

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA EMPRESA
DE PEQUENO PORTE DA CONTRUÇÃO CIVIL**

Ana Paula Archer de Arruda Borges

Florianópolis
2015

Ana Paula Archer de Arruda Borges

**PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CONTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós
Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de mestre em
Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Borges, Ana Paula Archer de Arruda

Proposta de construção de um modelo de avaliação de desempenho: : Estudo em uma empresa de pequeno porte da construção civil / Ana Paula Archer de Arruda Borges ; orientador, Sergio Murilo Petri - Florianópolis, SC, 2015. 137 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Contabilidade. 3. Avaliação de Desempenho. 4. Balanced Scorecard. 5. Construção Civil. I. Petri, Sergio Murilo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Ana Paula Archer de Arruda Borges

**PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CONTRUÇÃO CIVIL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de agosto de 2015.

Prof. José Alonso Borba, Dr.

Banca Examinadora:

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Alberton, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Rogério Montenegro de Lima, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedicado este trabalho ao meu filho
Gustavo, meu marido Fernando e aos
meus pais Roberto e Maria do Rosário.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido, Fernando Heidemann, pela compreensão e apoio ao longo de todo curso.

Ao meu orientador, Sergio Murilo Petri, pelo apoio, pelos ensinamentos transmitidos e por sempre confiar e acreditar em meu potencial.

Aos membros da banca pelas importantes contribuições.

A todos que me incentivaram e contribuíram de alguma maneira para a conclusão deste curso.

RESUMO

A indústria da construção civil, principalmente as de pequeno porte, apresenta um mercado em expansão com significativa participação na economia por seus efeitos multiplicadores, geração de empregos, renda e tributos. A busca por vantagens competitivas em um cenário que passa por constantes mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais é uma necessidade presente para essas organizações. O objetivo deste estudo é propor um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte do ramo da construção civil. Para tanto foi realizado um estudo de caso em uma pequena empresa localizada na cidade de Florianópolis-SC. A pesquisa que é classificada como qualitativa, exploratória descritiva e aplicada, é também definida como pesquisa-ação pelo fato dos participantes representativos da situação estarem envolvidos de modo cooperativo e participativo. Após coletados os dados e apresentado o planejamento estratégico da organização, foi elaborado o mapa estratégico da empresa sendo utilizado o *Balanced Scorecard* como instrumento de pesquisa para a construção da proposta. Em seguida, para cada perspectiva da metodologia (Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira) foram identificados os indicadores a serem mensurados, a situação atual e as metas sugeridas para a organização. Por fim foi proposto um conjunto de iniciativas de forma a aperfeiçoar o desempenho da organização e o atingimento das metas. Entende-se que a aplicação da ferramenta proposta irá reformular as atitudes dos membros da empresa estudada, de forma que as atividades, as responsabilidades, os controles e principalmente a estratégia sejam evidenciadas com maior clareza fazendo com que os gestores reflitam sobre o negócio de maneira organizada e sistêmica. Esta pesquisa se diferencia dos trabalhos similares por estudar uma empresa de pequeno porte, ramo pouco tratado na literatura, e abordar o assunto de maneira completa, ou seja, iniciando pelas estratégias, apresentando os indicadores, a situação atual, propondo metas e por fim sugerindo iniciativas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Construção civil, *Balanced Scorecard*, Pequena empresa.

ABSTRACT

The construction industry, especially smaller ones, presents a growing market with significant participation in the economy by its multiplier effects, creation of jobs, income and taxes. The search for competitive advantages in a scenario that is constantly economic, political, technological and environmental change is a present need for these organizations. The aim of this study is to propose a performance evaluation model for a small business in the construction industry. To this end it conducted a case study in a small company located in the city of Florianópolis-SC. The research that is classified as qualitative, descriptive, exploratory and applied, is also defined as action research because of the representative of the situation participants are involved in a cooperative and participatory way. After collected data and presented the organization's strategic planning, strategic map of the company are using the Balanced Scorecard as a research tool for building the proposal was drafted. Then for each perspective of the methodology (Learning and Growth, Internal Processes, Customers and Financial) indicators were identified to be measured, the current situation and the goals suggested for the organization. Finally it proposed a set of initiatives to improve the form of the organization's performance and the achievement of goals. It is understood that the implementation of the proposed tool will reshape the attitudes of members of the company studied, so that activities, responsibilities, controls and especially the strategy are highlighted more clearly causing managers to reflect on the business way organized and systemic. This research differs from similar work by studying a small business, just treated branch in the literature, and approach the subject completely, ie, starting with the strategies, presenting the indicators, the current situation, proposing goals and finally suggesting initiatives.

Key words: Performance evaluation, Construction Industry, Balanced Scorecard, Small company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Circulo Virtuoso do Setor de Construção.....	40
Figura 2: PIB Brasil X PIB Construção Civil (Variação %) – 2004/2013.....	41
Figura 3: Participação percentual das atividades da construção no total da receita bruta – Brasil – 2011 – 2012	42
Figura 4: Etapas do Planejamento Estratégico	46
Figura 5: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	63
Figura 6: Lacuna entre o que foi planejado e as iniciativas.....	65
Figura 7: Processo de Funcionamento da Abordagem do BSC.....	67
Figura 8: Organograma da empresa ALFA	90
Figura 9: Mapa Estratégico proposto.....	100

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Matriz Swot.....	47
Quadro 2: Características pequenas empresas brasileiras da Construção Civil.....	50
Quadro 3: Ferramentas de Gestão e suas características.....	54
Quadro 4: Ranking das ferramentas mais utilizadas no Mundo e na Europa.....	59
Quadro 5: Artigos Selecionados para compor o portfólio Bibliográfico Internacional	71
Quadro 6: Artigos Selecionados para compor o portfólio Bibliográfico Nacional... ..	77
Quadro 7: Enquadramento Metodológico	83
Quadro 8: Resumo Planejamento Estratégico empresa ALFA.....	92
Quadro 9: Painel de Desempenho pela Perspectiva Aprendizado e Crescimento... ..	102
Quadro 10: Painel de Desempenho pela Perspectiva de Processos Internos	107
Quadro 11: Painel de Desempenho pela Perspectiva de Clientes	116
Quadro 12: Painel de Desempenho pela Perspectiva Financeira	119

LISTAS DE TABELAS

- Tabela 1: Valor corrente, variação relativa e variação absoluta do valor adicionado da atividade construção, segundo as divisões de atividades da Indústria da Construção Brasil – 2011-2012.....43
- Tabela 2: Número de trabalhadores em 2013 na Construção Civil segundo o grau de instrução.....44
- Tabela 3: Número de estabelecimentos e estoque de trabalhadores de acordo com o tamanho do estabelecimento por empregados ativos no ano de 2013.....50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
BSC – Balanced Scorecard
CAPES – Comissão de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior
CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil
CRM – Customer Relationship Management
DEA – Data Envelopment Analysis
EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EFQM – European Foundation for Quality Management
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados
KPI – Key Performance Indicator
MCDA-C – Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão Construtivista
MTE – Ministério de Trabalho e Emprego
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PAIC – Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PIB – Produto Interno Bruto
PLANHAB – Plano Nacional de Habitação
PME – Pequenas e Médias Empresas
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
SFH – Sistema Financeiro de Habitação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	OBJETIVOS.....	29
1.1.1	Objetivo Geral	29
1.1.2	Objetivos Específicos.....	29
1.2	JUSTIFICATIVA	30
1.3	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	32
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL35	
2.1.1	Um breve retrospecto	35
2.1.2	Características do Setor	36
2.1.3	Relevância do Setor para Economia	40
2.1.4	Características das Estratégias das Empresas da Construção Civil 45	
2.1.5	Pequenas Empresas da Construção Civil.....	49
2.2	AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO	52
2.3	BALANCED SCORECARD	60
2.4	ESTUDOS RELACIONADOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	69
2.4.1	Levantamento Bibliométrico Internacional de Estudos Relacionados	71
2.4.2	Levantamento Bibliométrico Nacional de Estudos Relacionados	77
3	METODOLOGIA.....	81
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	81
3.2	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	83

3.2.1	<i>ProKnow-C - Knowledge Development Process-Constructivist</i>	83
3.2.2	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	85
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	89
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	89
4.2	PROPOSTA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	99
4.2.1	O Mapa Estratégico	99
4.2.2	Painel de Desempenho	101
	<i>4.2.2.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i> ..	102
	<i>4.2.2.2 Perspectiva dos Processos Internos</i>	107
	<i>4.2.2.3 Perspectiva dos Clientes</i>	116
	<i>4.2.2.4 Perspectiva Financeira</i>	118
4.3	OS ESTUDOS SIMILARES	121
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	127
5.1	O PROBLEMA DE PESQUISA E OS OBJETIVOS	127
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	129
5.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	130

1 INTRODUÇÃO

A busca por vantagens competitivas em um cenário que passa por constantes mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais é um comportamento frequente das organizações nos dias atuais. Na indústria da Construção Civil não poderia ser diferente. Nos últimos anos este mercado vem crescendo e contribuindo para a geração de novos empregos e auxiliando no desenvolvimento da economia Mundial. Segundo Breitbach (2009), a importância deste setor está relacionada ao forte potencial de gerar empregos, mobilização elevada de recursos financeiros e a possibilidade de contribuir com o dinamismo de outros segmentos como industriais e de serviços.

No Brasil, de acordo com dados da CBIC, Câmara Brasileira da Indústria da Construção, baseados na pesquisa do IBGE, o crescimento no setor vinha ocorrendo acima do PIB Brasileiro desde 2010 e apesar da desaceleração nos anos de 2013 e 2014, o setor continua apresentando significativa relevância para a economia do país.

Os dados apresentados, de acordo com o IBGE, evidenciam um mercado potencial que nos últimos dez anos superou o crescimento do PIB por sete vezes. Os números demonstram, portanto um segmento que necessita ser tratado com atenção e cuidado em função da capacidade que o mesmo tem em impulsionar a economia nacional.

Para Teixeira e Carvalho (2011), a Construção Civil tem um papel fundamental nos programas de investimento e no novo ciclo de crescimento do país, pelas peculiaridades de sua cadeia produtiva, baixo efeito de importação e elevados efeitos multiplicadores sobre a economia, a renda, o emprego e tributos. O mesmo autor completa que o setor é representado em sua grande maioria pelas micro e pequenas empresas e uma forma de incentivar o crescimento destas indústrias é a concessão de créditos, incentivos e benefícios por parte do governo que podem ser compensados pelo efeito multiplicador de tributos gerados pelo setor.

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), aproximadamente 79% do total dos estabelecimentos ativos na Construção Civil são representados por empresas com até 09 empregados. O grupo das empresas que possuem entre 10 e 99 empregados representam 19%, seguido dos 2% das empresas com mais de 100 empregados. A mesma fonte informa ainda que em 2013 o setor empregou mais de três milhões de trabalhadores, sendo as empresas com até 09 empregados são

responsáveis pela geração de 13% destes postos de trabalho. Neste contexto é possível afirmar que as micro e pequenas empresas apresentam significativa participação no setor da Construção Civil. No contexto nacional, os dados do IBGE (2013) apontam que as micro e pequenas empresas, no Brasil, representam 99% do total das empresas, participação de 20% do PIB, e geram 60% dos empregos do país.

Apesar dos números significativos, na maioria das vezes, as grandes empresas são dominadoras deste mercado, impedindo o crescimento e destaque das micro, pequenas e médias organizações. Mello, Amorim e Bandeira (2008) complementam esta ideia afirmando que as instituições de pequeno e médio porte são comprimidas entre as grandes empresas que comandam o mercado de alta renda e pelo setor informal que lhes rouba os consumidores de renda baixa e média. Desta forma, só resta às pequenas e médias empresas (PMEs) reverem seus processos e produtos de maneira que possam continuar competindo.

As mudanças constantes do cenário econômico mundial e nacional também são motivos para que estas empresas se preocupem em desenvolver melhores sistemas de qualidade e controle de seus produtos e serviços de forma que consigam passar por crises econômicas e se manterem firmes no mercado.

Sendo assim, diante de um mercado representativo e competitivo, existe a necessidade das pequenas e médias empresas do ramo da Construção Civil aperfeiçoarem seu sistema de gestão visando maior desempenho com objetivo de contribuir com a competitividade e a busca constante por melhores resultados. Para Araújo e Meira (1998), o fato de a Construção Civil ser caracterizada como uma indústria fracionada, com grande número de pequenas empresas, não ser refinada e apresentar uma variedade de intervenientes, justifica a formulação e desenvolvimento de um planejamento, interligado a um controle gerencial, que possibilite as pequenas empresas competirem com sucesso e adequarem-se às mudanças do ambiente competitivo.

Segundo Bossidy (2005), para as empresas enfrentarem as instabilidades e as frequentes mudanças do mercado, é essencial que elas desenvolvam maior sensibilidade em relação a seu ambiente externo, aprimorando a capacidade de construir o futuro e com isso adquiram agilidade de tomar decisões, pois quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o impacto de suas escolhas.

Uma das formas de garantir a agilidade na tomada de decisão é aplicar as estratégias da organização de maneira alinhada e focada. Para Schwarz (2005 apud KAPLAN E NORTON, 2006, p.?), as organizações em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus

modelos de gestão com o propósito de assegurar que os planos cheguem a todos os níveis da organização e seja compartilhada. A autora complementa a ideia ressaltando a importância do alinhamento, ou seja, assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos.

O Brasil tem demonstrado evolução significativa neste processo de alinhamento. Organizações de diferentes portes, setores e características têm buscado, de forma criativa e fundamentada, a criação de sinergias internas e externas. Nestas empresas a utilização de mapas e objetivos estratégicos em todos os níveis tem sido uma forte aliada dos executivos e colaboradores no crescimento dos negócios (SCHWARZ (2005 apud KAPLAN E NORTON, 2006, p.?).

Desta forma as empresas necessitam definir suas estratégias de maneira alinhada com os objetivos da organização por meio do Planejamento Estratégico. Para Oliveira (2007), o Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os ambientes externo e interno, atuando de forma inovadora e diferenciada, sendo capaz de influenciar toda a empresa. Drucker (1984) complementa a ideia de que no Planejamento Estratégico é necessário estruturar sistematicamente as ações necessárias à concretização destas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e ordenada, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para Kaplan e Norton (2001), as estratégias, que são a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor, estão se modificando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias não estão acompanhando estas transformações.

Implantar um sistema de avaliação de desempenho para as pequenas empresas da Construção Civil pode ser um caminho estratégico frente à situação relatada. Para Azevedo *et al.* (2011), o processo de mensurar o desempenho propicia a geração do conhecimento para que as decisões sejam realizadas de forma conexa com os valores e prioridades dos gestores, os quais podem a qualquer momento modificar essa situação.

A avaliação de desempenho é um assunto que vem sendo estudado e discutido por diversos autores (MASKELL, 1991; KAPLAN; NORTON, 1992; SINIK; TUTTLE, 1993; NEELY *et al.*, 1994) e em diferentes indústrias. Esses autores destacam que a medição de desempenho é um elemento essencial para o gerenciamento da performance das empresas pois fornecem informações que ajudam no planejamento e controle dos processos gerenciais, possibilitando, ainda, o monitoramento e o controle dos objetivos e metas estratégicas (COSTA, 2003, p.12).

Entretanto, apesar deste interesse crescente sobre o assunto muitas ainda são as dificuldades em avaliar o desempenho das organizações. Costa, Formoso e Lantelme (2002) apontam alguns motivos destas dificuldades segundo diversos autores: (a) a dificuldade das empresas em determinar o que medir e como medir (NEELY, 1999), pois, nem sempre é óbvio quais medidas a empresa deve adotar e quais são as mais relevantes; (b) as medidas são raramente integradas ou alinhadas com o processo de negócio (LYNCH; CROSS, 1991); (c) muitas empresas utilizam sistemas tradicionais com indicadores contábeis que somente indicam resultados de ações já realizadas (KAPLAN; NORTON, 1992; NEELY, 1999; LETZA, 1996); (d) existem barreiras para implementação do sistema de indicadores tanto de caráter estrutural, referente a deficiências no projeto do sistema de indicadores e sua forma de implementação (NEELY *et al.*, 1997), quanto barreiras comportamentais, relacionadas às formas de pensar e agir dos gerentes, baseadas na intuição, impulso e experiência ao tomar decisões (SINK; TUTTLE, 1993).

Tais dificuldades ficam ainda maiores ao tratar-se das empresas da Construção Civil em função das particularidades e complexidades do setor. Segundo Costa (2003), as características do setor da Construção (baixas barreiras de entrada e saída, mercado fragmentado), das empresas que o compõem (concentração do controle nos proprietários, alta informalidade e alta flexibilidade) e do seu produto (sob encomenda, uso de tecnologia artesanal e mão-de-obra com baixa qualificação) devem ser consideradas quando da análise de processos de formulação e formação das estratégias nas empresas da Construção Civil.

Diversas são as ferramentas de gestão que podem auxiliar na avaliação e análise de resultados e desempenho. Para Rigby, Bridelli e

Alves (2003), antes de permitir a adoção de uma ferramenta, os executivos devem se confirmar que a mesma irá auxiliá-los no apontamento das necessidades dos clientes até então não supridas, desenvolver competências diferenciadas, explorar as fragilidades dos concorrentes ou aperfeiçoar estratégias inovadoras.

Kaplan e Norton (1997), dois pesquisadores de *Harvard*, desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard (BSC)*, como uma ferramenta que se propõe a traduzir a missão e a estratégia da organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirvam de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Com o passar do tempo, de acordo com Costa, A.P. (2006), o BSC mostrou-se um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto os de curto quanto os de longo prazo. Mostrou-se também útil para estabelecer a ligação lógica entre eles, com mais eficácia do que os sistemas tradicionais de controle.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como avaliar o desempenho de uma instituição privada de pequeno porte do ramo da Construção Civil?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção busca-se estabelecer o que se pretende atingir com a realização desta pesquisa. Para tanto, será subdividida em duas partes, sendo que na primeira apresenta o objetivo geral, e na segunda, os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte do ramo da Construção Civil.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para o desenvolvimento deste trabalho são necessários alcançar alguns objetivos específicos:

- Elaborar o mapa estratégico da empresa;

- Identificar os indicadores a serem mensurados;
- Identificar a situação atual da instituição para definição de metas;
- Propor um conjunto de iniciativas para aperfeiçoar o desempenho da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica por estudar um setor que representa significativo impacto para a economia mundial e principalmente nacional. De acordo com o levantamento realizado em 2009 pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), trata-se de um setor chave para o desenvolvimento econômico e social do país, destacando-se pela quantidade de atividades que intervêm em seu ciclo de produção, gerando consumo de bens e serviços de outros setores, além do fato de absorver grande parte da mão-de-obra brasileira não especializada.

Além disso, o objeto em questão traz uma proposta pouco estudada na literatura, visto que está direcionada para organizações de pequeno porte, parcela predominante dos estabelecimentos de Construção Civil no país atualmente. Segundo Krakauer *et al.* (2012), PMEs possuem indiscutível importância socioeconômica para o país, tanto no que diz respeito à produção, empregabilidade e arrecadação de impostos, como em relação ao estímulo à inovação e competitividade. Os autores complementam que as PMEs são importantes como suporte às atividades de grandes empresas, no que diz respeito à terceirização e ao desenvolvimento de novas tecnologias. Apesar da referida importância citada pelos autores, os mesmos refletem que as estratégias destas empresas estão centralizadas nos proprietários que tomam decisões baseadas na intuição e em experiências passadas, o que pode refletir na falta de competitividade destas organizações por não acompanharem as mudanças de um mercado acirrado.

Desta forma a necessidade em fortalecer estratégias que auxiliem as pequenas empresas no processo de gestão e controle, atrelado às particularidades do setor da Construção Civil, originou a escolha do tema desta pesquisa. Desenvolver uma ferramenta que ajude na capacidade de controlar e gerar melhores resultados para estas organizações poderá auxiliar os pequenos empresários a avaliarem melhor suas estratégias e o desempenho de suas organizações, contribuindo para melhores resultados e a permanência no mercado.

