.

O grande número de empresas no setor tem sido uma das principais ameaças para a empresa. Tanto construtoras maiores, com capital investido na bolsa de valores e grandes investimentos no mercado imobiliário, como empresas menores que se aproveitam do “boom” da construção civil para crescerem, fazem com que as ofertas no mercado aumentem de maneira bastante significativa. Isso acaba gerando uma grande variedade de produtos no mercado, acirrando a concorrência e exigindo da empresa um esforço permanente em apresentar produtos de qualidade e com custos compatíveis com o mercado.

Outras ameaças que merecem destaque são a falta de insumos e a falta de mão de obra disponível no mercado. Fornecedores não têm conseguido atender a demanda das construtoras de insumos básicos da construção civil como cimento e pregos, que estão em constante falta no mercado. Isso acaba exigindo da empresa um planejamento de compras bem desenvolvido para não ter de interromper o andamento das atividades no canteiro de obras. A falta de profissionais qualificados disponíveis no mercado para a execução das diversas tarefas tem tido como consequência um aumento dos preços, baixa qualidade dos serviços, atrasos e aumento de custos operacionais.

5.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Ao analisar a evolução da Alpha, a descrição do seu negócio e do cenário externo, e também a descrição dos elementos de sua estratégia, é possível identificar aspectos importantes em relação à estrutura interna das operações da empresa que deixam claro a importância do uso de uma ferramenta de gestão e planejamento como o Balanced Scorecard.

Em consequência do ambiente de crescimento externo, a empresa passou por grandes mudanças nos últimos anos, principalmente no escritório de Porto

Alegre. Tanto no seu tamanho, como no aumento do número de obras e funcionários. A partir dessas mudanças surge a necessidade de algumas adaptações no planejamento estratégico da empresa no que diz respeito ao posicionamento do mercado atual, estrutura de equipe, novos conhecimentos técnicos e sistemas de informação adequados.

Nos últimos meses, a construtora fez a contratação de diversos funcionários para qualificar a equipe. Foram contratados dois engenheiros para suprir o aumento do número de obras e qualificar o controle dos processos. Na área administrativa, foram contratados três funcionários. Os processos de treinamento passaram a ser necessários em virtude do crescimento da empresa, porém tudo se dá de maneira informal e sem procedimentos bem definidos.

O faturamento da empresa no ano de 2010 de janeiro a setembro, é bastante irregular, conforme apresentado no gráfico abaixo:

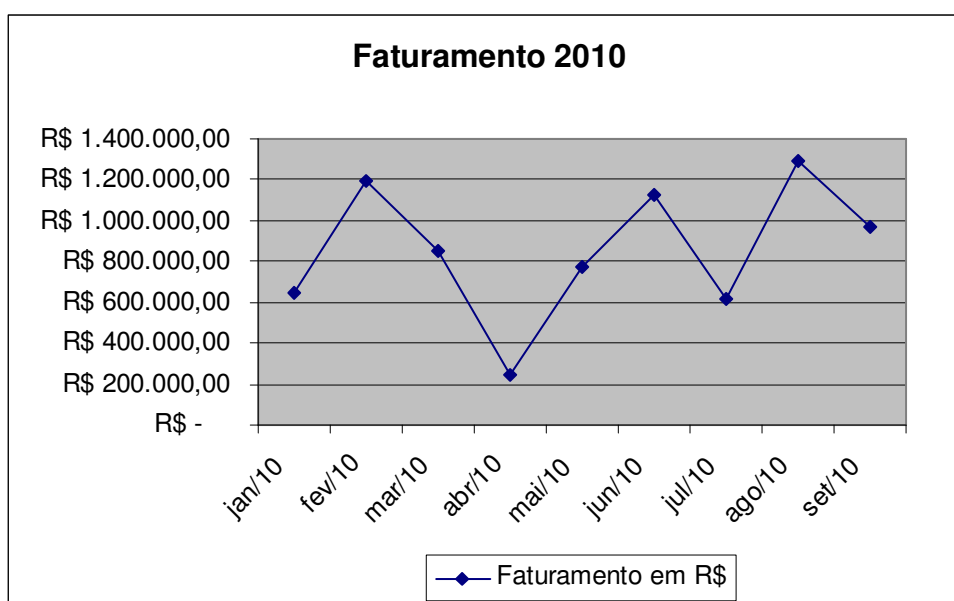


Gráfico 1 – Faturamento em 2010

Comparando ao faturamento do ano de 2010 com o ano anterior, é provável que a empresa não apresente uma evolução, conforme apresentado no gráfico abaixo:

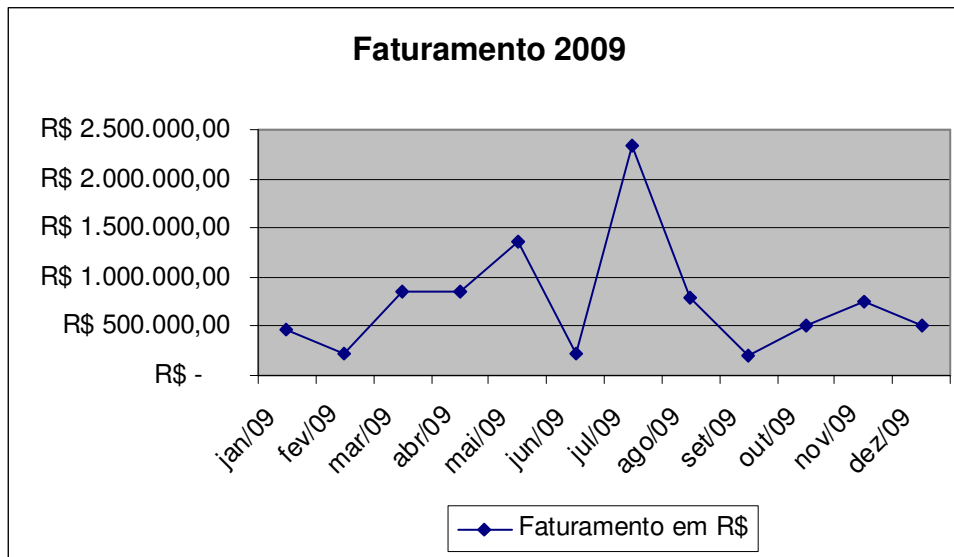


Gráfico 2 – Faturamento em 2009

Vale destacar que o processo de vendas de três dos quatro produtos em andamento pela empresa ainda não foram lançados no mercado, o que dá uma perspectiva de evolução no faturamento para o ano de 2011. A oscilação das vendas não possui um diagnóstico mais detalhado, mas depende de muitos fatores como a finalização do empreendimento, ações de marketing sazonais, mudança de equipe de vendas nos plantões, entre outros.

A partir da análise das características estudadas, assim como os principais elementos que compõem a missão, visão e valores da empresa e diferenciais estratégicos, foram estipulados alguns objetivos que foram classificados nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, vinculados entre si e acompanhados de suas respectivas medidas de desempenho, apresentando assim a proposta desta ferramenta de gestão estratégica para a Alpha.

6 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD

Neste capítulo são apresentados os objetivos, metas e indicadores para cada perspectiva do BSC, seguidos pela construção do mapa estratégico para a melhor visualização das relações de causa e efeito entre eles. A perspectiva financeira é a primeira a ser analisada, pois serve de foco para as outras perspectivas. Em seguida serão apresentadas as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

6.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira é diretamente influenciada pelas condições do mercado, competidores e o nível de maturação dos negócios. A empresa está passando por um momento de grande crescimento e está inserida num mercado competitivo e de mudanças rápidas, por isso é importante manter uma boa posição estratégica em relação aos concorrentes e a criação de estratégias que mantenham o crescimento sustentado do negócio para um possível momento de retração no mercado da construção civil.