Diante deste contexto, a avaliação de desempenho vem se tornando uma ferramenta essencial para o monitoramento e gestão das organizações e merece, portanto, ser um assunto desenvolvido e aprofundado. Para Petri (2005), avaliação de desempenho é um tema de grande interesse e importância para as organizações que buscam abordagens que aferem com clareza e transparência os caminhos escolhidos.

Além disso, as lacunas encontradas nos diversos estudos relacionados ao tema, como a dificuldade de identificar o que medir e como medir o desempenho das organizações, são aqui, desenvolvidas e exploradas detalhadamente com o propósito de esclarecer o que ainda é apresentado de forma obscura na literatura. Segundo Costa (2003), em muitas ferramentas as medidas de desempenho não são relacionadas com os objetivos estratégicos e fatores críticos das empresas, o que dificulta sua implantação nos processos gerenciais da organização, além do uso das medidas tradicionais das quais predominam os indicadores contábeis que evidenciam somente o resultado das ações passadas.

A opção de utilizar a ferramenta *Balanced Scorecard* para construir o modelo e demonstrar os indicadores que seriam adequados à uma instituição de pequeno porte da Construção Civil, deve-se ao fato desta metodologia ter sido destaque entre os estudos internacionais levantados na pesquisa bibliométrica (seção 2.2.1 deste trabalho), estar em evidência no mundo, de acordo com a pesquisa de Rigby e Bilodeau (2013) e conseqüentemente apresentar boa aceitação e reconhecimento das grandes corporações nacionais e internacionais. Além disso, de acordo com Costa, A.P. (2006), o BSC (i) é uma ferramenta para a empresa organizar os passos necessários para o cumprimento de sua estratégia, (ii) ajuda a definir o que é preciso fazer, o que é preciso alcançar em cada momento e verificar o quanto se cumpriu do plano, (iii) mostra como os conceitos estabelecidos na literatura podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas por um ambiente mais competitivo, aumentando a veiculação entre estratégia e operação, (iv) previne a sub otimização dos recursos e (v) permite que o gestor reflita sobre a viabilidade da estratégia traçada e a viabilidade da sua execução.

Sendo assim, esta pesquisa se justifica pela necessidade de apresentar e propor para a literatura, empresários e gestores, uma ferramenta capaz de auxiliar a medição de desempenho das organizações de pequeno porte da Construção Civil, com o intuito de propor um modelo que possa aprimorar o processo de controle e gestão

a fim de possibilitar maior competitividade e garantir melhores resultados para estas instituições.

1.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o propósito de evitar expectativas além das apresentadas nos objetivos deste trabalho, vale ressaltar as delimitações desta pesquisa, ou seja, esclarecer aquilo que será tratado no decorrer do estudo.

No que se refere à delimitação espacial, ou seja, o local onde a pesquisa é realizada, por se tratar de um estudo de caso, a proposta aqui apresentada deve ser aplicada somente na empresa ALFA uma vez que o modelo é baseado no planejamento e nas estratégias da organização, não podendo ser replicado em outras instituições.

Pelo critério temporal, isto é, o período em que a pesquisa será circunscrita, é possível considerar que o estudo foi iniciado em abril de 2013 e finalizado em agosto de 2015, sendo que o horizonte desta pesquisa é de dois anos para verificar sua aderência.

Com relação ao levantamento dos estudos similares, a pesquisa bibliométrica dos trabalhos internacionais considerou os artigos publicados desde o ano de 2000 e no levantamento dos trabalhos nacionais foram considerados os estudos publicados a partir de 2004.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está devidamente organizada de forma a facilitar a compreensão dos assuntos aqui tratados. A presente pesquisa apresenta-se dividida em 5 capítulos. Neste primeiro capítulo é apresentada a introdução com o objetivo de expor o que será abordado no decorrer deste trabalho, além da contextualização, o problema, os objetivos gerais e específicos e as delimitações do estudo.

No capítulo 2 são discutidos os principais conceitos sobre o tema em questão no qual são apresentadas as características das empresas da Construção Civil e a fundamentação teórica relacionada à avaliação e gestão de desempenho. Além disso são evidenciados os estudos nacionais e internacionais relacionados ao tema em questão.

No capítulo 3 destacam o enquadramento metodológico e os instrumentos e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa.

No capítulo 4 são discutidas a apresentação e análise dos resultados, relatando o modelo de avaliação de desempenho proposto para a empresa estuda.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões e as considerações finais do presente trabalho para o alcance dos objetivos traçados, as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

Por fim a pesquisa é finalizada com a apresentação das referências utilizadas para compor e desenvolver este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda o referencial teórico necessário para o desenvolvimento deste estudo. Para tanto são caracterizadas as empresas da construção sendo relatado um breve retrospecto da história, as peculiaridades do setor, a relevância do mesmo para a economia, as estratégias das empresas da construção civil e as características das pequenas empresas do setor.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Nesta seção são apresentados os aspectos relacionados à Construção Civil relevantes para o desenvolvimento e entendimento deste estudo. Os tópicos aqui tratados referem-se a um breve retrospecto do tema, características do setor, relevância do setor para a economia, estratégias da Construção Civil e características das pequenas empresas do setor.

2.1.1 Um breve retrospecto

A Indústria da Construção, desde o século passado, vem passando por uma série de transformações para poder se adaptar às realidades do mercado e da economia brasileira. De acordo com Barros Neto (1999), a criação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH) na década de 60, que teria como objetivo financiar a construção de moradias por meio de empréstimos do governo foi um dos fatores que impulsionou o crescimento do setor.

Entretanto, as crises econômicas mundiais e nacionais na década de 70 e 80 interferiram de forma negativa neste mercado, obrigando as empresas a se adaptarem à nova situação e criarem diferentes formas de negócio de acordo com cada realidade. O mesmo autor complementa que essas mudanças procuravam manter o mesmo sistema de acumulação de capital e não privilegiavam a função produção. Entretanto, foi na década de 90 que esta visão passou a ser modificada em função das exigências que o mercado demandava, como qualidade, prazos, variabilidade e complexidade de produtos.

Desta forma segundo Cardoso (1999 *apud* BARROS NETO, 1996, p.13), as empresas tiveram que mudar sua lógica de

desenvolvimento e crescimento (ou de manutenção de seu sistema de acumulação de capital), passando a produzir na perspectiva lógica técnico/econômica, na qual a eficiência produtiva não deveria ser mais um objetivo em si mesmo, facultativo, mas um meio para se alcançar o objetivo essencial – a eficácia. Sendo assim, a Indústria da Construção iniciou uma era em que investir em estratégia seria a melhor solução para enfrentar as novas tendências. Barros Neto (1999), complementa que foi a partir desta nova lógica que as empresas começaram a investir em atividades como programas de qualidade, certificação ISO 9000, programas de treinamento, inovação tecnológica, melhoria de sistemas de gestão, etc. Costa (2003) atribui tais mudanças ao reflexo da ênfase dada à qualidade em outros setores da economia e em todo o mundo, mas decorre também das mudanças que vem afetando o setor como a globalização da economia, escassez de recursos, maior exigência quanto à qualidade e padronização das edificações e maior grau de organização e reivindicação da mão de obra.

As modificações no processo produtivo e a modernização das estratégias das empresas deste setor são ainda impulsionadas pela crescente demanda habitacional decorrente não somente do déficit acumulado, mas também pela melhoria de renda da população entre outros fatores econômicos. O PLANHAB, Plano Nacional de Habitação, estipula uma necessidade de produção, na casa dos 28.000.000 de unidades, nos próximos 15 anos, para atender à demanda futura e eliminar o atual déficit habitacional, até 2023. (ABDI, 2009, p.10).

É possível, portanto visualizar um futuro promissor para este mercado, entretanto faz-se necessário entender as particularidades do mesmo para possibilitar a aplicação das melhores estratégias e garantir a perpetuidade deste crescimento.

2.1.2 Características do Setor

Definir as características das empresas da Construção Civil se faz necessário em função das particularidades e diversidades deste tipo de organização. Segundo Costa (2003), a Construção Civil possui características estruturais que a diferencia de outros setores. A

construção de edificações, em especial, apresenta características peculiares, principalmente no que diz respeito à sua função produção. De acordo com Yamauchi (2003), em função da grande heterogeneidade que caracteriza este ramo de atividade, é importante considerar sua classificação nos diferentes subsetores: **edificações, construção pesada e montagem industrial**.

Conforme a pesquisa de Moraes (2009), o subsetor de **montagem industrial** engloba as obras de montagem de estruturas para instalação de indústrias, de sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e telecomunicações. As empresas desse subsetor possuem características mais homogêneas que as características dos demais subsetores, além disso, há um número menor de empresas com um porte, normalmente, médio ou grande.

Já no subsetor de **Construção Pesada**, compreende as obras de infraestrutura, tais como: obras viárias, obras de arte, saneamento, hidroelétricas e usinas, caracterizando atividades mais complexas, geralmente realizadas por grandes empresas.

O subsetor de **Edificações**, por sua vez, segundo Costa (2003), é caracterizado por ser uma indústria tradicionalmente pulverizada, pois nenhuma empresa possui uma fatia de mercado significativa nem controla fortemente os resultados deste subsetor. Para Moraes (2009), este subsetor tem como atividades principais a construção de edifícios, a realização de partes especializadas e serviços complementares da obra de edificações. A maioria das empresas desse subsetor é de porte pequeno e, ao contrário do subsetor de Montagem Industrial, as empresas possuem características pouco homogêneas, já que as obras possuem diferentes graus de complexidade. O autor complementa que é no setor de edificações que se concentra o maior número de estabelecimentos da Construção Civil, com predomínio de pequenas e médias empresas e até mesmo com precária organização empresarial. Além disso, este segmento utiliza mão de obra mais elevada devido à menor utilização de máquinas e equipamentos e ao forte parcelamento das atividades produtivas.

Descrever o quadro geral da Construção implica em uma tarefa multifacetada, pois este é um setor extremamente heterogêneo, sob qualquer ótica. Seja pela abrangência de atividades, seja pela tipologia das empresas, seja pelas tecnologias e qualificação de pessoal, ou ainda pela sua dispersão geográfica (ABDI, 2009, p.14).

Costa (2003) complementa que a cadeia produtiva deste setor é bastante complexa e heterogênea e possui uma grande diversidade de agentes intervenientes e de produtos com diferentes graus de industrialização.

Na tentativa de descrever as peculiaridades destas organizações, Meseguer (1991, p.13-14), define que o setor pode ser caracterizado da seguinte maneira:

A Construção é uma indústria de caráter nômade, com produtos únicos e não seriados. A produção é centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo), ao invés da produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), como em outras indústrias;

É uma indústria muito tradicional, com grande inércia às alterações;

Utiliza mão de obra intensiva e pouco qualificada, sendo que o emprego dessas pessoas tem caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho;

A Construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos a céu aberto, gerando grande dependência dos fatores climáticos. Geralmente o período de construção é relativamente longo que podem durar meses ou anos;

O produto é único, ou quase único, na vida do cliente final, ou seja, cada produto tem projetos arquitetônicos, elétricos, estruturais individuais e que raramente são reproduzidos em novos empreendimentos;

São empregadas especificações complexas e muitas vezes confusas;

As responsabilidades são dispersas e pouco definidas dentro da empresa;

O grau de precisão com que se trabalha na Construção é, em geral, menor do que em outras indústrias, por exemplo, parâmetros relativos ao orçamento, prazo, conformidade, etc.

Além disso, para Yamauchi (2003), enquanto as práticas construtivas tendem a se sofisticar, muitas técnicas utilizadas na Construção Civil ainda são realizadas de maneira artesanal, rudimentar e improvisadas. Estes hábitos caracterizam também o tipo de mão de obra

peculiar a este setor, sendo na maioria das vezes selecionada sem critérios definidos de contratação, treinamento e muitas vezes realizados informalmente. Desta forma, o setor passa a ser um dos principais geradores de empregos, com capacidade de absorção de grande contingente de mão-de-obra migratória e não especializada. O autor complementa que a fragmentação das operações produtivas dentro de uma divisão técnica de trabalho ampla e complexa, possui características que relembram o período manufatureiro, onde grande parte dos trabalhos é feita pelas próprias mãos dos trabalhadores, ficando este trabalho dependente da habilidade, do conhecimento técnico e dos hábitos do trabalhador.

Moraes (2009) complementa a definição das características do setor da Construção Civil citando um estudo realizado pelo SEBRAE-MG (2005) que aponta algumas particularidades:

- Ser altamente intensiva na geração de emprego, predominando a utilização de mão-de-obra de baixa qualificação, cabendo ao emprego formal pequena participação no total de trabalhadores ocupados pelo setor;
- Sua demanda apresenta forte dependência da evolução da renda interna e das condições creditícias;
- Possui reduzido coeficiente de importação, com elevada utilização de matérias primas nacionais;
- Níveis de produtividade e competitividade bastante aquém do padrão existente nos países desenvolvidos, especialmente nos aspectos tecnológicos e de gestão, refletindo a existência de inúmeras ineficiências produtivas no setor;
- Existência de problemas diversos quanto à padronização e ao cumprimento de normas técnicas, observando-se elevados percentuais de não conformidade técnica dos materiais e componentes da Construção Civil habitacional.

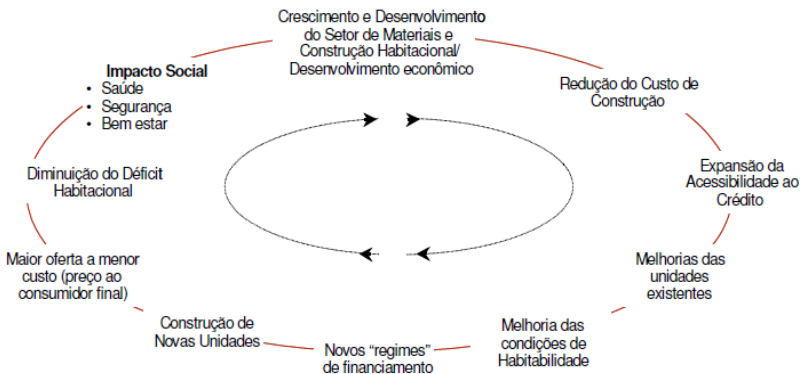
Apesar da diversidade das características apresentadas por este setor, Moraes (2009) reforça que o setor da Construção Civil desempenha um papel de significativa importância na economia brasileira, contribuindo de maneira substancial para o desenvolvimento econômico e social do país.

2.1.3 Relevância do Setor para Economia

Apesar de toda complexidade do setor, no Brasil, este tipo de indústria vem crescendo significativamente a cada ano. Segundo Breitbach (2009), a Indústria da Construção Civil vem apresentando um excelente desempenho nos últimos anos, que pode ser apontado como a retomada de crescimento. Tal crescimento é sustentado principalmente pela atuação estimuladora e asseguradora do Governo Federal, com o aporte de recursos para crédito adequado às necessidades de produtores e de consumidores de habitações, como por exemplo, o programa “Minha Casa Minha Vida” e o apoio governamental através dos mecanismos do PAC com grandes obras de infraestrutura.

De acordo com o estudo da ABDI (2009), a importância do setor da construção pode ser resumida na sua capacidade de inicialização de ciclos virtuosos de crescimento e desenvolvimento da sociedade. O aumento de produção pode levar à redução do custo da construção, melhoria da qualidade das obras, gerando maior demanda que retroalimenta o crescimento, com impactos positivos no emprego e outros benefícios sociais. O estudo complementa que este ciclo pode ser rompido pelo desequilíbrio entre oferta e demanda, não só nos materiais, mas nos elos seguintes, de crédito e de oferta de lotes, cabendo cuidadosa mediação governamental para que as condições permaneçam propícias ao indispensável aumento da produção. A Figura 1 ilustra o ciclo da Construção Civil destacado na pesquisa citada.

Figura 1: Circulo Virtuoso do Setor de Construção



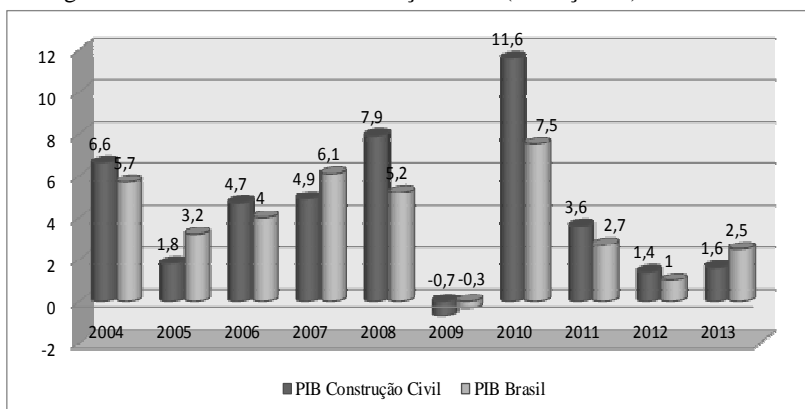
Fonte: Adaptado de ABDI (2009).

Para Breitbach (2009), é preciso considerar também a estabilidade macroeconômica, principalmente no que se refere à relativa estabilidade dos preços e a redução gradativa da taxa de juros. O aumento do poder de compra da população seja através da manutenção do poder aquisitivo do salário mínimo, seja por mecanismos de transferência de renda tipo bolsa-família, seja ainda pelo acesso facilitado ao crédito que favorece também as atividades da cadeia da construção.

Diante deste cenário favorável, a Construção Civil vem muitas vezes superando o crescimento do PIB nacional, ajudando a impulsionar o desenvolvimento da economia do país. Na Figura 2, elaborada pela CBIC e baseada na pesquisa do IBGE demonstra a relação entre o crescimento do PIB nacional e do PIB do setor de 2004 a 2013.

Apesar do cenário favorável apresentado nos últimos anos, a CBIC (2015) prevê um PIB não superior a 1% para 2014 devido a instabilidade política nacional em função das eleições para presidência, atrasos nas obras públicas de infraestrutura, desaceleração da economia e a conclusão de programas habitacionais.

Figura 2: PIB Brasil X PIB Construção Civil (Variação %) – 2004/2013



Fonte: IBGE – adaptado de Contas Nacionais Trimestrais, adaptado de CBIC (2014).

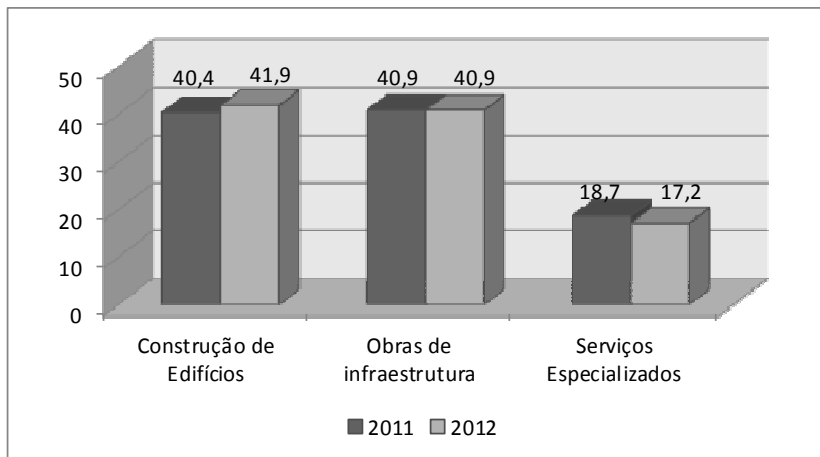
De acordo com a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) elaborada pelo IBGE referente ao ano de 2012, a Indústria da Construção durante este ano foi influenciada positivamente por diversos fatores relacionados diretamente à dinâmica do setor, tais como: maior oferta de crédito imobiliário, crescimento do emprego e renda,

incremento do consumo das famílias e manutenção da desoneração do Imposto sobre produtos industrializados – IPI de diversos insumos da construção. Este cenário favorável para a construção, juntamente com programas de investimento como o PAC e o Programa Minha casa Minha Vida, contribuiu para que fossem realizados investimentos em obras de infraestrutura e na construção de edificações residenciais, cujos investimentos são feitos considerando prazos de longa maturação.