Os objetivos, metas e indicadores desta perspectiva são:

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores
Financeira	F1 - Aumentar o faturamento	Aumentar vendas 20%	% de faturamento por ano
	F2 – Utilização de ferramentas de marketing	Acelerar o processo de vendas	% de faturamento por ano
	F3 – Aumentar margem de lucro	Reduzir 5% o custo por obra	Custo / m ² de área construída

Figura 07 - Objetivos da perspectiva Financeira

Abaixo serão descritos cada um dos objetivos financeiros:

Aumentar o faturamento: Conforme apresentado anteriormente, o faturamento da empresa não tem crescido nos últimos anos. O aumento do faturamento é vital para a consolidação da empresa dentro do mercado na qual está inserida.

Investimento em marketing: Com a melhor divulgação dos produtos da empresa é possível elevar o número de vendas e aumentar o faturamento. O desenvolvimento de apartamentos decorados e plantões de vendas são ferramentas básicas de venda utilizadas pelos concorrentes. A empresa deve desenvolver estas ferramentas com maior antecedência e eficácia, procurando entender melhor as necessidades dos clientes.

Aumentar margem de lucro: Para aumentar a margem de lucro é necessário diminuir os custos operacionais mantendo a qualidade nos serviços e produtos. Isto é possível aumentando o controle dos procedimentos, evitando não conformidades e conseqüentes custos com re-trabalho.

6.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

A perspectiva de clientes é aquela que tem como foco criar valor e satisfação para o cliente de maneira sustentável, buscando um diferencial de atendimento e a retenção e captação de novos clientes.

Os objetivos, metas e indicadores desta perspectiva são:

Clientes	C1 – Aumentar publicidade	Aumento de 50%	Custo em marketing / mês
	C2 - Captar novos clientes	Aumento de 20%	Atendimentos / mês
	C3 – Aumentar nível de satisfação	Reduzir prazo de atendimento	Atendimentos / mês

Figura 08 - Objetivos da perspectiva de Clientes

Abaixo serão descritos cada um dos objetivos da perspectiva de clientes:

Aumentar publicidade: Atualmente o investimento da Alpha em publicidade é baixo. Com o aumento do número de obras se torna necessário uma maior divulgação dos empreendimentos através de ferramentas como folders, propagandas em jornais de alta circulação, entre outros. Parcerias com imobiliárias também podem auxiliar na divulgação dos produtos.

Captar novos clientes: A captação de novos clientes é imprescindível para manutenção e o crescimento da empresa no mercado. Com o aumento da publicidade será possível captar novos clientes potenciais.

Aumentar o nível de satisfação: As solicitações de manutenção dentro dos prazos de garantia muitas vezes são atendidas com um prazo muito elevado, gerando insatisfação dos clientes. A redução no prazo de atendimento das manutenções corretivas nos empreendimentos já concluídos busca aumentar o nível de satisfação dos clientes.

6.3 PERSPECTICA DE PROCESSOS INTERNOS

Os processos internos são aqueles que levam a organização a atingirem a proposição de valor para o cliente. São eles que indicam em quais processos deve se obter melhorias para a busca da excelência e atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Os objetivos, metas e indicadores desta perspectiva são:

Processos Internos	P1 - Otimizar processo de compras	Vincular compras com o planejamento das obras	nº de compras emergenciais / mês
	P2 – Controle de não-conformidades	Criação de planilhas de controle	Número de atividades controladas
	P3 – Desenvolver mercados e produtos	Aumentar diversificação de produtos	Número de novos produtos
	P4 - Otimizar uso de material de escritório	Redução de custos	Gastos de material de escritório / mês
	P5 - Acelerar processo de incorporação	Iniciar obra e vendas simultaneamente	Fluxo financeiro
	P6 - Criar indicadores de satisfação	Criar pesquisa de satisfação	Resultado das pesquisas

Figura 09 - Objetivos da perspectiva de Processos Internos

Abaixo serão descritos cada um dos objetivos da perspectiva de processos internos:

Otimizar o processo de compras: A melhoria neste processo traz muitos benefícios, pois se trata de um processo-chave da empresa. O prazo para solicitação de compra por parte das obras para o setor de compras deve ser maior, possibilitando assim uma melhor análise de fornecedores e custos unitários. A criação de parcerias com fornecedores também pode otimizar o processo de compras e aumentar o poder de barganha. A quantificação de insumos deve ser melhor elaborada para evitar desperdício ou a necessidade de complementos.