Conforme os dados da pesquisa, o setor de construção de edifícios foi o que apresentou maior crescimento no período tanto para valor nominal de incorporações, obras e serviços (20,9%), como para o número de empresas (32,2%). O segmento de infraestrutura foi o segundo em termos de crescimento para valor nominal de incorporações, obras e serviços (15,5%) e para o número de empresas (13,8%). Por sua vez, o setor de serviços especializados apresentou relativa estabilidade no número de empresas, e o menor crescimento para o valor nominal de incorporações, serviços e obras (7,3%).

O setor de edifícios também apresentou maior participação da receita bruta do país, ao atingir 143,3 bilhões, passando de 40,4% em 2011 para 41,9% em 2012. Já as obras de infraestrutura representaram 40,9% e as de serviços 17,2% conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3: Participação percentual das atividades da construção no total da receita bruta – Brasil – 2011 – 2012



Fonte: Adaptado de IBGE, Pesquisa Anual da Construção (2012)

Ao analisar o valor adicionado da atividade da construção nos anos de 2011 e 2012, a PAIC verificou que todas as divisões do setor tiveram crescimento nominal superior a 11,7%. A construção de edifícios foi a divisão que teve maior crescimento nominal (22,7%), devido entre outros fatores, ao aumento do número de empresas ativas que passou de 32.334 (2011) para 42.752 (2012), registrando um acréscimo de 32,2%; e à expansão de crédito imobiliário. Estes dados são detalhados na Tabela 1.

Tabela 1: Valor corrente, variação relativa e variação absoluta do valor adicionado da atividade construção, segundo as divisões de atividades da Indústria da Construção Brasil – 2011-2012

Atividade de Construção	Valor Adicionado			
	Total		Var. absoluta	Var. relativa (%)
	2011	2012	2011-2012	2011-2012
Total	136.271.330	159.262.809	22.991.479	16,9
Construção de edifícios	52.558.323	64.472.715	11.914.391	22,7
Obras de infraestrutura	52.284.429	63.021.983	7.737.554	14
Serv. espec. construção	28.428.577	31.768.112	3.339.534	11,7

Fonte: Adaptado de IBGE, Pesquisa Anual da Construção (2012)

Além dos dados apresentados referentes ao crescimento e a geração de renda para a economia nacional, o setor contribui também fortemente para a geração de empregos para diferentes níveis de conhecimento, absorvendo parcela significativa de profissionais sem escolaridade.

Ainda de acordo com a PAIC, em 2012 o universo de empresas com uma ou mais pessoas ocupadas na Indústria da Construção abrangeu em torno de 104 mil empresas ativas que ocuparam cerca de 2,8 milhões de pessoas. O salário médio mensal avançou para 7,9% em termos reais passando de R\$ 1.439,00 em 2011 para R\$ 1.648,70 em 2012 e em termos de salários mínimos houve aumento de 2,6 para 2,7 salários mensais.

Conforme a Tabela 2 elaborada pela CBIC de acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o montante de vínculos empregatícios ativos no Brasil, alcançou, em 31/12/13, 48,948 milhões. Particularmente a Construção Civil encerrou o ano de 2013 com 3,090 milhões de empregos formais no país, atingindo uma representatividade

de mais de 6%. Vale ressaltar a capacidade do setor em absorver uma quantidade relevante de mão de obra com baixo grau de instrução (em 2013 a maioria dos empregados não possuía o ensino médio completo), contribuindo para inclusão de trabalhadores que muitas vezes não teriam oportunidades em outros setores da economia.

Além destes dados, é importante destacar segundo a pesquisa da ABDI (2009), que o Brasil possui neste setor, grande parcela de trabalhadores informais e que por não possuírem registro, não estão contemplados nas informações geradas pela RAIS, mas atingem o patamar de quatro milhões de trabalhadores atuando na informalidade.

Tabela 2: Número de trabalhadores em 2013 na Construção Civil segundo o grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	Nº DE TRABALHADORES	%
Analfabeto	25.822	1%
Até o 5º ano Incompleto do Ensino Fundamental	267.516	9%
5º ano Completo do Ensino Fundamental	220.799	7%
Do 6º ao 9º ano Incompleto do Ensino Fundamental	436.045	14%
Ensino Fundamental Completo	564.045	18%
Ensino Médio Incompleto	281.265	9%
Ensino Médio Completo	1.076.610	35%
Educação Superior Incompleta	57.218	2%
Educação Superior Completa	161.153	5%
TOTAL	3.090.473	100%

Fonte: RAIS 2013 MTE – adaptado de Contas Nacionais Trimestrais, adaptado de CBIC (2014).

Diante da significativa participação do setor nos números nacionais, o atual cenário econômico vem se apresentando propício para o crescimento das empresas da Construção, assim como do surgimento de novos concorrentes. Sendo assim, além dos investimentos a da atenção redobrada que o governo deve ter com este setor, é necessário aprimorar a gestão destas organizações diante de suas particularidades, passando a ser uma tarefa essencial para enfrentar a competição acirrada do mercado nacional.

Frente às características relatadas e das particularidades e complexidades do setor, fica evidente a necessidade de se criar estratégias que garantam a estas empresas condições para a tomada de

decisão e assim o atingimento de melhores resultados. Segundo Moraes (2009), nesse novo ambiente tecnológico e organizacional as empresas do setor da Construção Civil têm buscado formas de se manter competitivas frente às exigências do mercado. Para tanto, diversas estratégias são seguidas, com o objetivo a melhorar os processos organizacionais, aumentar o valor percebido pelos clientes diante dos produtos e serviços oferecidos, e aumentar a lucratividade.

2.1.4 Características das Estratégias das Empresas da Construção Civil

Segundo a pesquisa de Moraes (2009), há algumas concordâncias na literatura, que possibilitam definir um conceito básico de estratégia. Uma das afirmações frequentes é que não se pode separar a organização do seu meio envolvente, já que a empresa tem nesse meio um condicionante das suas atividades e onde pode tomar decisões estratégias para obter os resultados esperados. Para o autor, as empresas encontram-se cada vez mais inseridas em um complexo ambiente concorrencial, em um mercado instável possuidor de informações assimétricas, que aumentam os riscos e incertezas dos negócios. Além disso, há uma série de variáveis externas que afetam as decisões da empresa, tornando obrigatório o planejamento estratégico.

Para Carvalho (2013), o cenário atual apresenta uma série de incertezas e turbulências no mercado de trabalho. Essa desordem do mercado exige das organizações a busca constante de ferramentas e técnicas mais adequadas para gestão empresarial. É neste contexto que surge o Planejamento Estratégico, como uma dessas ferramentas de gestão. Na batalha existente entre as empresas uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e planejamento das atitudes a serem tomadas, determinando os possíveis caminhos para atingir as metas almejadas. O autor ainda cita a definição de Oliveira (2007) sobre o planejamento estratégico como sendo um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Para finalizar o autor complementa que cada empresa tem a sua identidade, seus valores e suas ambições, sendo que a estratégia criada para uma empresa não necessariamente dará certo na outra, pelo contrário, a possibilidade de

fracasso é grande, pois a realidade de cada empresa nunca será exatamente a mesma.

Kaplan e Norton (2004) apresentam as etapas do planejamento estratégico conforme a Figura 4.

Figura 4: Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2004).

Na primeira etapa do Planejamento Estratégico os autores definem o negócio como sendo a orientação específica das atividades empresariais; a missão é apresentada como o caminho que a empresa irá seguir para alcançar seus propósitos; os valores servem como guia para auxiliar todas as atividades e decisões da empresa; e a visão evidencia aquilo que a empresa deseja alcançar (KAPLAN e NORTON, 2004).

No segundo momento as definições apresentam-se voltadas para as estratégias, onde são definidas as políticas, ou seja, os caminhos que deverão orientar os comportamentos da organização. A análise de ambientes é realizada para entender onde a empresa está inserida, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Em seguida é preciso apontar os fatores críticos de sucesso que irão identificar as áreas que merecem cuidado por influenciarem diretamente o desempenho da organização. Por fim é preciso mapear as iniciativas ou ações que serão praticadas para alcançar tudo aquilo que foi almejado (KAPLAN e NORTON, 2004).

Ferreira *et al.* (2005), complementam que no planejamento estratégico é preciso realizar o levantamento dos dados para conhecimento do ambiente de atuação para em seguida se determinar os objetivos e definir as ações a serem desenvolvidas. Os autores justificam que se faz necessário realizar uma análise externa do ambiente na qual se identifica as oportunidades e ameaças. As oportunidades são fatores do ambiente geral que se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para empresa. Já as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para sua gestão e desempenho. Além disso, é preciso efetuar a análise interna onde são identificados os principais pontos fortes e fracos da empresa, pois segundo os autores, é a partir desta análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Esta etapa do planejamento estratégico pode ser orientada pelo Quadro 1.

Quadro 1: Matriz Swot

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontes fortes	Políticas de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Políticas defensiva/ofensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

Com relação às estratégias das empresas da Construção Civil, Barros Neto (1999) afirma que as transformações no contexto da construção modificaram também o perfil do público consumidor, fazendo com que, além do custo, novos critérios competitivos fossem valorizados. Porém, esses novos critérios exigem diferentes formas de desempenho da função produção das construtoras, pois cada um deles requer uma performance adequada. O problema está no fato de muitas empresas não distinguirem estas particularidades e desta forma começam a investir em melhorias, de forma aleatória seguindo “modismos” que nem sempre contribuem para o desempenho da

organização. O autor complementa que muitas vezes os processos de melhoria são realizados de maneira não-planejada e sem uma abordagem apropriada, ou seja, as empresas não se preocupam em averiguar as peculiaridades e características de seus clientes nem analisam, de forma abrangente e sistêmica, as interfaces e reflexos de suas escolhas.

Costa (2003), afirma que na construção as decisões operacionais e estratégicas geralmente estão concentradas no empreendedor, o que significa que a média e baixa gerência, inclusive os gerentes voltados à produção, não são treinados para tomar decisões e tornam-se meros executores daquilo que foi definido pelos proprietários da empresa. A autora ainda cita quatro razões para a falta de explicitação das estratégias das empresas da Construção, segundo Ribeiro *et al.* (1996):

Tamanho das empresas (a grande maioria são pequenas e micro empresas), pois elas não têm recursos suficientes que ajudem no processo de tomada de decisão;

Fragmentação do setor, que inibe a lucratividade do mesmo, criando muitas empresas que apenas subsistem sem definir muitos objetivos de crescimento e de ganhos de fatias de mercado;

Quantidade de recursos que abundaram no setor durante muitos anos, fazendo com que não houvesse uma competição mais acirrada;

Dificuldade de obtenção de dados, devido à escassez das fontes de informação e de sistemas que obtenham essas informações.

Barros Neto (1999) ainda complementa as características da fragmentação da Construção Civil, mais especificamente no subsetor de edificações, que devem ser consideradas no momento da formulação das estratégias:

- Barreiras de entrada pouco significativas, pois, há incidência maior de custos variáveis e, por conseguinte, baixos investimentos em equipamentos e materiais. Além disso, a tecnologia é artesanal e socialmente difundida. Todas essas condicionantes facilitam e atraem a entrada de muitos concorrentes;
- Ausência de economias de escala ou curva de experiência, em virtude de muitas empresas trabalharem com uma

pequena quantidade de obras, que são tratadas isoladamente, dificultando a redução de custos através da economia de escala;

- Ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores, devido ao poder de barganha que boa parte dos fornecedores exerce sobre a maioria das empresas construtoras;
- Necessidades variadas de mercado, pois esta indústria trabalha com produtos duráveis e caros e o consumidor exige que ele seja de boa qualidade e diferenciado de outros empreendimentos já lançados;
- Altas flutuações nas vendas, em virtude da estreita dependência em relação aos aspectos econômicos.

Diante das descrições, verifica-se uma série de fatores que precisam ser avaliados ao se tratar das estratégias das empresas da Construção Civil, principalmente no que se refere ao ramo de edificações. Tais particularidades precisam ser estudadas no momento em que se pretende definir, mensurar e avaliar o desempenho deste tipo de organização.

2.1.5 Pequenas Empresas da Construção Civil

Ao descrever as características das empresas da Construção Civil, é preciso destacar as pequenas empresas deste setor. Tal destaque é necessário em função da representatividade que este grupo possui no mercado e consequentemente a capacidade de produção, geração de empregos e contribuição para economia.

A Tabela 3 evidencia os dados citados na Introdução deste estudo, baseado na pesquisa da CBIC, mostrando a relação entre o tamanho das empresas, sua representatividade e a geração de empregos.

Tabela 3: Número de estabelecimentos e estoque de trabalhadores de acordo com o tamanho do estabelecimento por empregados ativos no ano de 2013

TAMANHO DO ESTABELECIMENTO POR EMPREGADOS ATIVOS	Nº DE ESTABELECIMENTOS	ESTOQUE DE TRABALHADORES
0 empregados	51.533	0
Até 4 empregados	93.757	188.093
De 5 a 9 empregados	31.717	209.063
De 10 a 19 empregados	20.741	281.542
De 20 a 49 empregados	15.489	470.431
De 50 a 99 empregados	5.672	392.518
De 100 a 249 empregados	3.337	504.164
De 250 a 499 empregados	930	323.266
De 500 a 999 empregados	389	265.099
1.000 ou mais vínculos ativos	208	459.977
TOTAL BRASIL	223.773	3.094.153

Fonte: CBIC (2014)

É possível destacar as pequenas empresas, aquelas que possuem até 9 empregados, pois o número de estabelecimentos deste porte representa a maioria (79%), ou seja 177.007 dos 223.773.

Diante dos números apresentados, faz-se necessário identificar as particularidades das empresas, pois estas características devem ser consideradas no momento da formulação de estratégias para estas organizações, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Características pequenas empresas brasileiras da Construção Civil

CARACTERÍSTICAS	JUSTIFICATIVA	FONTES
Concentração do poder na mão do executivo-chefe	Decidem as questões operacionais e estratégicas. Gostam de mistura de eventos com dias repletos de variedades de atividades. Organizações paternalistas e autocráticas gerando grande dependência e centralização nas tomadas de decisão. Foco no operacional não sobrando tempo para as funções estratégicas.	Mount, <i>et al</i> (1993) Handy (1994), Mintezberg, (1995)
Pessoalidade - proprietário e administrador são as mesmas pessoas	Características pessoais, anseios, desejos, complexos e ambições são transferidos para o negócio e acabam influenciando os objetivos e as estratégias.	Nakamura e Escrivção Filho (1998)

Administração familiar - proprietário e parentes dividem funções administrativas	Muitos colaboradores não possuem conhecimento administrativo. É comum o engenheiro civil não possuir formação administrativa e gerenciar a empresa pela experiência adquirida.	Nartins, <i>et al</i> (1999)
Cultura imediatista - valorização do curto prazo em detrimento do longo prazo	Não se consegue pensar em um horizonte de tempo muito amplo. Observam o ambiente para ver o que acontece para analisar suas consequências e verificar possibilidades de implantá-la. Meros espectadores da evolução dos fatos externos.	Barros e Prates (1996)
Trabalha num ambiente simples (internamente) e dinâmico (externamente)	O executivo não consegue sair em busca de informações, pois precisa trabalhar de maneira dinâmica e tomar grande número de decisões.	Doukidis apud Schimitt (1998)

Fonte: Elaborado pelo autor e baseado na pesquisa de Barros Neto (1999)

Nota-se que as pequenas empresas deste ramo apresentam algumas peculiaridades que merecem ser estudadas e devidamente trabalhadas, pois podem ser determinantes para o bom desempenho destas organizações.

Uma série de problemas interfere na gestão das pequenas empresas do setor, prejudicando a competitividade, como a falta de estrutura formal de planejamento, da qual decorre a ausência de controle e consequentemente desconhecimento dos aspectos que podem contribuir com o processo de gestão (LYRA *et al.*, 2013, p.1).

Para Barros Neto (1999), diante das características apresentadas, é necessário considerar as particularidades das pequenas empresas da Construção Civil e motivar/convencer os executivos-chefes para que as novas estratégias sejam aceitas e colocadas em prática.

Avaliar o desempenho destas empresas pode ser uma das maneiras de rever as estratégias, buscar maiores controles e consequentemente melhores resultados para as pequenas organizações.

2.2 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

A competitividade e a rapidez com que as informações circulam nos dias atuais exigem que as organizações tenham controle e segurança para a tomada de decisão. A segurança citada pode estar na certeza de que as metas estão sendo alcançadas e que o planejamento da empresa está sendo concretizado a cada dia, ou seja, o desempenho da organização está de acordo com os objetivos e estratégias por ela traçados.

Segundo Petri (2005, p. 38), “a continuidade competitiva das organizações reside na capacidade de seus executivos e da organização como um todo em gerar conhecimentos e utilizá-los, sistematicamente, para auxiliá-los no processo decisório”.

Para Galvão, Corrêa e Alves (2011), é necessário planejamento e controle do negócio para tomar decisões em um ambiente competitivo e de forte pressão. Todos os setores da organização devem responder, com agilidade e flexibilidade, ao processo de comunicação e tomada de decisão. Porém o fato da empresa interagir constantemente com o ambiente, a torna muito dinâmica e, portanto essa postura das organizações muitas vezes não se torna uma tarefa fácil.

Os mesmos autores afirmam ainda que aspectos como confiança e compartilhamento de ideias reforçam a adoção da avaliação do desempenho organizacional para o gerenciamento dos negócios da empresa. A utilização de técnicas para medir e monitorar o desempenho organizacional é crítica, e o processo de tomada de decisão requer qualidade e agilidade das informações.

Shigunov Neto e Messias Gomes (2000) contam que o processo de avaliação de desempenho sempre esteve intrínseco nos padrões culturais da sociedade e juntamente com a evolução humana, houve a evolução das organizações, ou seja, muitos conceitos sofreram alterações e acompanharam a evolução do sistema capitalista, estando a avaliação de desempenho inserida neste contexto de transformações e adaptações. O autor define avaliação e desempenho como uma técnica de controle humano do sistema capitalista, encontrada em todos os níveis da sociedade. Além disso, sua importância refere-se à capacidade de identificar, utilizando inúmeras ferramentas, a performance da instituição e apontar ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

Entretanto Sink e Tuttle (1993) criticam que os sistemas de medição de desempenho não têm sido ligados à estratégia, ou seja, as

ferramentas tendem apenas a focar o controle, deixando uma imensa lacuna nos sistemas desenvolvidos para apoiar a melhoria.

Costa, A.P. (2006) cita algumas das barreiras frequentes aos sistemas de mensuração de desempenho:

- Objetivos confusos;
- Confiança não justificada nos sistemas de *feedback* informais;
- Resistências geradas por imposição de sistemas de mensurações, sem envolvimento da equipe;
- Armadilha da atividade: quando a empresa foca a mensuração da atividade e não os resultados;
- Predominância de medidas de curto prazo sobre as de longo prazo – levando a sacrificar desenvolvimento de longo prazo para ganhos imediatos;
- Predominância de aspectos financeiros sobre os outros da realidade - linguagem dos ganhos, retornos, etc.;
- Predominância de medidas de eficiência sobre as de eficácia – a produtividade ganha precedência sobre o valor do produto;
- Predominância de medidas de economia sobre as de eficiência – muitas vezes sequer a eficiência no consumo dos recursos é apurada, as medidas apuram apenas o quanto se gastou;
- Predominância de medidas funcionais sobre as relacionadas com os consumidores – foco no desempenho do departamento, sem considerar a satisfação do consumidor.

Sendo assim, Rigby, Bridelli e Alves (2003) citam que o aumento na demanda por ferramentas de gestão que auxiliam na avaliação de desempenho das organizações ocorre por diversos fatores, entre eles o aumento das expectativas por parte dos acionistas, pressão contínua para redução de custos, necessidade de crescimento, necessidade de encarar períodos de recessão e a obrigação dos executivos em apresentar resultados de forma consistente.

Para Yu *et al.* (2007), a medição de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho da gestão, dos recursos

humanos e da estratégia corporativa. Em particular, o contemporâneo e complexo ambiente de negócios destaca a importância da ferramenta no que diz respeito à expressão de Lord Kelvin (1891-1894), "Se você não pode medir, você não pode gerenciar". Por esta razão, as empresas que vão desde a produção convencional às indústrias de tecnologia da informação têm se esforçado para desenvolver sistemas de medição de desempenho mais eficientes.

A medição de desempenho é um processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, acompanhamento e análise dos dados. Além dos processos de medição, é necessário realizar a avaliação de desempenho, definido como um processo em que são estabelecidos os padrões, as especificações, os requisitos, os valores ou os julgamentos para determinar o grau de desempenho que satisfaz às necessidades e às expectativas dos clientes e processos (SINK, TUTTLE, 1993).

Para Costa (2003), por meio do processo de avaliação de desempenho é possível identificar as capacidades da organização e os níveis de desempenho esperados, tanto dos processos quanto do sistema organizacional. A autora cita algumas vantagens geradas pelo processo de avaliação de desempenho como a melhoria contínua dos processos, revisão de metas, acompanhamento de resultados, *feedback*, motivação, geração de informações preventivas e acompanhamento da estratégia.

Existe uma série de ferramentas na literatura que auxiliam o processo de gestão e medição de desempenho. Rigby e Bilodeau (2013) afirmam que toda a ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e fracos. O êxito na sua aplicação requer o entendimento de todos os efeitos (inclusive colaterais) de cada uma. O Quadro 3 apresenta algumas dessas ferramentas e a característica de cada uma delas.

Quadro 3: Ferramentas de Gestão e suas características

FERRAM.	CARACTERÍSTICAS	USO MAIS COMUM	REF.
<i>Strategic Planning</i>	Planejamento Estratégico é um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível. Ele considera o potencial total do negócio e explicita os <i>links</i> entre objetivos do negócio e ações práticas e recursos	Encorajar discussões de assuntos politicamente sensíveis baseadas em fatos reais para mudar o direcionamento ou desempenho de um negócio; criar uma estrutura comum para tomada de decisão em toda a organização; estabelecer um contexto apropriado para decisões	Collis, Daniel J.; Michael G. Rukstad; Drucker, Peter F.; Porter, Michael E.;

	demandados para atingi-los.	de orçamento e avaliações de desempenho;	
<i>Customer Relationship Management(CRM)</i>	É um processo que as empresas utilizam para entender melhor seus grupos de clientes e responder rapidamente – as vezes, instantaneamente – às mudanças nos desejos dos mesmos. O CRM permite que as empresas colem e gerenciem grande quantidade de dados dos clientes para traçar estratégias melhor focadas.	Obter dados de pesquisas de mercado com consumidores identificando e gerenciando as tendências do mercado: coordenar informações rapidamente entre a força de vendas e pessoal de atendimento; dar ao pessoal de vendas visibilidade do impacto de diferentes configurações; alimentar a equipe de desenvolvimento de produto com informações das preferências dos clientes e gerar estimativas de demanda mais confiáveis.	Day, George S.; Dyche, Jill; Reichheld, Fred.; Rigby, Darrell K.
<i>Benchmarking</i>	Busca a melhoria do desempenho a partir da identificação e aplicação de melhores práticas encontradas em outras empresas ou dentro dela própria. Objetiva encontrar exemplos de desempenho superior, entender as práticas e e incorporar as melhores práticas às suas operações.	Melhorar o desempenho (identificando oportunidades de melhoria da eficiência operacional e de desenvolvimento de produto). Entender posição relativa de custo, ganhar vantagem estratégica e aumentar o conhecimento da organização (trazendo novas ideias à companhia e facilitando o compartilhamento do conhecimento).	Camp, Robert C.; Coers, Mardi; Chris Gardner; Czarnecki, Mark T.; Denrell, Jerker.

<p><i>Balanced Scorecard (BSC)</i></p>	<p>Define o que os gestores entendem por desempenho e mede os resultados então sendo alcançados. Traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de objetivos e métricas de desempenho claros e mensuráveis. É realizado por quatro perspectivas: Financeiro, Clientes, Processos internos, Aprendizado e Crescimento.</p>	<p>Atualizar ou explicitar a estratégia da empresa, relacionar objetivos estratégicos às metas de longo prazo. Rastrear os elementos-chave da estratégia da corporação, facilitar mudanças organizacionais, comparar desempenho de unidades de negócio em geografias diferentes e difundir a compreensão da visão e estratégia da empresa entre os funcionários.</p>	<p>Kaplan, Robert S.; David P. Norton; Epstein, Marc; Jean-François; Manzoni Niven; Paul R.</p>
<p><i>Core Competencies</i></p>	<p>É uma proficiência profunda que permite a uma empresa entregar valor único aos seus clientes. Ela potencializa o aprendizado coletivo da organização, particularmente em como coordenar diversas habilidades de produção e múltiplas tecnologias integradas. Ela é difícil de ser copiada ou reproduzida pelos competidores. Entender suas <i>Core Competencies</i> permite que a empresa invista nos pontos fortes que a diferenciam das demais e trace estratégias que unifiquem sua organização por completo.</p>	<p>Esta ferramenta ajuda a capturar o aprendizado coletivo em uma organização. Ela pode ser usada para determinar o posicionamento e estratégia frente aos competidores; unificar as diferentes unidades de negócios e áreas da empresa e melhorar a transferência de conhecimentos e habilidades entre elas; ajudar os empregados a entender melhor as prioridades dos gestores; terceirizar funções, buscar parcerias em áreas fora do foco da empresa e decidir onde focar os recursos próprios; melhorar o processo de criação de novos produtos e serviços.</p>	<p>Alai, David; Diana Kramer; Richard Montier.; Andrews, Kenneth; Campbell, Andrew; Critelli, Michael J.</p>

<p><i>Outsourcing</i></p>	<p>A empresa contrata serviço de terceiros para realizar atividades que não fazem parte do seu <i>core business</i>. Contratar terceiros permite que a empresa foque seus esforços nas suas <i>Core Competencies</i>. As empresas acreditam que terceirização reduz os custos e melhora o desempenho das atividades.</p>	<p>Reduzir custos operacionais e estabelecer disciplina operacional; aumentar produtividade e flexibilidade da produção, alavancando a expertise e inovação de firmas especializadas e encorajando o uso das melhores práticas; evitar investir capital, particularmente em períodos de incerteza; liberar recursos – pessoal, capital e tempo – para focar em <i>Core Competencies</i> e atividades principais da empresa.</p>	<p>Greaver, Maurice; Gottfredson, Mark; Brown, Douglas; Klepper, Robert; Koulopoulos, Thomas M.</p>
<p><i>Change Management Programs</i></p>	<p>Realizados para que as empresas possam controlar a instalação de novos processos para melhorar a realização de benefícios de negócios. Mostra onde e quando o problema é provável de ocorrer e estabelece uma estratégia para mitigar os riscos e monitorar o progresso.</p>	<p>Implementar as principais iniciativas estratégicas para se adaptar às mudanças nos mercados, as preferências dos clientes, tecnologias ou os planos estratégicos da concorrência. Harmonizar e concentrar uma organização quando passando por uma grande reviravolta; Implementar novas iniciativas de processos.</p>	<p>Axelrod, Richard H.; Clark, Timothy R.; Kotter, John P</p>
<p><i>Supply Chain Management</i></p>	<p>Sincroniza os esforços de todas as partes envolvidas – fornecedores, produtores, distribuidores, negociadores, clientes, etc. – a fim de atender às necessidades dos clientes. Ele cria relacionamentos muito próximos entre todos os <i>links</i> na cadeia de valor, objetivando</p>	<p>Ajuda a entregar produtos e serviços de forma mais rápida, melhor e mais barata, gerenciando a cadeia como um todo Essa ferramenta é responsável por diversas tendências que mudaram processos de negócio ao redor do mundo, incluindo estoques just-in-time,</p>	<p>Boone, Tonya, and Ram Ganeshan; Trent, Robert J;</p>

	entregar o produto certo no lugar certo na hora certa com os custos certos	troca de informações eletrônicas (EDI), Terceirização de atividades não principais, consolidação de fornecedores e globalização.	
<i>Mission and Vision Statements</i>	Missão define o negócio da empresa, seus objetivos e o modo como alcançá-los. Visão descreve a posição desejada para a empresa no futuro. Os elementos de Missão e Visão são frequentemente combinados para definir os propósitos, as metas e os valores da empresa.	Internamente: guiar os pensamentos dos gestores em questões estratégicas; inspirar os funcionários a trabalharem de forma mais produtiva, provendo foco e objetivos em comum; ajudar a definir os padrões de desempenho e a estabelecer uma estrutura para comportamento ético; Externamente: angariar apoio externo; criar uma ligação mais próxima e melhor comunicação com clientes, fornecedores e parceiros; servir como ferramenta de relações públicas.	Collins, Jim; Jerry I. Porras; Kotter, John P.; Krattenma ker, Tom; Nanus, Burt.

Fonte: Adaptado de Rigby (2009).

Diante das diversas ferramentas de avaliação de desempenho apresentadas pela literatura, e empresa Bain & Company, que realiza serviços de consultoria e efetua pesquisas com grandes executivos no mundo inteiro, efetua um levantamento para entender quais ferramentas de gestão são mais utilizadas pelos mesmos. A pesquisa elaborada por Rigby e Bilodeau apresentou o ranking de 2013 das ferramentas de gestão mais utilizadas. Os resultados são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Ranking das ferramentas mais utilizadas no Mundo e na Europa

FERRAMENTAS	MUNDO	EUROPA
<i>Strategic Planning</i>	1	5
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	1	2
<i>Employee Engagement Surveys</i>	1	7
<i>Benchmarking</i>	4	2
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5	1
<i>Core Competencies</i>	6	9
<i>Outsourcing</i>	6	5
<i>Change Management Programs</i>	8	4
<i>Supply Chain Management</i>	9	14
<i>Mission and Vision Statements</i>	10	10

Fonte: Adaptado Rigby e Bilodeau (2013).

No quadro 4 é possível destacar o *Balanced Scorecard*, pois no ranking mundial apresenta-se na quinta posição e na Europa ocupa o primeiro lugar.

O BSC, de acordo com Costa, A.P. (2006), é uma ferramenta de avaliação de desempenho que trabalha com medidas elaboradas a partir da concepção geral da estratégia da empresa e não a partir das necessidades específicas de cada área. Os indicadores propostos por esta ferramenta vão além do sistema tradicional que mede apenas o desempenho passado e geralmente no curto prazo. O BSC, portanto se propõe a traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, de curto e longo prazo, e estabelece ligação lógica entre eles, com mais eficácia.

O BSC será o instrumento de pesquisa utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa. Entre os fatores que influenciaram na escolha desta ferramenta é possível citar:

- A capacidade de traduzir a estratégia em objetivos e medidas que podem ser quantificadas e avaliadas;
- Ser uma ferramenta de gestão global e não apenas um sistema de avaliação de desempenho;
- A capacidade de difundir a identidade e os objetivos da organização para todos os níveis da corporação;
- A aceitação, utilização e reconhecimento das grandes corporações nacionais e internacionais;

- Possibilidade de ser aplicado em pequenas, médias e grandes organizações;
- Elevada evidência da ferramenta no meio acadêmico e no meio dos negócios;
- Aumento da aplicação da ferramenta no Brasil;
- Possibilidade de contribuir para a melhoria da ferramenta que mesmo sendo muito difundida, ainda persistem dúvidas com relação a sua aplicabilidade.

Kaplan e Norton (1997), defendem que as empresas devem utilizar o *Balanced Scorecard*, pois a ferramenta preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. Desta forma torna-se uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

2.3 BALANCED SCORECARD

Para desenvolver os objetivos propostos para este estudo, foi necessário entender as ferramentas de avaliação de desempenho disponíveis na literatura e optar por aquela que melhor se adequasse à pesquisa. Segundo Petri (2005) com o BSC é possível focar e identificar o que é mais crítico, ou seja, esclarecer os objetivos estratégicos da corporação, permitindo ainda que os recursos de qualquer natureza estejam indo para os processos relevantes da organização. Além disso, de acordo com a pesquisa de Rigby e Bilodeau (2013), o BSC está entre as cinco abordagens de avaliação de desempenho mais utilizadas pelas organizações no mundo em 2013, e na Europa, no mesmo ano, ocupou o primeiro lugar na preferência de gestores e administradores.

O referido destaque desta metodologia de avaliação de desempenho torna-se um forte motivo para que a mesma seja estudada e colocada em prática nas organizações. É frequente a aceitação e preferência por este instrumento de gestão que objetiva abordar com clareza e transparência os caminhos traçados pelas instituições. Complementando o entendimento, de acordo com Pedro (2004, p. 1), “o *Balanced Scorecard (BSC)* é um instrumento de gestão muito divulgado

atualmente nas empresas que praticam estilos de gestão “modernos” e orientados à estratégia”.

A abordagem do *Balanced Scorecard* foi proposta por Robert Kaplan e David Norton, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, na edição de janeiro-fevereiro de 1992.

Segundo os autores, os modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas corporações estão atrelados a indicadores da contabilidade financeira, que analisam apenas os ativos tangíveis e refletem basicamente os resultados de curto prazo obtidos (KAPLAN e NORTON, 1997). Propõem, então, um modelo de gestão contemplando também indicadores não financeiros, possibilitando também a avaliação dos ativos intangíveis tais como: relacionamento com clientes, processos internos, tecnologia da informação, capacidade e motivação dos colaboradores.

Entretanto outros autores (ATKINSON e EPSTEIN, 2000; ALLEN 1999; MALCOLM, 1999; BOISVERT, 1999) contestam a autoria de Kaplan e Norton, alegando que a metodologia já era contemplada pela contabilidade gerencial anteriormente, acusando-os até mesmo de plágio. (WERNKE, LUNKES, BORNIA, 2002). Mesmo diante das críticas de outros autores, Costa, A.P. (2006 p.76) argumenta.

O BSC realmente não traz qualquer conceito novo ou que nunca tenha sido antes tratado na contabilidade gerencial. Porém, repensa temas antigos, e chama a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos e mostra a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados[...] evidencia como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação.”

De acordo com Kaplan e Norton (2001), os ativos intangíveis se tornaram, numa sociedade competitiva e mutável como a principal fonte de vantagem competitiva, os principais responsáveis pelos resultados e sucesso a longo prazo.

Complementando os autores, Costa, A.P. (2006), afirma que o sistema tradicional de gestão mede o desempenho passado, com o objetivo de controlar comportamentos para manter as unidades

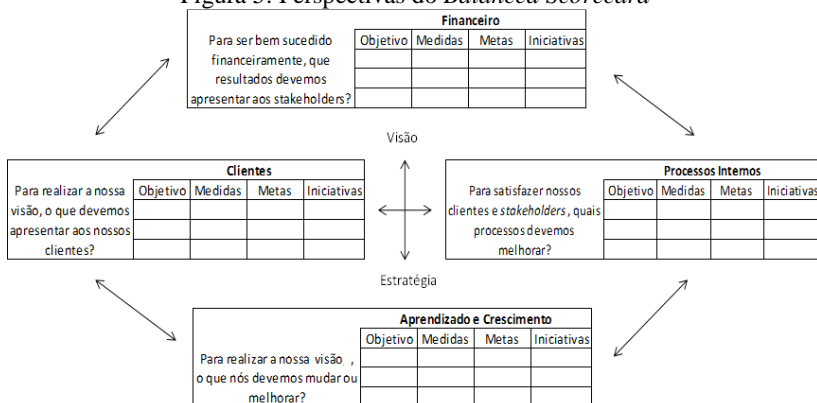
organizacionais de acordo com um plano preestabelecido, focando principalmente o curto prazo e, portanto mostrando-se inábil para ligar a estratégia de longo prazo da empresa com as ações de curto prazo.

O termo *balanced* é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e tendência e entre perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão, enquanto o termo *scorecard* é utilizado para ressaltar a forma pela qual os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados. FILGUEIRAS *et al* (2010).

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão de desempenho que tem como foco a visão da empresa e as estratégias necessárias para atingi-la. Para tal, a avaliação do desempenho organizacional está desdobrada em quatro perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (1997):

- Perspectiva financeira: avaliação da estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sobre a visão dos acionistas da organização. Isto pode ser aferido por meio de indicadores de retorno sobre investimento, riscos, ciclo de caixa, entre outros.
- Perspectiva dos clientes (*stakeholders*): avaliação da criação de valor e diferenciação, sob a visão do cliente, utilizando como indicadores: satisfação, retenção, participação de mercado, entre outras.
- Perspectiva dos processos internos: avaliação dos processos de negócio que criam satisfação para os clientes e acionistas, tais como logística interna e externa, qualidade, inovação, tempo de resposta, custos e lançamentos de novos produtos.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: avaliação de aspectos relativos ao desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

A Figura 5 ilustra as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Figura 5: Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997).

Enquanto as perspectivas financeira e clientes descrevem os resultados desejados pela organização, os processos internos mostram como esses resultados são construídos, apoiados por atividades da perspectiva de aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o alinhamento dos objetivos da organização nestas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor, pela manutenção do foco da empresa em estratégias consistentes, alinhadas com a visão da empresa.

No desenvolvimento de uma estrutura de causa para o efeito dos objetivos estratégicos, Kaplan e Norton criaram uma ferramenta denominada “Mapa Estratégico” visando traduzir as estratégias em termos operacionais. O mapa estratégico é uma representação visual da lógica da estratégia de uma organização, onde são conectados indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos traçados.

De acordo com Costa, A.P. (2006), as quatro perspectivas apresentadas são utilizadas como base para a elaboração do Mapa Estratégico que tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores e todos os níveis são expostos diariamente. O mapa estratégico é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional. A autora complementa que o mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações. A medida escolhida deve expressar adequadamente a magnitude do

fenômeno que se deseja captar. Além disso, é necessário existir um elemento avaliador, para se comparar o desempenho medido com uma referência (metas). As metas devem expressar o nível de desempenho esperado com o qual o desempenho real deve ser comparado para ser avaliado. Por fim, é preciso existir um executor, substanciado nas ações que a empresa definirá para alcançar o resultado esperado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho selecionados para um *Balanced Scorecard* devem ser elementos de uma cadeia de relações de causa e efeito que comuniquem aos empregados da corporação o significado da estratégia estipulada e proporcionem aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. [...] assim torna-se base para o gerenciamento das empresas na era da informação. (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 20)

Costa, A.P. (2006) complementa que o BSC é uma ferramenta de gestão que constitui um sistema para gerir a estratégia, pois ajuda a definir o que é preciso fazer, o que é preciso alcançar e verificar o quanto se cumpriu do plano estratégico. O BSC permite que o gestor, comprometido e bem preparado, reflita sobre a viabilidade da execução da estratégia traçada. A ferramenta, além de prevenir a sub-otimização dos recursos, apresenta a estratégia da empresa e não de cada área separadamente e contribui para que os gestores foquem nos níveis estratégicos e não operacionais.

O BSC para ser executado obedece algumas etapas que permitem a operacionalização da estratégia. Costa, A.P. (2006), relata que para iniciar a implantação do BSC, primeiramente é necessário que o corpo diretivo da organização esteja em concordância com a estratégia e seus desdobramentos em táticas e ações, ou seja, essas definições precisam ser elaboradas por quem gere e não por quem as gera.

Petri (2005) corrobora com a ideia complementando que a operacionalização desta ferramenta está centrada no estado da arte, ou seja, depende muito do especialista que a está colocando em prática.