Controle de não-conformidades: A criação de planilhas de controle dos processos dentro do canteiro de obras são vitais para evitar re-trabalhos, que acabam gerando custos desnecessários e aumento do prazo das obras. Para isso se torna necessária a contratação e treinamento de funcionários para executar esse controle.

Desenvolver mercados e produtos: O aumento na diversificação dos produtos é muito importante para o cliente, que busca cada vez mais produtos adequados ao

seu estilo de vida. A possibilidade de adaptar um produto as necessidades do cliente acaba se tornando um diferencial dentro um mercado bastante competitivo.

Otimizar o uso de material de escritório: Criar uma cultura de economia de impressões e gastos com material de expediente para diminuir o custo de manutenção do escritório.

Acelerar processo de incorporação: A conclusão do processo de incorporação permite que os produtos sejam comercializados ao público. Atualmente este processo tem sido finalizado doze meses após o início das obras, retardando o início das vendas. Dessa forma, o centro de custo (obra) apresenta doze meses de despesas sem nenhum tipo de receita, prejudicando o fluxo financeiro da empresa. Para a otimização do processo a empresa necessita fazer o mapeamento do processo e adotar melhores práticas para atingir a meta, permitindo assim um fluxo financeiro mais equilibrado nos centros de custo.

Criar indicadores de satisfação: Deve ser criada uma pesquisa de satisfação com os clientes após a entrega do imóvel. Assim é possível identificar pontos fortes e pontos fracos no atendimento e buscar a excelência.

6.4 PERSPECTIVA DE APREDIZAGEM E CRESCIMENTO

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é aquela que dá sustentabilidade a todos os indicadores das outras três perspectivas, pois através do acompanhamento de aspectos sobre o capital humano que se pode conquistar os objetivos e metas da empresa no longo prazo.

Os objetivos, metas e indicadores desta perspectivas são:

Aprendizado e Crescimento	Objetivos	Metas	Indicadores
	A1 - Treinamento de funcionários	Aumento do nº de treinamentos	Treinamentos por funcionário / ano
	A2 - Manter alto o nível de satisfação dos funcionários	Redução de rotatividade e pesquisa de satisfação	Pesquisa de satisfação

Figura 10 - Objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Abaixo serão descritos cada um dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento:

Treinamento de funcionários: Para o crescimento da empresa é imprescindível que os funcionários sejam treinados e capacitados para exercer suas atividades com rapidez e assertividade.

Manter alto o nível de satisfação dos funcionários: A importância de se ter pessoas comprometidas e realizadas no ambiente de trabalho resulta em um melhor desempenho de toda a equipe, aumentando assim a motivação e o desempenho de cada um. A medição da realização dos funcionários pode ser feita através de uma pesquisa anual de satisfação com os funcionários.

6.5 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

As relações de causa e efeito mostram as interligações existentes entre os objetivos e indicadores de cada perspectiva, demonstrando como todas as áreas necessitam trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A seguir são apresentados os objetivos e o impacto de cada perspectiva sobre as outras.

Perspectiva	Objetivos	Impactado por
Financeira	F1 - Aumentar o faturamento	F2, F3, C1, C2, P3
	F2 – Utilização de ferramentas de marketing	C1, P3
	F3 – Aumentar margem de lucro	P1, P2, P4, P5
Clientes	C1 – Aumentar publicidade	P3
	C2 - Captar novos clientes	C1, P3
	C3 – Aumentar nível de satisfação	A1, P2
Processos Internos	P1 - Otimizar processo de compras	A1, A2
	P2 – Controle de não-conformidades	A1, A2
	P3 – Desenvolver mercados e produtos	C2, A1
	P4 - Otimizar uso de material de escritório	A1, A2
	P5 - Acelerar processo de incorporação	A1, A2
	P6 - Criar indicadores de satisfação	A1, A2

Figura 11 - Relações de causa e efeito

6.6 MAPA ESTRATÉGICO

A seguir é apresentado o modelo de Mapa Estratégico, interligando os objetivos da empresa através de suas perspectivas, evidenciando as relações de causa e efeito.