Apesar de Costa, A.P. (2006) ressaltar que esta ferramenta não deve ser seguida como uma “receita de bolo” e que a operacionalização deve ser realizada com muita cautela, é possível seguir algumas etapas que facilitam a implementação do BSC.

Kaplan e Norton (2004) apresentam uma lógica a ser seguida para a elaboração do BSC. O objetivo da ferramenta é traduzir as estratégias em termos operacionais tornando-se uma abordagem de gestão. O ponto de partida está na elaboração do planejamento estratégico, contemplado pela definição das estratégias, em seguida ocorre a elaboração do BSC e por fim a operacionalização das iniciativas conforme a Figura 6.

Figura 6: Lacuna entre o que foi planejado e as iniciativas



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton 2004.

Kaplan e Norton identificaram, no momento da criação do BSC, uma lacuna no planejamento estratégico na qual não se entendia claramente o que se queria e como se fazia para atingir as metas pretendidas. Foi a partir deste pensamento que os autores propuseram a criação de um mapa estratégico onde deveriam ser expostos os objetivos estratégicos da organização e a definição do *Balanced Scorecard*, ou seja, a apresentação dos indicadores, metas e iniciativas a serem

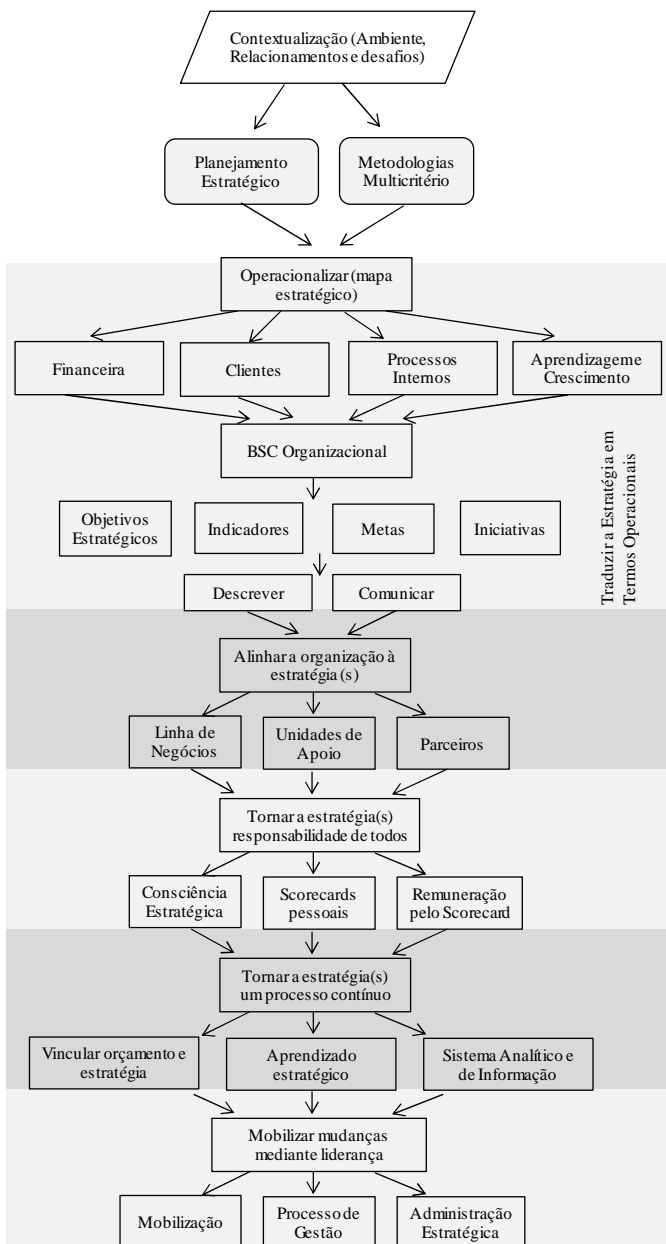
desenvolvidas de acordo com os objetivos e a partir daí ser o foco e o meio para promover o alinhamento dos esforços da organização.

Desta forma Kaplan e Norton (2000) definem cinco princípios para a implantação do BSC:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Tornar a estratégia responsabilidade de todos;
- Tornar a estratégia um processo contínuo;
- Mobilizar mudanças mediante liderança executiva.

A Figura 7 traduz o fluxo dos passos a serem seguidos para a implementação do BSC.

Figura 7: Processo de Funcionamento da Abordagem do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000) *apud* PETRI (2005).

Sendo assim, de acordo com Petri (2005), as etapas para a implantação do BSC podem ser detalhadas conforme segue:

- Primeira etapa: entender a colocação da organização, ou seja, o contexto em que ela está inserida, com quem se relaciona e os desafios que está se buscando. Esta etapa parte geralmente do planejamento estratégico.
- Segunda etapa: elaboração do mapa estratégico em que são identificadas as perspectivas que serão consideradas, seus aspectos relevantes e as possíveis relações de influência (causa e efeito). A integração não deve ser somente vertical (da estratégia à ação), mas também lateral, entre as perspectivas de gestão.
- Terceira etapa: traduzir as estratégias em termos operacionais, ou seja, elaboração do painel balanceado no qual são apresentadas as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a serem atingidas por meio de ações. Em seguida alinhar o mapa e o painel por unidade de negócios ou de apoio.
- Quarta etapa: levar a responsabilidade até as pessoas, conscientizando a equipe sobre a necessidade de comprometimento e concretização da estratégia.
- Quinta etapa: garantir a continuidade do processo gerando um sistema gerencial de informação. Tentativa de vincular o orçamento à estratégia e ao aprendizado adquirido no processo.
- Sexta etapa: envolvimento dos dirigentes impulsionado por uma mobilização por meio de uma liderança executiva.

Apesar da existência de uma metodologia para auxiliar a implantação desta ferramenta, Costa, A.P. (2006) reforça que é preciso considerar uma série de cuidados no momento em que a organização decidir implantar o BSC. Entre eles é possível citar o perfil adequado da organização e dos dirigentes, a importância de não subestimar a complexidade das tarefas, definir previamente e com clareza a estratégia da corporação, garantir o comprometimento da alta administração e

gestores, não utilizar um projeto padronizado, não exagerar na complexidade buscando a perfeição, ouvir as unidades de negócios, entre outros.

Diante dos objetivos apresentados neste estudo e das possibilidades proporcionadas pelo *BSC*, este trabalho será desenvolvido por meio do instrumento de pesquisa *Balanced Scorecard* o qual servirá como base para a proposta de um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte da Construção Civil na cidade de Florianópolis, SC.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A evolução da medição de desempenho pode ser dividida em duas grandes fases. A primeira começou em 1880 e durou até o início de 1980, sendo caracterizada pela ênfase em medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase, que teve início no fim da década de 1980 e segue até os dias de hoje, destaca a necessidade de medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não financeiras, além das de produtividade) e integradas para suportar as novas condições operacionais internas e externas da maioria das empresas Ghalayini e Noble, (1996 *apud* ATTADIA E MARTINS 2003, p.33).

Estudos sobre as formas e conceitos de um sistema capaz de avaliar o desempenho nas organizações foram intensificados a partir da década de 90. Eccles (1991) apontou que a utilização apenas de indicadores financeiros, era uma limitação no processo de avaliação de desempenho, e propôs a inclusão de indicadores não financeiros, tais como participação de mercado, inovação e satisfação do cliente. (YU, *et al.*, 2007).

Na *Harvard Business Review*, Kaplan e Norton (1992) introduziram o conceito do *Balanced Scorecard*, o qual apresentava uma nova medição por meio de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Meyer em 1994 discutiu as limitações das medidas de dados e enfatizou a necessidade para as medidas de processo. Drucker em 1995 sugeriu que a produtividade, competência e a alocação de recursos de informação fossem as ferramentas apropriadas para medir a atividade de gestão de negócios. (YU *et al.*, 2007)

Como o conceito de avaliação de desempenho ganhou importância na literatura e nas organizações, as empresas do setor de Construção também passaram a considerar esta técnica como válida no processo de gestão. (ISIK, 2009). O mesmo autor afirma que a literatura atual possui diversos modelos de AD que utilizam fatores críticos de sucesso, medidas de desempenho e indicadores.

Segundo Yu *et al.* (2007), na Indústria da Construção, os estudos que apontam uma variedade de quadros de medição de desempenho têm sido implementados desde meados da década de 1990. Alarcon e Ashley (1996) propuseram o conceito de medição de desempenho, que foi classificado em custo, cronograma, valor e eficácia. Desde então, CII (2001), Nos Estados Unidos, desenvolveram métricas de desempenho composto de custo, cronograma, segurança, mudança e retrabalho. No Reino Unido, um modelo de excelência foi apresentado pela Fundação Europeia para a Qualidade e Gestão e tem sido utilizado principalmente como parte da gestão da qualidade total das atividades. O DETR (2000), no Reino Unido, propôs um programa de *Key Performance Indicators-KPI* consistindo de tempo, custo, qualidade, satisfação do cliente, desempenho dos negócios, e saúde e segurança. Além disso, no Reino Unido, DTI (2002) utilizou um KPI composto por cliente, pessoas e ambiente como um quadro de medição de desempenho.

O mesmo autor ainda afirma que enquanto os estudos anteriores sobre avaliação de desempenho na Indústria da Construção Civil se concentravam em medir o desempenho dos projetos, estudos recentes sobre os quadros de medição de desempenho que fazem incursões no nível da empresa estão surgindo (BEATHAM *et al.*, 2004; CHEAH *et al.*, 2004; BASSIONI *et al.*, 2005; YU *et al.*, 2005; LANGSTON., 2006). Estes estudos recentes, explicam principalmente as teorias e modelos conceituais de medição de desempenho. Estabelecer um quadro de implementação adequada para avaliação de desempenho e gestão das empresas de Construção é considerado muito importante. O conceito do BSC, o qual é o mais usado ativamente em todo o mundo, é frequentemente aplicado como uma poderosa ferramenta de comunicação para avaliação de desempenho (NIVEN, 2005).

O tema em questão ainda possui muitas brechas a serem estudadas e desenvolvidas. O processo de Medição de Desempenho é um assunto que merece dedicação dos pesquisadores por se tratar de uma ferramenta relevante para o controle e gestão das organizações. A próxima sessão deste estudo evidenciará uma relação de quinze trabalhos internacionais relacionados ao tema, uma análise de conteúdo dos mesmos e as lacunas a serem exploradas.

2.4.1 Levantamento Bibliométrico Internacional de Estudos Relacionados

Com o objetivo de compor um banco de estudos relacionados ao tema, foi utilizado o instrumento de pesquisa *ProKnow-C* descrito na seção 3.2.1. deste trabalho. Os estudos relacionados servirão para identificar lacunas nas pesquisas realizadas e comparar resultados encontrados neste estudo para assim identificar a evolução científica do tema em questão. Desta forma, o Quadro 5 apresenta a relação de estudos relacionados ao tema assim como os objetivos, ferramenta utilizada e conclusões de cada trabalho.

Quadro 5: Artigos Selecionados para compor o portfólio Bibliográfico Internacional

AUTORES	TÍTULOS	OBJETIVO	FERRAM.	CONCLUSÕES
M. Kagioglou, R. Cooper and G. Aouad	<i>Performance management in construction: a conceptual framework</i>	Apresentação de quadro conceitual integrando principais temas da AD	BSC integrado com outras ferramentas	A mescla dos métodos pode trazer melhores resultados
H. A. Bassioni, A. D. F. Price and T. M. Hassan	<i>Performance measurement in construction</i>	Analisar o desempenho dos quadros de medição e suas aplicações nas empresas de construção do Reino Unido.	BSC e EFQM	Apontadas as lacunas como as diversas dificuldades em medir o desempenho
P. E. D. Love and G. D. Holt	<i>Construction business performance measurement: the SPM alternative</i>	Apresentar os motivos e a necessidade de avaliar o desempenho das empresas de construção civil	Não se aplica	As empresas de construção civil devem avaliar seu desempenho e apresenta-los aos <i>stakeholders</i>

<p>D. B. Costa, C. T. Formoso, M. Kagioglou, L. F. Alarcon and C. H. Caldas</p>	<p><i>Benchmarking initiatives in the construction industry: lessons learned and improvement opportunities</i></p>	<p>Discutir casos práticos realizados no Brasil, Chile, EUA e Reino Unido</p>	<p><i>Benchmarking</i></p>	<p>Apontados benefícios, problemas, limitações e oportunidades de melhoria</p>
<p>Ramirez, R.R., Alarcon, L.F.C., Knights, P.,</p>	<p><i>Benchmarking system for evaluating management practices in the construction industry</i></p>	<p>Estudar a AD em 13 empresas Chilenas da construção civil</p>	<p><i>Benchmarking</i></p>	<p>Levantadas as principais semelhanças e dificuldades apontadas pelas empresas</p>
<p>M. S. El-Mashaleh, R. E. Minchin and W. J. O'Brien</p>	<p><i>Management of construction firm performance using benchmarking</i></p>	<p>Apresentar críticas e vantagens do benchmarking e proposta de um novo modelo</p>	<p><i>Benchmarking</i></p>	<p>Apresentado o novo modelo e suas limitações</p>
<p>I. Yu, K. Kim, Y. Jung and S. Chin</p>	<p><i>Comparable performance measurement system for construction companies</i></p>	<p>Proposta de um novo modelo de AD</p>	<p>Mescla de algumas ferramentas BSC e KPI</p>	<p>Desenvolvimento de um quadro prático e metodologia de AD</p>

<p>Cheah, C. Y. J., Garvin, M. J., and Miller, J. B.</p>	<p><i>Empirical study of strategic performance of global construction firms.</i></p>	<p>Identificar tendências ou fatores que afetam o desempenho, a fim de inferir aspectos importantes da gestão estratégica.</p>	<p>Próprio</p>	<p>Desenvolvido o modelo que utiliza fatores qualitativos e quantitativos para auxiliar na avaliação de empresas da construção civil</p>
<p>H. S. Robinson, C. J. Anumba, P. M. Carrillo and A. M. Al-Ghassani</p>	<p><i>Business performance measurement practices in construction engineering organisations</i></p>	<p>Desenvolve uma proposta de iniciativas para realizar a AD</p>	<p>BSC e Modelo de Excelência</p>	<p>Desenvolve e incentiva a utilização de um modelo de AD</p>
<p>S. Nudurupati, T. Arshad and T. Tumer</p>	<p><i>Performance measurement in the construction industry: an action case investigating manufacturing methodologies</i></p>	<p>Implantação de um sistema de AD em uma empresa da construção utilizando pesquisa ação</p>	<p>Próprio</p>	<p>Melhoria significativa quando se utiliza um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado como mudanças culturais, melhoria contínua das áreas críticas</p>

I. M. Horta, A. S. Camanho and J. M. Da Costa	<i>Performance Assessment of Construction Companies Integrating Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis</i>	Analisar dados financeiros de empresas da construção civil de Portugal e contribuir metodologicamente e na avaliação da inovação	DEA - financeiro	O desempenho das organizações é fortemente afetado pela economia e existe grande dificuldade em se manterem com elevado grau de inovação
S. Beatham, C. Anumba, T. Thorpe and I. Hedges	<i>An integrated business improvement system (IBIS) for construction</i>	Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho baseado no EFQM	EFQM	Desenvolvido o modelo com algumas conclusões porém ainda é necessário acompanhamento
A. Elyamany, I. Basha and T. Zayed	<i>Performance evaluating model for construction companies: Egyptian case study</i>	Aplica um modelo de AD baseado em dados financeiros e econômicos	Próprio	Modelo é válido e apresenta resultados robustos
Z. Isik, D. Arditi, I. Dikmen and M. T. Birgonul	<i>Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance</i>	Criar um modelo de AD baseado em medidas qualitativas	BSC	Medidas subjetivas mostram ser tão eficazes como as objetivas

C. J. Willis and J. H. Rankin	<i>The construction industry macro maturity model (CIM3): theoretical underpinnings</i>	Apresentar uma abordagem alternativa de medir desempenho	CIM3	Descobre que as empresas pesquisadas são mais maduras na gestão de custos do que em gestão da qualidade
-------------------------------------	---	--	------	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A análise de conteúdo de cada estudo permitiu o levantamento de algumas características e lacunas relevantes ao tema.

A primeira lacuna localizada está descrita detalhadamente na seção 3.2.1 deste estudo. Durante o processo de seleção de artigos, foi encontrada uma reduzida relação de estudos relacionados ao tema e que apresentavam em seus títulos, palavras chave e resumo, referências às pequenas e médias empresas. Este fato levou à diminuição de um eixo de pesquisa com a exclusão do eixo de pequenas e médias empresas. Com isso é possível constatar que existem poucos trabalhos internacionais relacionados à avaliação de desempenho na Construção Civil em empresas de pequeno e médio porte.

Nos quinze estudos selecionados que tratam da avaliação de desempenho nas empresas da Construção Civil, é unânime a referência a necessidade de desenvolver e aprimorar métodos de avaliação de desempenho que possibilitem melhor acompanhamento por meio das práticas de gestão. Segundo Love e Holt (2000), para manter a competitividade exige-se uma medida de desempenho de negócio eficaz, no sentido de uma construtora permitir avaliar e estabelecer sua posição em relação ao seu ambiente de negócio.

Foram encontrados na amostra dois artigos que tratavam fortemente de indicadores financeiros, sendo que um deles trazia ainda indicadores econômicos como juros e inflação. Estes trabalhos apresentam outra visão sobre a avaliação de desempenho, pois na grande maioria dos casos, os estudos defendem a utilização também de indicadores não financeiros para avaliar o desempenho das organizações de forma abrangente e completa.

Todos os trabalhos fazem referência a alguma metodologia de avaliação de desempenho, alguns desenvolvem a própria, outros citam aquelas já apresentadas na literatura. No último caso, os métodos mais citados nos artigos estudados foram *Balanced Scorecard* apontados por

cinco estudos e *Benchmarking*, mencionados em três artigos. Outros métodos também foram citados como EFQM, KPI, CIM3 e DEA.

Quando aprofundada a leitura dos trabalhos, verifica-se grande dificuldade dos autores nomearem detalhadamente os indicadores chave que devem ser utilizados para avaliar o desempenho das empresas da Construção Civil. Muitos apontam o que deve ser medido, porém não detalham como medir e tão pouco como encontrar um número ideal para estes indicadores. Verificou-se na maioria dos estudos uma referência genérica aos indicadores não financeiros.

Outro ponto de destaque nos trabalhos estudados é a necessidade de incluir indicadores que se referem não somente ao desempenho da organização, mas também a projetos de maneira isolada. Ou seja, existe uma mescla entre indicadores da empresa com o desempenho alcançado por projeto. Esta dificuldade é inclusive citada no artigo de Yu, Ilhan, *et al.* (2007) *Comparable Performance Measurement System for Construction Companies*.

Apenas um artigo citou indicadores como *turnover*, grau de instrução dos empregados e investimentos em treinamentos, ou seja, aqueles voltados para a gestão de pessoas.

Entre os indicadores financeiros apontados, destacam-se a rentabilidade, seguidos do Retorno sobre Investimento e Retorno sobre o Capital Próprio e Receita, os três últimos citados em três artigos, enquanto o primeiro citado em 5.

Conforme explanado anteriormente, muitos trabalhos tratam dos indicadores, porém não especificam como realizar esta medição. Desta forma o artigo de Ramirez, Ricardo R., Luis Fernando C. Alarcón, and Peter Knights.(2004). *Benchmarking system for evaluating management practices in the construction industry*, se destaca entre os demais por especificar a maneira de medição destes indicadores. Neste estudo é detalhado, por exemplo, o indicador do custo do projeto comparado com o custo orçado, da seguinte maneira: $(\text{Custo Real} - \text{Custo Orçado})/\text{Custo Orçado}$.

Verificou-se, portanto que a maior lacuna encontrada nos estudos levantados refere-se à dificuldade de especificar, mensurar e avaliar os indicadores de desempenho das empresas da Construção Civil.