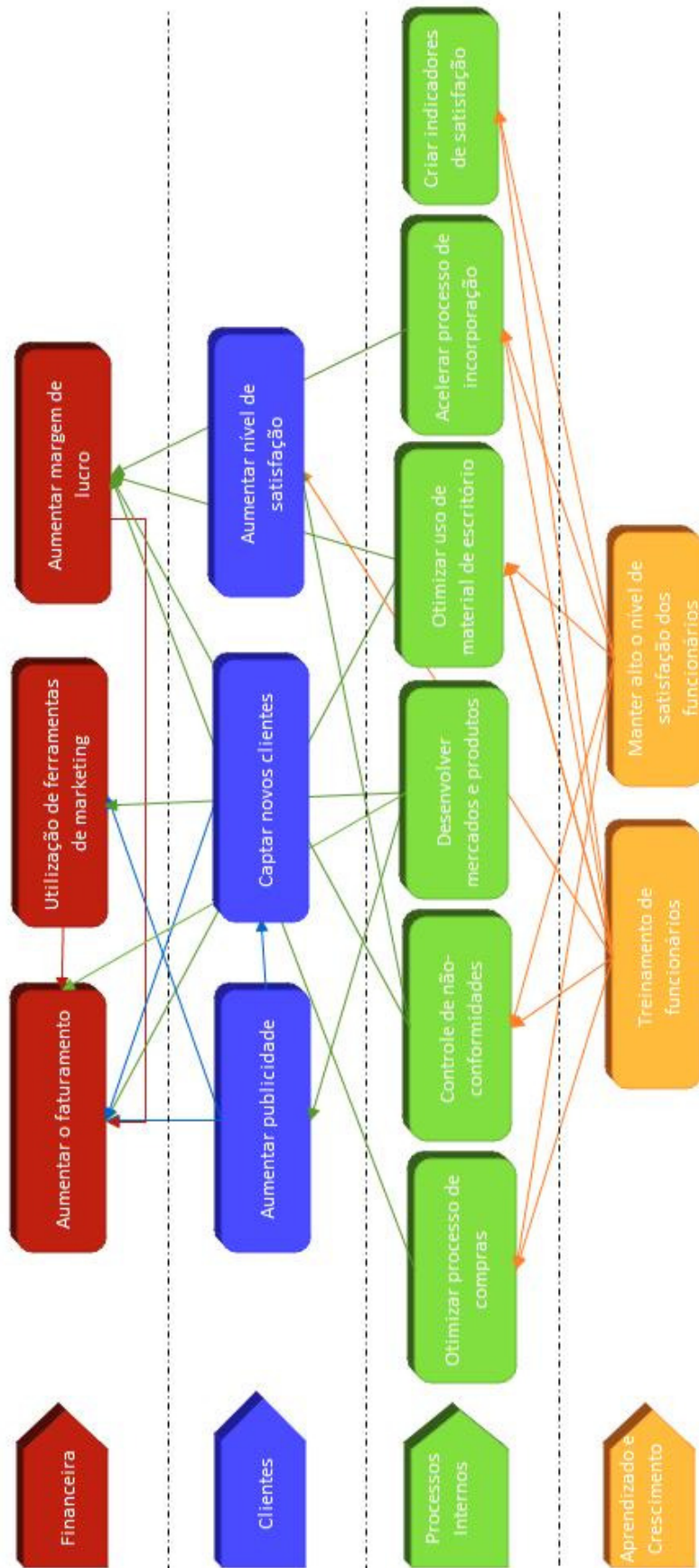


Figura 12 - Mapa estratégico Alpha

Para o entendimento da causa e efeito no mapa estratégico, pode-se visualizar um dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. O treinamento dos funcionários, que influencia diretamente na diversificação dos produtos, e que possibilita a captação de novos clientes, o que é de fundamental importância para a empresa. Atingindo as metas destes objetivos, o efeito será imediato em alguns objetivos da perspectiva financeira. Assim o mapa traduz a relação de causa e efeito dos objetivos através das perspectivas.