2.4.2 Levantamento Bibliométrico Nacional de Estudos Relacionados

O levantamento bibliométrico Nacional foi realizado com o objetivo de compor um banco de artigos semelhantes ao tema desta pesquisa. O propósito deste levantamento é entender o que já foi pesquisado sobre o tema e posteriormente comparar e analisar os resultados destes estudos com os que serão encontrados nesta pesquisa.

O processo de levantamento foi realizado em três bases de dados disponíveis na internet: portal da capes, base spell e scielo. O processo de busca se deu em artigos publicados nos últimos dez anos, nos idiomas disponíveis em cada base. Foram relacionados dois eixos de pesquisa, Avaliação de Desempenho e Construção Civil, dos quais foram selecionadas as seguintes palavras para cada eixo: Avaliação de Desempenho: avaliação de desempenho, medição de desempenho, desempenho, indicadores, performance e gestão. Construção Civil: Construção Civil, Indústria da Construção, construtora.

A procura se deu em todos os índices dos artigos e as aglutinações das palavras selecionadas em cada eixo resultaram em 18 combinações utilizadas no processo de busca.

Após a realização das buscas nas três bases escolhidas pelas combinações, foram encontrados 305 artigos. Em seguida foram eliminados os artigos repetidos, resultando em 161 trabalhos. Após a leitura dos títulos restaram 12 artigos relacionados com o tema desta pesquisa.

A análise de conteúdo permitiu ao pesquisador eliminar cinco artigos e relacionar somente aqueles que estão alinhados com o tema escolhido. Os sete artigos selecionados são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6: Artigos Selecionados para compor o portfólio Bibliográfico Nacional

AUTORES	TÍTULOS	OBJETIVO	FERRAM	CONCLUSÕES
Azevedo, R. C., Ensslin, L., Lacerda, R. D. O., França, L. A., Gonzalez, C. J. I., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R.	Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de Construção Civil	Propor modelo para avaliar processo de orçamento na Construção Civil	MCDA-C	Aplicação em um projeto que permitiu observar o desempenho global, ter visão estratégica, tática e operacional e proporcionar ações de melhoria.
Costa, D.B.; Formoso C.T.	Fatores-chave de sucesso para sistemas de indicadores de desempenho para	Identificar os fatores chaves de sucesso para a construção de sistemas de	Benchmarking	Definição de indicadores, aquisição e compartilhamento de novos conhecimentos das empresas envolvidas e alinhamento de interesses

	benchmarking colaborativo entre empresas construtoras	indicadores para benchmarking por meio de processo colaborativo entre empresas construtoras		individuais e coletivos.
Costa, D.B.; Formoso C.T.	Crítérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da Construção Civil	Identificar, explicitar e tornar transparente os vínculos entre objetivos e ações e que possam facilitar a identificação dos indicadores mais relevantes em empresa da Construção Civil	<i>Balanced Scorecard</i>	O roteiro foi desenvolvido e verificou-se que o processo deve avaliar, controlar e analisar a relevância dos indicadores além de estabelecer critérios para medir e avaliar o atingimento dos objetivos
Costa, J., Horta, I., Guimarães, N., Cunha, J., Nóvoa, H., Sousa, R	Sistemas de Indicadores de desempenho e produtividade para a Construção Civil	Apresentadas as principais filosofias dos sistemas de análise de desempenho e produtividade baseadas no conceito de benchmarking desenvolvidos especificamente para a indústria da construção em diversos países - Reino Unido, EUA, Chile, Brasil e Dinamarca	Benchmarking	Apresentado panorama geral das metodologias estudadas. Apontada a dificuldade de utilizar um único método padrão para as empresas como ferramenta de apoio à gestão diária
Berr, L.R., Formoso, C.T.	Método para avaliação da qualidade de processos construtivos em empreendimentos habitacionais de interesse social	Propor um método para a avaliação da qualidade de processos construtivos em termos de conformidade em empreendimentos de habitação de interesse social	Método próprio	Apresentado o método que é limitado para utilização de órgãos externos como a Caixa e também possibilidade de seu uso por empresas incorporadoras que avaliam a conformidade dos empreendimentos a partir de vistorias sistemáticas.
deAzevedoa, R. C., Ensslin, L.,	Modelo para avaliação de	Apresentar um processo	MCDA-C	Apresentada a construção do modelo e como este expandiu

de Oliveira Lacerdac, R. T., França, L. A., Junglese, A. E., & Ensslinf, S. R.	desempenho: aplicação em orçamento de uma obra de Construção Civil	para construir um modelo de avaliação multicritério com vistas a apoiar decisões quanto à orçamentação de uma obra de Construção Civil.		o conhecimento do decisor acerca do problema, evidenciando situações vulneráveis em seu processo orçamentário, oportunizando o desenvolvimento de ações de melhoria.
Mello, L. C. B., D. B., Amorim, S. R. L. D., & Bandeira, R. A. D. M.	Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de Construção Civil	Avaliar o desempenho das médias e pequenas empresas da construção que utilizam e não utilizam critério de medição de sistemas de indicadores, nas dimensões: finanças, rh, mercado e produção	Próprio	Observou-se que a PMEs com critérios de medição e sistemas de indicadores estão bem mais preparadas para as mudanças com percepção melhor do ambiente externo, podendo rever suas estratégias.

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível observar durante o procedimento de busca que a maioria dos estudos encontrados neste processo está relacionada ao desempenho específico de alguma técnica utilizada na Construção Civil, como por exemplo, desempenho de um tipo de cimento, utilização de fibra de carbono, areia, gestão de resíduos, desempenho ambiental, etc. Por não se tratarem de estudos relacionados ao desempenho das organizações, estes foram eliminados durante o processo de seleção. Poucos foram os estudos que tratavam da gestão do desempenho das organizações como um todo, restando somente sete trabalhos nacionais. Dentre estes estudos, nenhum deles apresentou uma proposta de avaliação de desempenho para uma pequena empresa da construção utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta. O número reduzido de estudos nacionais relacionados ao assunto foi um dos motivos para a escolha do tema desta pesquisa, ou seja, existe na literatura brasileira a necessidade de desenvolver trabalhos ainda pouco explorados pelos autores nacionais.

Em seguida será apresentada a metodologia desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar o enquadramento metodológico do presente estudo, os instrumentos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com o intuito de atingir os objetivos propostos neste trabalho, será realizada uma pesquisa científica, por meio de procedimentos metodológicos. Para Gil (2010), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Para o estudo em questão, encontrar os principais indicadores e propor, por meio da metodologia do *Balanced Scorecard*, um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte da Construção Civil é a resposta a ser dada ao problema da pesquisa. Para auxiliar neste processo, foram levantados trabalhos nacionais e internacionais relevantes e relacionados ao tema. Este levantamento bibliográfico foi utilizado para compor o referencial teórico, identificar as lacunas relacionadas ao tema e comparar os resultados apontados por outros pesquisadores ao encontrado nesta pesquisa. A pesquisa bibliográfica foi utilizada a fim de possibilitar a pesquisa de fenômenos já estudados integrando-os ao estudo proposto (CERVO; BERVIAN, 1996).

Este estudo, no que se refere à abordagem do problema, pode ser caracterizado como qualitativo no momento em que são analisadas e interpretadas as variáveis da organização estudada a fim de propor o método e os indicadores ideais de avaliação de desempenho. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se classificar como exploratória visto que haverá interação com os proprietários da empresa para o levantamento das informações da organização. De acordo com Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, bem como formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. É

também classificada como descritiva, pois foi necessário analisar os documentos da instituição, coletar dados e descrever suas características.

Para realizar esta pesquisa será necessário utilizar duas fontes para a coleta de dados. Fontes primárias, pois haverá troca de informações com as integrantes da administração da empresa estudada, e fontes secundárias provenientes das análises de artigos de autores que realizaram trabalhos relacionados com o tema em questão. (RICHARDSON, 1999).

Este trabalho é classificado como um estudo de caso, pois foi aplicado numa pequena empresa da Construção Civil, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Esta organização será estudada e para ela será proposto um modelo de avaliação de desempenho, por meio da ferramenta chamada *Balanced Scorecard*. Para Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Além de um estudo de caso, este trabalho é caracterizado como uma pesquisa-ação, pois os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. (GIL, 2010). Desta forma, a pesquisa ação passa a ser um processo de aprendizagem para todos os participantes, procurando diagnosticar um problema específico numa situação característica com o propósito de atingir uma relevância prática dos resultados.

No que tange à lógica desta pesquisa, é possível enquadrá-la como indutiva uma vez que a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica, ou seja, vai do específico para o geral. É um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Quanto aos resultados, esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que espera-se resolver um problema específico. O Quadro 7 apresenta o resumo do enquadramento metodológico.

Quadro 7: Enquadramento Metodológico

QUANTO A	CLASSIFICAÇÃO
Abordagem do Problema	Qualitativa
Natureza dos Objetivos	Exploratória Descritiva
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Procedimentos Técnicos	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso
Coleta de Dados	Primários Secundários
Lógica da Pesquisa	Indutiva

Elaborado pelo autor (2014)

A próxima seção abordará as ferramentas necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A seguir serão apresentados os dois instrumentos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento deste estudo, são eles: *ProKnow-C* e *Balanced Scorecard*.

3.2.1 *ProKnow-C - Knowledge Development Process-Constructivist*

Identificar pesquisas que sejam relevantes sobre este tema, ou qualquer tema, não é uma tarefa simples ao se tratar da literatura internacional. Rosa, Ensslin, Ensslin e Lunkes (2012) explicam que a identificação de artigos relevantes que geram conhecimento e dão suporte à realização de pesquisas científicas se tornou muito complexa, dada a abundância de informações disponíveis na literatura internacional e nacional, dispersas em uma grande variedade de fontes de pesquisa. Com o objetivo de atender esta necessidade, desde 2005 os pesquisadores do Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina, vem desenvolvendo um processo capaz de suprir esta lacuna nas pesquisas. Tal processo é definido como *ProKnow-C - Knowledge Development Process-Constructivist*.

Desta forma, com o objetivo de identificar lacunas na literatura internacional relacionada às pesquisas de Avaliação de Desempenho nas empresas de Construção Civil, foi realizado um levantamento bibliométrico por meio da metodologia *ProKnow-C*.

Para iniciar a busca dos artigos desejados, segundo o *ProKnow-C*, foi necessário primeiramente definir as bases de dados a serem pesquisadas, os eixos da pesquisa, e as palavras chave.

Os bancos de dados escolhidos pelo pesquisador foram aqueles alinhados com a área de conhecimento considerada relevante para a pesquisa, ou seja, Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias. Desta forma, a pesquisa foi efetuada nas seguintes bases: SciVerse SCOPUS, WILEY, Web of Knowledge – ISI, Technology Research Data base – Proquest e Ebsco.

Os eixos de pesquisa definidos inicialmente foram: “Avaliação de Desempenho”, “Construção Civil” e “Pequenas e Médias Empresas (PME)”. Porém este eixo não trouxe uma quantidade razoável de estudos. Decidiu-se então trabalhar somente com os eixos “Avaliação de Desempenho” e “Construção Civil”. Sendo assim, as palavras chaves que melhor definiram a busca dos artigos, segundo o autor, foram: “*Performance Measur**”, “*Performance Evaluation*”, “*Performance Assessment*”, “*Construction*”, “*Construction Industr**”, “*Building*”, “*Building Construction*”, “*Construction Firm**”. Desta forma foram feitas 15 combinações para realizar a pesquisa nos bancos de dados disponibilizados pelo Portal de Periódicos da CAPES.

A pesquisa foi realizada entre os dias 07 e 17 de Abril/2013 e foi limitada somente para artigos publicados em periódicos científicos, a partir do ano de 2000, pesquisados nas palavras chave, títulos e resumos dos artigos nas bases de dados.

Foram encontrados 2.724 artigos que após exclusão dos duplicados, teste de aderência das palavras chave e exclusão por meio da leitura dos títulos, resultou em 133 trabalhos. Em seguida foi fixada a representatividade desejada, derivando em 66 artigos os quais tiveram seus resumos lidos e com isso restaram apenas 29 artigos alinhados com o tema desejado. Estes foram somados com outros 3 trabalhos provenientes da análise dos artigos que não possuíam representatividade desejada, mas que foram considerados em função do tempo de publicação (recente) e da relevância dos autores (presentes na representatividade desejada).

Para finalizar esta etapa da pesquisa, foram selecionados, portanto 32 títulos (29+3) dos quais 7 não estavam disponíveis gratuitamente na íntegra. Dos 25 restantes que tiveram seu conteúdo completo lido, 13 foram escolhidos para compor o Portfólio Bibliográfico. Após realização do teste de Representatividade do Portfólio Bibliográfico, mais dois artigos foram somados aos 13,

resultando assim em 15 artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico Final.

As limitações desta pesquisa estão restritas aos artigos publicados em periódicos científicos, nos anos delimitados pelos autores, nas bases de dados disponíveis no Portal da CAPES, em sua integralidade. O entendimento e direcionamento definido pelo autor ao longo do processo de pesquisa tornam-se fatores limitantes ao estudo. Entende-se com base no conhecimento gerado durante o processo investigativo, que os resultados evidenciados podem contribuir com a comunidade científica em razão da apresentação de um processo estruturado para identificar e selecionar artigos relevantes e alinhados ao tema.

3.2.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Com o objetivo de responder à pergunta desta pesquisa, ou seja, com o intuito de apresentar uma maneira de avaliar o desempenho de uma organização de pequeno porte da construção civil, será utilizado como instrumento de pesquisa para a construção desta proposta a ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard*.

As definições, características e estruturação desta ferramenta foram apresentadas e detalhadas na Fundamentação Teórica deste estudo no item 2.3.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o propósito de demonstrar como o problema desta pesquisa será abordado empiricamente, se faz necessário apresentar os procedimentos metodológicos realizados neste estudo.

O método de investigação deu-se pelo estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo da Construção Civil da cidade de Florianópolis/SC. A escolha de empresa se deu pela facilidade da pesquisadora em coletar os dados e ter acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas junto aos diretores da empresa com o intuito de identificar as características da instituição, o planejamento estratégico, os objetivos e os dados já existentes. Vale ressaltar que a organização apresenta pouca documentação relacionada às estratégias, ou seja, os dados estão concentrados no conhecimento adquirido pelos administradores e, portanto a pesquisa documental praticamente não foi utilizada neste estudo. Entretanto as entrevistas realizadas possibilitaram

o entendimento detalhado da organização assim como o conceito de gestão dos administradores. Neste momento foram conhecidos os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, visão, missão, valores e os fatores críticos de sucesso da organização. Estes dados foram essenciais para a formulação da proposta de um modelo de avaliação de desempenho a ser desenvolvido especificamente para empresa ALFA.

Após a coleta das informações da organização e o entendimento das estratégias propostas pelos administradores, os dados foram tratados e organizados para posteriormente, de acordo com a metodologia do *BSC*, ser proposto o mapa estratégico e o painel de indicadores da organização. O mapa estratégico traduzirá as estratégias em termos operacionais sob as quatro perspectivas propostas: Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira. Os objetivos relacionados em cada perspectiva foram cuidadosamente estudados para que fossem desenvolvidos os indicadores capazes de monitorar o desempenho de cada um dos objetivos propostos. Desta forma, deu-se o surgimento do painel de indicadores propostos pela metodologia do *BSC*.

Com o mapa estratégico criado e os indicadores sugeridos, foi necessário levantar junto à administração da organização a situação atual apresentada para cada indicador. Este status servirá como base para desenvolver as metas almejadas pela organização. O posterior cumprimento das metas traçadas foi a evidência de que a organização está atingindo o desempenho pretendido. Entretanto para que tais metas sejam alcançadas, foi preciso detalhar as iniciativas a serem executadas pelos colaboradores. Para cada indicador foi desenvolvida uma iniciativa que deverá ser disseminada à equipe de forma a esclarecer e comunicar os objetivos pretendidos.

Durante todo o processo de elaboração do modelo, a interação com os administradores foi essencial para a atualização de dados e complemento das informações sobre a instituição. Tal processo garantiu o aprendizado para todos os participantes, que procuraram diagnosticar os problemas específicos da instituição e atingir resultados positivos e relevantes para a organização.

A proposta do modelo foi, portanto constituída pela contextualização da empresa ALFA, ou seja, o ambiente que a mesma se encontra, seus relacionamentos, oportunidades e desafios, o desenvolvimento do mapa estratégico onde são apresentados os objetivos pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, a elaboração dos indicadores, o levantamento do status atual, a elaboração das metas e por fim e definição das iniciativas a serem desenvolvidas.

No capítulo 4 serão apresentados e analisados os resultados da proposta desenvolvida pelo estudo de caso da empresa ALFA.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados desta pesquisa e a análise dos mesmos. Para tanto são abordadas a caracterização da organização abrangendo o Planejamento Estratégico da empresa ALFA, a apresentação da modelo de Avaliação de Desempenho proposto, os objetivos e ações estratégicas da empresa, o painel de indicadores e as metas e iniciativas a serem implantadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

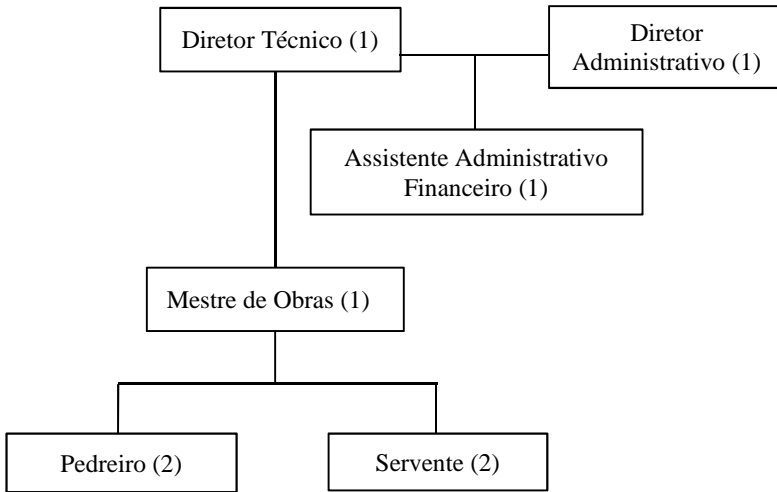
A instituição estudada é uma pequena empresa localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A organização é denominada como ALFA para preservar suas informações e as estratégias de negócio.

A ALFA foi constituída em 2005 e atua no mercado imobiliário da Grande Florianópolis por meio da incorporação e construção de empreendimentos residenciais. Os objetivos iniciais da empresa não contemplavam nenhum público específico, os negócios eram definidos de acordo com as oportunidades que surgiam e as estratégias não eram claras.

Atualmente os imóveis construídos pela ALFA são direcionados principalmente aos clientes que se enquadram no programa Minha Casa Minha Vida e, portanto, recebem incentivos do Governo Federal para a aquisição da casa própria. Sendo assim, seu público alvo enquadra-se como classe média baixa e as estratégias da organização apresentam-se melhor definidas apesar de não formalizadas.

A ALFA é constituída atualmente por oito colaboradores que possuem seus cargos distribuídos conforme a Figura 8.

Figura 8: Organograma da empresa ALFA



Fonte: Dados da pesquisa

As funções e responsabilidades de cada cargo são assim descritas:

Diretor Técnico (engenheiro civil) - sócio majoritário:

- Elaboração e solicitação de aprovação dos projetos estruturais, hidrossanitário, elétrico e preventivo de incêndio;
- Acompanhamento técnico das obras;
- Compras de material de construção;
- Contratação de prestadores de serviços;
- Negociação para aquisição ou venda de terrenos;
- Elaboração de tabelas de preços de venda;
- Realização de pesquisas de mercado.

Diretor Administrativo (geógrafo)- sócio minoritário:

- Compras de material de construção;
- Organização de documentação e contratos;
- Auxílio na negociação com fornecedores e clientes;
- Licenciamento Ambiental das Obras;
- Pagamento de fornecedores e mão de obra;
- Entrega dos imóveis;

- Entrega de condomínio;
- Auxílio na supervisão da mão de obra.

Assistente Administrativo Financeiro (técnico em contabilidade):

- Compras de produtos de limpeza, escritório e copa;
- Contas a pagar;
- Contas a receber;
- Envio de documentação para contabilidade;
- Controle de Caixa;
- Análise financeira.

Mestre de Obras

- Análise e sugestão técnica do projeto a ser executado;
- Supervisão da equipe de obras;
- Monitoramento de estoque de material e solicitação de compra;
- Execução de atividades de construção;

Pedreiros

- Execução de atividades construção.

Servente

- Auxílio aos pedreiros e ao mestre de obras nas atividades de construção.

Conforme descrito na seção 2.3 deste estudo, a primeira etapa para elaborar o BSC em uma organização é identificar sua posição no contexto atual, ou seja, a situação em que ela se encontra, seus relacionamentos e sua visão estratégica. Este processo busca entender e avaliar o próprio negócio além de ser uma forma de lidar com eventos que podem ou não afetar direta ou indiretamente os planos da organização.

Nesta seção, portanto são apresentados o negócio, a missão, a visão, os valores, assim como as oportunidades e ameaças (análise externa) e os pontos fortes e fracos (análise interna) da empresa ALFA. Após o levantamento e estudo dos itens relacionados, são evidenciados os fatores críticos de sucesso, ou seja, são apresentadas as condições e as variáveis que se não forem devidamente gerenciadas podem causar

impacto significativo sobre o sucesso da empresa, considerando seu ambiente de atuação.

São apresentadas também as estratégias a serem seguidas e que devem ser operacionalizadas para que a empresa consiga atingir seus objetivos com sucesso.

A empresa ALFA não possuía um planejamento formal e tão pouco era difundido entre os colaboradores. A elaboração do mesmo foi realizada pelo sócio majoritário e é apresentada de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8: Resumo Planejamento Estratégico empresa ALFA

NEGÓCIO	Construir e incorporar edificações residenciais.	
MISSÃO	Conceber, construir e entregar empreendimentos de qualidade, com responsabilidade ambiental e preço justo para promover a realização de sonhos.	
VISÃO	Ser uma empresa da Construção Civil reconhecida na região, até 2016, pela qualidade de seus produtos, seriedade, confiança e respeito com o cliente, desenvolvendo empreendimentos com alto potencial de retorno por meio de atitudes inteligentes e sustentáveis.	
VALORES	Respeito com o cliente; Responsabilidade Ambiental; Confiabilidade; Foco no Resultado.	
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Ascensão da classe C e D	Mudanças nas políticas governamentais de incentivo à casa própria
	Políticas governamentais de incentivo à casa própria	Crise econômica nacional e regional
	Aumento no crédito imobiliário	Crescimento de oferta pelo aumento de concorrentes diretos
	Crescimento do mercado imobiliário na Grande Florianópolis	Excesso de burocracia para obtenção de recursos
Déficit imobiliário Brasileiro	Dificuldade para captação de mão de obra	
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Estrutura de custos enxuta	Ausência de política de qualidade bem definida
	Produtos com preços acessíveis	Falta de acompanhamento pós venda

	<p>Equipe qualificada e de confiança</p> <p>Agilidade em reagir às mudanças de mercado</p> <p>Gestão financeira sustentável</p> <p>Produtos que atendem as necessidades dos clientes</p>	<p>Lentidão na tomada de decisão por acúmulo de funções</p> <p>Limitação de crescimento</p>
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	<p>Programas governamentais - Minha casa Minha Vida</p> <p>Mão de obra própria e qualificada.</p>	

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir serão detalhados cada componente do planejamento estratégico da empresa ALFA.

a) Análise de Ambiente

De acordo com o Quadro 8, a ascensão da classe C e D é uma oportunidade identificada visto que o aumento na renda desta camada da sociedade, aliada ao aumento de crédito e às políticas governamentais, impulsionaram e tornaram mais reais a possibilidade deste grupo adquirir a casa própria. Além disso, muitas ainda são as famílias que não possuem moradia própria e que, portanto tornam-se clientes potenciais diante de um mercado imobiliário em crescimento na região da Grande Florianópolis.

Assim como os aspectos citados são considerados oportunidades para empresa Alfa, uma alteração significativa neste cenário pode se tornar uma ameaça ao negócio. Mudanças nas políticas governamentais, retração ou crise na economia, por exemplo, são fatores de risco que podem prejudicar o bom andamento dos negócios. Além dos fatores econômicos, a empresa Alfa precisa lidar com as burocracias enfrentadas nos processos de avaliação e liberação de créditos e recursos. Muitas vezes o processo é moroso e lento, o que pode afetar diretamente o Fluxo de Caixa e as operações da empresa. Por fim o aumento da concorrência e a dificuldade em captar mão de obra são outros fatores externos que podem dificultar o desempenho da organização.

Ao analisar os fatores internos da empresa, é possível identificar uma equipe enxuta e de confiança. Estas características minimizam a ameaça da dificuldade em captar mão de obra, tranquilizam os administradores e contribuem com a formação de um custo fixo reduzido. Desta forma é possível produzir imóveis de qualidade e com preços acessíveis. A empresa possui um perfil conservador e, portanto até o momento suas obras foram executadas com capital próprio, garantindo uma gestão financeira segura e sustentável. Além dos fatores citados, a empresa Alfa está constantemente avaliando o mercado e suas mudanças. Existe um colaborador focado na pesquisa e especulação de mercado para não ser surpreendido e agir rapidamente às mudanças.

A formação familiar da equipe administrativa e técnica contribuem para alguns pontos fracos encontrados na empresa Alfa. A Alfa não possui clara definição de cargos e responsabilidades, o que propicia lentidão na tomada de decisões e acúmulo de funções. A política de qualidade não é definida formalmente e serviços como pós-venda deixam a desejar na organização. Além destes fatores, o perfil conservador pode em alguns momentos retardar o crescimento e a evolução da organização.

Após apresentada a Análise de Ambiente, serão tratados os fatores críticos de sucesso da empresa ALFA.

b) Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os pontos cruciais que irão determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Entender estes elementos é uma maneira de apresentar uma referência que irá nortear os gestores e administradores de forma a implantar controles e estratégias alinhados a sua missão para garantir o bom desempenho e sucesso da instituição. Para Serra, Torres e Torres (2004), é possível definir os fatores críticos de sucesso como as diversas atividades e variáveis de uma organização que interagem decisivamente para o sucesso competitivo em determinado segmento de negócio.

Sendo assim, os fatores críticos de sucesso apontados pelos administradores da empresa ALFA são os programas governamentais e a utilização de mão de obra própria.

Os programas governamentais, mais especificadamente, o Programa Minha Casa Minha Vida, no qual se concentra atualmente cem por cento dos clientes da empresa ALFA é um fator determinante para o sucesso atual da organização. As construções já iniciadas e os

estoques de terrenos estão localizados em regiões específicas para este público alvo que recebe incentivo do governo federal para a aquisição da casa própria. Entre os estímulos estão as baixas taxas de juros, subsídios financeiros e facilidade na aprovação do crédito.

A extinção ou suspensão deste programa que pode ocorrer por uma troca de governo ou até mesmo por decisão do poder atual, levaria a empresa ALFA a mudar bruscamente suas estratégias e seu foco. As aquisições e vendas já realizadas seriam interrompidas, os valores monetários a serem repassados pelas instituições financeiras teriam seus prazos postergados e certamente o mercado entraria em crise. Esta dependência gera grandes preocupações aos empresários que por sua vez necessitam estar constantemente atentos às mudanças e preparados com alternativas de negócios em caso de mudanças.

A utilização de mão de obra própria atualmente é a garantia de construções de qualidade. A equipe atual operacional de mestre de obra, pedreiros e serventes é de confiança dos administradores e essencial para o bom desempenho das construções. A empresa já passou por experiências de terceirização de mão de obra na tentativa de expandir os negócios e realizar mais construções simultâneas, porém esta tentativa não foi bem sucedida. As obras terceirizadas apresentaram muitos problemas de execução e tiveram seu custo aumentado significativamente além do descontentamento por parte dos clientes. Desta forma, conseguir manter a equipe atual e trabalhar sistematicamente na contratação de pessoal qualificado e de confiança é outro fator determinante para o sucesso da organização.

Para garantir o bom desempenho da organização, os administradores da empresa ALFA, além de conhecer e neutralizar os fatores críticos de sucesso, necessitam traçar as políticas estratégicas da organização conforme relatado a seguir.

c) Políticas Estratégicas

Durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, é necessário definir as políticas estratégicas da organização, ou seja, identificar os caminhos que empresa deverá seguir para garantir a competitividade e sobrevivência no longo prazo.

Para Costa, A.P. (2006, p.12), “a estratégia tem que estar definida claramente, para que se possa chegar a um consenso sobre as metas essenciais ao cumprimento da estratégia”.

A compreensão dos envolvidos diante da estratégia da organização é necessária visto que todos deverão absorver e saber o caminho correto para que os objetivos possam ser alcançados.

Kaplan e Norton (1997), ao enfatizarem que o BSC deve traduzir a estratégia da organização, esclarecem que a ferramenta é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais, é sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Desta forma é preciso adotar alguns cuidados para viabilizar os processos gerenciais críticos: (i) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; (ii) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (iii) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; (iv) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Seguindo a recomendação dos autores, a empresa ALFA apresenta as políticas estratégicas de seu negócio derivadas da análise realizada para a elaboração do planejamento estratégico.

- *Garantir alto potencial de retorno em seus negócios:*

O fato dos administradores apresentarem uma postura conservadora e optarem por trabalhar sempre com capital próprio torna a empresa ALFA dependente de seus recursos financeiros, limitando a quantidade de empreendimentos a serem construídos. Desta forma a empresa não consegue ganhar no giro e sim na margem de seus negócios. Sendo assim os administradores precisam estudar cuidadosamente seus projetos para tentar maximizar o retorno de seus empreendimentos. Além do estudo por obra, a empresa necessita controlar seus custos e despesas fixas e variáveis de modo a garantir o alto potencial de retorno da organização.

Conseguir garantir este potencial torna-se o principal atrativo para os sócios administradores da empresa ALFA que ao analisarem o custo de oportunidade das possíveis fontes de renda em suas profissões, optam por preservar e progredir na administração da empresa ALFA. De acordo com Martins (1967), o custo de oportunidade representa o quanto se foi sacrificado em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra. Sendo assim, o custo de oportunidade é determinado pela renúncia de algumas escolhas, e neste caso, a empresa mantendo seu potencial, incentiva os proprietários a não migrarem para outras fontes de renda como, por exemplo, atuar como funcionário em outra instituição privada, pública ou até mesmo constituir outro tipo de sociedade em diferentes ramos.

A empresa ALFA atualmente trabalha com todos os empreendimentos direcionados ao Programa Minha Casa Minha Vida do governo Federal. Esta oportunidade identificada pelos administradores, conforme explanada na análise ambiental, pode a qualquer momento tornar-se uma ameaça aos negócios da organização que já possui alguns imóveis (terrenos) adquiridos com o propósito de direcioná-los a este nicho do mercado. Apesar desta dependência consciente por parte dos administradores, os mesmos precisam estar atentos aos eventos políticos, econômicos e sociais para não serem surpreendidos pelas mudanças de cenário e desta forma afetar o potencial de retorno da organização.

Além do exposto, o potencial de crescimento e retorno deste setor não foi apenas identificado pela empresa ALFA. Nos últimos anos o número de empresários ofertando produtos similares cresceu significativamente e acirrou a concorrência na região. Este fato está diretamente ligado à segunda política estratégica definida pela empresa ALFA.

- *Fortalecer a confiança da organização perante os clientes*

O aumento da concorrência e das ofertas por produtos similares trouxe recuo nas vendas dos imóveis na Grande Florianópolis causando desaquecimento ao mercado imobiliário. A desaceleração do setor apresentada no ano de 2013 conforme a Figura 2 e relatado na seção 2.1.3, também sofreu influência da retração econômica Nacional e contribuiu para assomar a competição do setor.

Sendo assim, o que era pouco trabalhado e investido na empresa ALFA, ou seja, a preocupação direta com a satisfação dos clientes passa a ser repensada e torna-se uma política determinante para o atingimento das estratégias da organização.

A confiança citada pode ser adquirida por meio do bom relacionamento com fornecedores, colaboradores, parceiros e clientes; oferta de imóveis com padrão de qualidade acima da média da concorrência e acompanhamento e assistência imediata aos clientes.

A boa relação com fornecedores contribui para o cumprimento dos prazos, boas negociações e aquisição de matéria prima de qualidade. O bom relacionamento com os colaboradores, ocorrendo naturalmente, com respeito, reconhecimento e remuneração justa, contribui para o desempenho e rendimento dos serviços prestados. A confiança adquirida com os parceiros, como por exemplo, imobiliárias e instituições

financeiras, facilitam o processo de vendas e agilizam o andamento dos negócios. Todos os fatores citados afetam diretamente a qualidade da obra, o retorno do empreendimento e contribuem para manter uma boa relação com os clientes.

A preocupação em oferecer imóveis com qualidade superior à concorrência passa a ser também um cuidado da empresa ALFA. Alguns empresários e clientes ainda acreditam que os produtos voltados para o Programa Minha Casa Minha Vida são de má qualidade e inferiores. No momento em que são oferecidos imóveis com boas plantas, materiais diferenciados e de bonita apresentação, os clientes potenciais são surpreendidos aumentando a aceitação, disseminando a boa impressão e assim fortalecendo a confiança com a construtora.

Além disso, a ALFA apontou a necessidade em manter a confiança dos clientes por meio de serviços ágeis de pós venda. Entre estes serviços os administradores identificaram a capacidade de agir com presteza demonstrando preocupação com a satisfação do consumidor e a obrigação em atuar com eficiência e eficácia na manutenção corretiva dos imóveis sempre que necessário. As oportunidades identificadas pelos administradores irão fomentar o bom relacionamento e a boa imagem da empresa ALFA para com seus clientes e consumidores contribuindo para intensificar a boa relação com seus parceiros e ainda colaborar para o marketing “boca a boca”, muito comum na região de atuação.

- *Atitudes inteligentes e sustentáveis*

Agir de maneira sustentável está diretamente ligado à capacidade da organização em atuar de forma a não esgotar os recursos necessários para o bom desempenho da empresa. O termo sustentável neste caso, não está direcionado apenas para questões ambientais, mas sim para todas as atitudes tomadas na organização. Os administradores entendem que para garantir o retorno esperado, as práticas dentro da ALFA precisam ser estudadas e analisadas cuidadosamente de forma a evitar desperdícios, retrabalho e perda de recursos. Como exemplo é possível citar a utilização do dinheiro disponível em caixa, escolha de novos investimentos, negociação com clientes e fornecedores, relacionamento com colaboradores, práticas de aproveitamento de recursos naturais como água e energia solar, definição de processos internos, boas contratações, entre outros.

As práticas citadas foram elencadas pelos administradores e ocorreu por meio da análise do ambiente em que a ALFA se encontra onde foram relacionadas a missão, visão, valores, oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e os fatores críticos de sucesso da organização. Este estudo apontou a necessidade de rever algumas atitudes e monitorar as decisões da organização de forma a garantir melhores resultados.

As políticas estratégicas apresentadas embasarão e originarão os objetivos e ações estratégicas desenvolvidas para cada uma das perspectivas propostas pela metodologia do *Balanced Scorecard*, a perspectiva de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeiras. A seguir será apresentado o modelo de avaliação de desempenho proposto para a empresa ALFA de acordo com o planejamento aqui exposto.

4.2 PROPOSTA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o intuito de apresentar quais objetivos estratégicos seriam úteis e como mensurá-los, em uma instituição privada de pequeno porte do ramo da Construção Civil, será apresentada a seguir a proposta do modelo de avaliação de desempenho da empresa ALFA, segregada na apresentação do mapa estratégico, no painel de indicadores e nas metas e iniciativas a serem desenvolvidas na organização.

4.2.1 O Mapa Estratégico

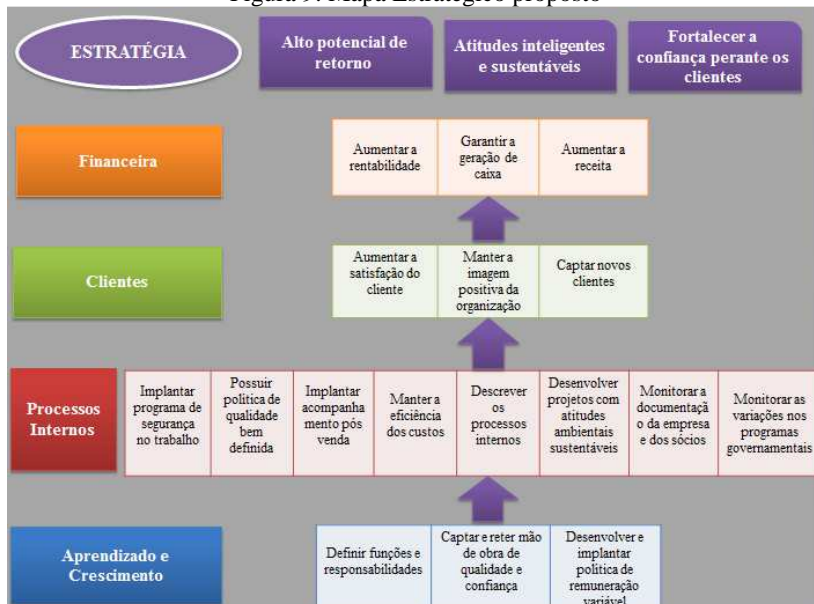
O mapa estratégico é um instrumento utilizado para facilitar a compreensão pelos gestores dos processos complexos que eles se deparam diariamente evitando que os mesmos se percam diante de inúmeras informações. É por meio dele que é realizado o monitoramento do cumprimento da estratégia da organização, sendo disposto nas quatro perspectivas de gestão: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira. Desta forma esta ferramenta necessita ser consistente, específica, organizada por objetivos estratégicos e sucinta. (COSTA, A.P. 2006).

Com o objetivo de atingir um potencial de retorno, fortalecer a confiança da organização perante os clientes e trabalhar por meio de atitudes inteligentes e sustentáveis, os objetivos estratégicos propostos

para cada perspectiva foram elaborados com base no planejamento estratégico apresentado pela empresa ALFA.

A análise dos pontos fortes e fracos, a identificação das oportunidades e ameaças assim como as definições da missão, visão e valores da organização foram indispensáveis para a criação da proposta do mapa estratégico que será apresentado a seguir.

Figura 9: Mapa Estratégico proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O mapa estratégico apresentado ilustra a relação de causa e efeito conectando os resultados almejados para cada perspectiva (KAPLAN E NORTON, 1997). As setas do mapa estratégico indicam esta relação de causa e efeito, uma vez que as ações estão dispostas em relação de cadeia a fim de alcançar os objetivos pré-determinados pela estratégia.

O que se pretende alcançar financeiramente (perspectiva financeira) deve orientar o que se pode e deve fazer em termos de produto e de mercado consumidor (perspectiva de clientes), que, por sua vez, deve orientar as escolhas quanto aos modos de produção e disposição desses produtos/serviços (perspectiva de processos

internos), que, por sua vez, devem orientar a decisão sobre a estrutura organizacional e administrativa e sobre a tecnologia da informação, identificada como necessárias para dar suporte aos amplos processos de produção e venda (perspectiva de aprendizado e crescimento) (COSTA, A.P. 2006, p. 16).

Para exemplificar esta ligação, é possível relacionar, por exemplo, o objetivo da perspectiva de Aprendizado e Crescimento “Desenvolver cultura organizacional” que tornará a empresa mais profissionalizada com o objetivo de Processos Internos “Implantar acompanhamento pós venda” que, conseqüentemente “Aumentará a satisfação do cliente” (Perspectiva de Clientes) e desta forma propiciará o “Aumento da receita” atendendo por fim o objetivo pela perspectiva Financeira. Esta relação satisfaz às estratégias propostas pela organização facilitando a compreensão dos gestores quanto aos processos propostos para atingir o sucesso almejado.