O mapa estratégico é base que a empresa deve seguir para atingir a sua estratégia. Cada um dos objetivos contidos no mapa devem ser seguidos e revisados periodicamente. O Balanced Scorecard só tem sentido se for implementado e acompanhado de forma consistente, pois a simples construção do mapa estratégico não garante que a empresa conseguirá atingir os objetivos traçados.

6.7 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Até o presente momento foi realizada uma primeira etapa para a implantação do BSC da Construtora Alpha. Seria interessante que num segundo momento todos os objetivos de cada perspectiva fossem revistos pelos gestores a fim de alinhar as necessidades da empresa, de forma a contribuir efetivamente para a implantação desta ferramenta.

O próximo passo deve ser a avaliação dos indicadores ao longo de um período de tempo, para então rever suas variáveis e ponderações, ajustando a métrica de cada objetivo. Esta ação deve ser realizada pelo diretor, gerentes e funcionários chave de cada processo e é fundamental para que o BSC possa ser implantado com sucesso na empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão atingiu seus objetivos, propondo um modelo de Balanced Scorecard para a construtora Alpha, alinhando sua missão, visão e estratégia aos processos, traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis e em seus respectivos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas. Foram estudados os principais conceitos da literatura sobre o assunto e após entrevistas e observações foi possível identificar os mesmos dentro da organização estudada.

O objetivo de um sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua empresa. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Um Balanced Scorecard bem sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras. O BSC não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia.

O estabelecimento de revisões periódicas do planejamento estratégico através do acompanhamento das metas criadas é fundamental para converter a estratégia em um processo contínuo e sustentável. A partir desta primeira proposta de BSC a ser implantada na empresa, seria recomendável revisões freqüentes, que poderiam ser trimestrais.

É muito importante que os elementos do Balanced Scorecard fiquem a disposição dos funcionários para consulta, bem como a criação de um canal de comunicação onde sugestões e melhorias no planejamento pudessem ser feitas. A transmissão dos objetivos e medidas de desempenho para todos os colaboradores proporcionam a conscientização dos mesmos nos processos críticos que levam a organização a atingir seus resultados. Constata-se também que é importante designar responsáveis pelo monitoramento dos indicadores nas áreas, desta forma a empresa ganha em confiabilidade e eficiência.

O presente trabalho possibilitou ao pesquisador e a empresa ampliar o conhecimento teórico e prático referente ao planejamento estratégico e a metodologia do Balanced Scorecard.

Espera-se que a proposta de BSC e sua provável utilização traga muitos benefícios para a empresa em questão, que esta seja um instrumento de gestão para o diretor e os gerentes, estimulando a discussão periódica acerca do futuro da empresa, que não seja utilizado apenas como comunicação da estratégia, mas também como um instrumento que viabilize a participação dos funcionários, o conhecimento do seu trabalho e de sua importância na empresa.

Para futuros estudos nesta área, sugere-se um estudo mais detalhado dos processos internos de uma construtora, desenvolvendo um plano de ação específico para cada objetivo e meta do BSC.

REFERÊNCIAS

- BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- _____. **Construindo o Plano estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto Americo. **Planejamento estratégico na pratica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREIRE, Adriano. **Estratégia. Sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.
- HERRERO Filho, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.
- IBGE. Classificação nacional de atividades econômicas – CNAE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/cnae/cnae.php?sl=1>> Acesso em: 30 abr. 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Mapas estratégicos: balanced scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Organização orientada para a Estratégia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LUECKE, Richard. **Estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.