Os objetivos de cada perspectiva precisam ser mensurados e acompanhados para que os gestores possam visualizar o desempenho da organização. Desta forma é criado o painel de indicadores onde são apresentados os indicadores e as metas a fim de possibilitar o entendimento da performance dos objetivos.

4.2.2 Painel de Desempenho

O painel de indicadores é a composição de um conjunto de medidas consideradas chaves para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Estas medidas, que não necessitam ser inúmeras, darão a indicação do desempenho da organização diante dos objetivos almejados. De acordo com Costa, A.P. (2006), com um reduzido número de medidas, os gestores e colaboradores podem focar a estratégia, chamando atenção para os fatores que se espera levar à mudança de desempenho desejada, ao invés de se perderem na diversidade de indicadores.

É por meio do painel de indicadores que a organização conseguirá definir como o desempenho será medido e monitorado. 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 alcança-los (COSTA, A.P. 2006).

Os indicadores propostos à empresa ALFA obedecem a ordem de serem facilmente compreendidos e calculados. Entende-se que quanto mais complexo for o indicador, mais difícil dos membros da organização compreendê-los e, portanto executá-los e controlá-los.

Os indicadores serão apresentados para cada objetivo de cada perspectiva. Além de apresentados, será explicado com clareza como cada um deles deverá ser calculado, e as iniciativas que devem ser realizadas para garantir o atendimento das metas, facilitando assim a compreensão e os motivos da existência de cada indicador. As iniciativas propostas constarão nas perspectivas de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos, visto que as consequências destas iniciativas refletirão no atingimento das metas traçadas pelas perspectivas de Cliente e Financeira.

O prazo proposto para que as metas sejam alcançadas e posteriormente revistas, é de dois anos.

Os indicadores que não puderam ser encontrados por falta de informação da organização, receberão a classificação de N.D., significando que o mesmo não foi desenvolvido.

4.2.2.1 *Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*

A finalidade da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento é investir primordialmente na reciclagem e qualificação de seus trabalhadores e gestores, bem como na melhoria dos sistemas de informação e alinhamento dos procedimentos da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997). A seguir serão apresentados os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos a esta perspectiva para a empresa ALFA.

Quadro 9: Painel de Desempenho pela Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta	Iniciativas
Definir Funções e Responsabilidades	Descrições de cargos validadas *100 Número total de cargos	N.D.	100%	- Levantamento das funções e cargos existentes - Desenhar o organograma - Descrever missão, atividades, responsabilidades, conhecimento técnico e habilidades exigidas em cada cargo - Divulgar e treinar os colaboradores

Captar e reter mão de obra de qualidade e confiança	$\frac{(\text{administrações} + \text{demissões})}{2} * 100$ efetivo médio	50%	30%	- Programa de segurança no trabalho
	% de colaboradores com perfil desejado	N.D.	80%	- Remuneração variável
	% de respostas que o colaborador está no mínimo satisfeito	N.D.	70%	- Clareza nas descrições das responsabilidades - Gestão de Recursos Humanos
Desenvolver e Implantar Política de Remuneração Variável	$\frac{\text{Número de metas atingidas}}{\text{Número de metas traçadas}} * 100$	N.D.	80%	- Identificar os pontos críticos de sucesso por área - Estipular metas - Desenvolver os parâmetros de remuneração variável - Comunicar e motivar a equipe

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

a) Definir funções e responsabilidades

A empresa ALFA não possui claramente definidas as funções e responsabilidades de cada colaborador. Com as devidas elucidações será possível ligar as tarefas específicas a cargos específicos, detalhar os conteúdos, métodos, instrumentos de trabalho no sentido de aperfeiçoar a eficiência da organização relativa à produtividade, operacionalização, qualidade dos produtos e a satisfação dos colaboradores no cargo.

Desta forma será possível diminuir o retrabalho, a morosidade, as incertezas quanto à realização das tarefas e ainda evitar o não cumprimento das metas, otimizando a produtividade de cada colaborador. Além disso, contribui com o processo de recrutamento e seleção tornando-o mais objetivo e eficiente.

Para controlar o objetivo de definir funções e responsabilidades será necessário realizar um levantamento de todos os cargos dos membros da organização. Em seguida, será preciso descrever detalhadamente, para cada cargo, a sua missão, as atividades e responsabilidades e o conhecimento técnico e as habilidades necessárias para a execução da função.

É preciso se certificar que não existem responsabilidades e atividades repetidas para garantir a clareza da incumbência de cada cargo, evitando assim conflitos e retrabalho. A criação de novos cargos implica necessariamente na revisão dos já existentes. A criação e utilização de um organograma são necessárias para facilitar a visualização e a hierarquia dos cargos.

Todas as descrições de cargos devem ser validadas e aprovadas pela administração da empresa e apresentadas aos colaboradores que irão desenvolver a atividade. Também deve ser utilizada no momento da contratação e entrevistas com candidatos para que não haja dúvidas quanto às responsabilidades.

O indicador a ser monitorado mostra a quantidade de cargos descritos e validados dividido pelo número total de cargos da organização. Ou seja, para cada cargo existente é necessário apresentar sua respectiva definição.

Atualmente a empresa ALFA não possui nenhuma descrição de cargo onde são evidenciadas as funções e responsabilidades, portanto não há indicador atual para este índice. Todo o trabalho deverá ser iniciado do começo e a meta é apresentar uma descrição para cada cargo existente na organização. Ou seja, o indicador deverá ser de 100% pois não é aceitável que a empresa possua cargos sem a respectiva descrição.

Vale ressaltar a importância em divulgar para todos os envolvidos, as atribuições de cada cargo existente e também quando houver a criação de novas funções.

b) Captar e reter mão de obra de qualidade e confiança

Oferecer produtos e serviços de qualidade de forma a satisfazer cada vez mais seus clientes são atitudes presentes no planejamento da empresa ALFA que permitirão o cumprimento de suas estratégias. A capacitação e confiança de toda equipe são essenciais para que o produto final oferecido aos clientes seja apresentado no nível de satisfação almejado pela organização. O início deste processo ocorre quando da captação da mão de obra que deve ser realizada de forma que o processo de seleção seja eficiente a fim de propiciar o recrutamento de profissionais qualificados. Além disso, a empresa necessita criar políticas que estimulem os colaboradores a permanecerem satisfeitos e fiéis à organização de forma a diminuir a rotatividade da mão de obra evitando assim gastos com recrutamento, seleção e treinamento.

O bom relacionamento entre empresa e colaborador poderá fomentar a permanência do mesmo e a relação de confiança por ambas as partes, tornando o clima organizacional agradável, incentivando o comprometimento dos mesmos e por consequência aumentando a produtividade e a qualidade da produção.

De acordo com o planejamento estratégico apresentado pela empresa ALFA, a dependência de mão de obra qualificada é um fator crítico de sucesso da organização. Possuir uma equipe de confiança que

executa os serviços dentro dos padrões de qualidade exigidos pela organização é uma luta constante dos administradores.

Diante de tal dificuldade, o objetivo proposto pode ser mensurado com a utilização de três indicadores: rotatividade de colaboradores, percentual de colaboradores com o perfil desejado e índice de satisfação dos colaboradores.

O primeiro representa o giro de pessoal num determinado período levando em consideração as pessoas que entraram e saíram da empresa sem que houvesse planejamento, ou seja, as contratações realizadas em função do crescimento da empresa não devem ser consideradas.

O índice de rotatividade é calculado pela média de admissões e demissões do período, divididos pelo efetivo médio do período considerado (CHIAVENATO, 1999).

$$IR = \frac{(\text{admissões} + \text{demissões})}{2} * 100$$

efetivo médio

Este indicador, na construção civil, é distorcido em função das obras, pois muitas vezes o empregado é vinculado ao CNPJ da obra, e quando ela termina, ele é demitido mesmo que seja contratado em seguida. Sendo assim o indicador que segundo o Ministério do Trabalho (2014), atualmente supera a marca de 60% ao ano na construção civil, não será considerado como base para estipular a meta da empresa ALFA.

Em 2014 o índice de rotatividade da empresa ALFA foi de 50%. Este percentual não foi considerado satisfatório pelos administradores em função não somente dos prejuízos monetários, mas também pela diminuição da produção e o tempo despendido para recrutar, selecionar e treinar novos colaboradores. A meta traçada para os próximos anos para o indicador de rotatividade de pessoal é, portanto de 30%.

As iniciativas para tentar atingir a meta estipulada estão vinculadas à satisfação dos colaboradores. É possível citar algumas ações que podem contribuir com o entusiasmo dos membros da organização como um programa de segurança do trabalho, remuneração variável, clareza nas descrições das responsabilidades e dos processos e uma boa gestão dos recursos humanos.

O segundo indicador possibilitará à organização se certificar que os colaboradores possuem o perfil desejado. O desenvolvimento da política de recursos humanos possibilitará que a equipe seja avaliada de acordo com os valores da instituição. Atualmente este indicador não foi

desenvolvido, mas espera-se para os próximos dois anos que o mesmo atinja o nível de 80%.

O terceiro indicador proposto para monitorar este objetivo seria medir a satisfação dos colaboradores. Para encontrar este índice, é necessário realizar uma pesquisa de clima organizacional que evidencie aos administradores a satisfação dos colaboradores no que se refere às funções e responsabilidades, ambiente de trabalho, relacionamento com outros profissionais da empresa, os benefícios mais relevantes e as competências que pretendem desenvolver.

As respostas dos questionários devem apresentar as alternativas “muito satisfeito”, como nível máximo e “insatisfeito”, como nível mínimo. A meta sugerida para a empresa ALFA é 70% das respostas apresentarem pelo menos a alternativa “satisfeito”. Caso isso não ocorra, será necessário entender os motivos expostos pelos colaboradores e tentar, na medida do possível, trabalhar formas de melhorar o nível de satisfação dos mesmos.

Atualmente não existe este indicador, pois nunca foi realizada uma pesquisa de clima na empresa ALFA.

c) Desenvolver e implantar política de remuneração variável

Desenvolver um programa de remuneração variável contribuirá para a permanência dos profissionais na organização. Esta política poderá ser um diferencial no mercado além de motivar a equipe a desenvolver bons trabalhos e assim trazer melhores resultados para a organização.

A política de remuneração variável irá atender às necessidades imediatas e futuras da organização vinculadas à estratégia e à gestão em termos de remunerar o empenho, esforço, dedicação, desempenho e produtividade dos colaboradores. Este programa tem como objetivo motivar os membros da organização e atingir melhores resultados nos negócios.

Para criar este programa será necessário identificar os pontos críticos de sucesso de cada área, como por exemplo, o prazo para a conclusão das obras, economia de recursos e de material, número de não conformidades, entre outros. Para cada ponto será necessário estipular uma meta que deverá ser atingida pela equipe, pela área ou individualmente. Caberá aos administradores definirem como farão este controle, se pelo todo, individualmente ou uma mescla dos dois. A remuneração variável poderá ser proporcional ao percentual de

atingimento das metas estipuladas e ter como base o salário do colaborador.

O indicador proposto é o percentual de metas atingidas dentro de todas as metas traçadas pela política de remuneração variável. Ou seja, se a empresa criar vinte metas e a equipe conseguir alcançar 15 delas, significa que o indicador é de 75%.

Atualmente a empresa ALFA não possui este controle e tão pouco a política de remuneração variável, portanto não há histórico para este indicador. Sugere-se que a meta a ser trabalhada neste índice seja de 80%.

Vale ressaltar a importância das metas serem revistas e atualizadas periodicamente de acordo com os objetivos traçados pela organização e de serem alcançáveis de modo que os colaboradores sintam-se motivados em atingi-las.

Os objetivos apresentados pela perspectiva de Aprendizado e Crescimento fornecerão a infraestrutura que possibilitará a consecução dos objetivos traçados pelas demais perspectivas que serão apresentadas a seguir.

4.2.2.2 *Perspectiva dos Processos Internos*

A Perspectiva dos Processos Internos contempla a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade da organização. Esta perspectiva considera o processo de inovação, operações e pós-venda.

Quadro 10: Painel de Desempenho pela Perspectiva de Processos Internos

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta	Iniciativas
Implantar programa de segurança no trabalho	número de acidentes de trabalho por obra	10	5	- Treinamento e conscientização dos colaboradores - Monitoramento das práticas preventivas e dos acidentes de trabalho
	$\frac{\text{Acidentes graves}}{\text{Total de acidentes}} * 100$	1	Zero	

Possuir uma política de qualidade bem definida	número de não conformidades	5	2	- Desenvolver a Política de Qualidade - Nomear responsáveis pelo controle e acompanhamento das não conformidades
Implantar acompanhamento pós venda	Prazo de retorno das reclamações	N.D.	24h	- Definir a forma de acompanhamento do pós venda - Nomear e treinar colaborador responsável
	número de reclamações por imóvel vendido	3	1	
Manter a eficiência dos custos	<u>Gastos Fixos</u> *100 Receita média mensal	5%	5%	- Manter o controle dos gastos fixos - Aprimorar a negociação com fornecedores
	<u>Desvio do Custo da obra</u> *100 Custo da obra orçado	6%	6%	
Descrever os processos internos	<u>nº processos descritos e validados</u> *100 nº de processos a descrever	N.D.	40%	- Levantar o número de processos a serem descritos - Descrever os processos junto com os envolvidos - Validar e divulgar os processos
Desenvolver projetos com atitudes ambientais sustentáveis	Número de caçambas de entulho por obra	Zero	Zero	- Manter o controle de resíduos - Desenvolver atitudes de baixo custo voltadas para a preservação ambiental
	Número de estruturas deixadas por obra	2	2	
Monitorar a documentação da empresa e sócios	Número de atrasos dos processos em função da falta de documentação	2	Zero	- Nomear e treinar colaboradores responsável pelo controle da documentação

Monitorar e acompanhar variações nos programas governamentais	Total de programas governamentais aproveitados	1	1	- Nomear e treinar colaboradores responsável pelo monitoramento e especulação de mercado
---	--	---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

a) Implantar programa de segurança no trabalho

A implantação de um programa de segurança no trabalho proporcionará aos colaboradores da organização condições de trabalho melhores e mais seguras. Esta proposta abrange ações que visam diminuir os acidentes de trabalho, riscos físicos e ambientais e realizar controle médico da saúde ocupacional. Desta forma pretende-se oferecer mais qualidade de vida ao trabalhador, reduzir o número de faltas e aumentar a produtividade.

Além disso, o programa de segurança no trabalho atende as exigências legais e protege a organização contra eventuais problemas jurídicos diante de possíveis acidentes de trabalho.

No setor da construção civil, acidentes de trabalho podem se tornar frequentes quando as atividades não são executadas com as devidas proteções. O elevado risco físico inerente às operações do setor exige que algumas normas básicas de proteção sejam seguidas e praticadas.

A segurança no trabalho atua na prevenção dos acidentes do trabalho decorrentes dos fatores de riscos ocupacionais visando a redução de acidentes e de doenças ocupacionais. Com isso os colaboradores tendem a ficar mais motivados uma vez que se sentem valorizados diante da preocupação expressada pela empresa em que atua e desta forma torna-se mais motivado para executar suas tarefas.

A empresa ALFA, apesar de distribuir os equipamentos básicos de segurança aos colaboradores, não atua de forma ativa e participativa. Não existe também controle formal com relação ao número de acidentes de trabalho.

Apesar dos empreendimentos da empresa ALFA serem, na sua maioria, de pequeno porte, é importante o acompanhamento e monitoramento das normas de segurança. Para tanto sugere-se dois indicadores para este controle: número de acidentes de trabalho por obra e percentual de acidentes graves pelo total de acidentes.

A meta sugerida para o primeiro indicador é de cinco acidentes por obra. Atualmente estima-se ocorrerem em média dez acidentes (não graves) por obra e pretende-se reduzir este número pela metade.

Para o segundo indicador, que considera acidentes graves, espera-se eliminá-lo, ou seja, não é esperado que ocorram acidentes de trabalho graves em função do tamanho e da complexidade das obras desenvolvidas pela empresa ALFA. Entretanto para que isso ocorra é necessário conscientizar e monitorar os colaboradores no sentido de certificar que os mesmos estão trabalhando de acordo com as exigências de segurança e até mesmo incluir esta condição na política de remuneração variável a ser desenvolvida na organização.

O controle sugerido evidenciará se as práticas da empresa estão sendo eficientes. O não cumprimento das metas deve levar a uma revisão das atividades na tentativa de diminuir os acidentes de trabalho na organização.

b) Possuir uma política de qualidade bem definida

A criação de uma política de qualidade expressará formalmente as diretrizes da organização relativas à qualidade requerida por seus administradores referente à excelência dos serviços e produtos ofertados aos clientes.

A implantação da política abrangerá o registro e controle formal das atividades, auditorias internas e ações corretivas e preventivas. Tais atitudes garantirão a padronização dos produtos e dos processos, aumentando assim a satisfação dos clientes. A política de qualidade deixará claro para os membros da organização quais os padrões de qualidade exigidos pela empresa.

A organização deverá detalhar os critérios que irão impactar nas atividades de cada colaborador e conseqüentemente na qualidade dos produtos e na satisfação do cliente.

Para monitorar se a política de qualidade está sendo seguida sugere-se o indicador de número de não conformidades. Ou seja, sempre que algo for executado fora dos padrões pré-estabelecidos, será apontada uma não conformidade. Para melhor controle, os indicadores serão divididos em obra e administrativo.

Atualmente este indicador não é monitorado e tem-se como meta inicial duas não conformidades por empreendimento e duas não conformidades administrativas por ano.

Para colocar em prática este objetivo além de desenvolver toda a política de qualidade será necessário nomear um ou mais cargos

responsáveis pelo controle e acompanhamento das conformidades da organização.

c) Implantar acompanhamento pós venda

O sistema de acompanhamento pós venda na empresa ALFA permitirá que os clientes sejam surpreendidos com a preocupação da organização em satisfazê-los.

Atualmente muitos clientes ficam insatisfeitos com a não padronização do atendimento pós venda da empresa e pela falta de agilidade no retorno das solicitações. Isso ocorre principalmente por não haver definição dos processos e das responsabilidades dos membros da organização. Esta morosidade no retorno aos consumidores causa descontentamento gerando uma imagem negativa da instituição.

A implantação do acompanhamento pós-venda será um diferencial da empresa dentro do mercado que atua, poderá amenizar reações dos clientes diante de alguma insatisfação com o produto adquirido e desta forma garantir à instituição clientes fiéis, satisfeitos e uma imagem positiva.

O acompanhamento pós-venda é atualmente uma das principais armas que as empresas possuem para se destacar no mercado. Diante de um elevado número de concorrentes e de produtos tão similares, muitas vezes o bom relacionamento faz toda a diferença para garantir a satisfação dos clientes.

O setor da construção civil voltado para um público de média e baixa renda realiza muito pouco este acompanhamento pós venda, ou na maioria das vezes se quer dão a devida atenção aos clientes depois da venda finalizada.

A falta deste acompanhamento gera muitas vezes grande descontentamento e conseqüentemente elevado número de reclamações por parte dos clientes que acabam se sentindo lesados e abandonados. Este sentimento desperta a busca incansável pelos seus direitos e desgasta o relacionamento entre empresa e consumidor.

Sendo assim, agir antecipadamente e aprimorar a relação com o cliente poderá evitar descontentamento e atrito entre as partes. Desta forma o cliente se sente mais valorizado e provavelmente menos irritado no momento em que necessite corrigir ou arrumar algo no imóvel adquirido.

O sentimento de satisfação por parte do cliente além de minimizar futuros descontentamentos, gera uma imagem positiva para a

organização que acaba sendo promovida pela propaganda boca a boca e assim aumentando sua credibilidade no mercado.

O primeiro indicador proposto é o prazo de retorno das reclamações dos clientes. Atualmente este indicador não é monitorado e não existe um padrão de atendimento que oriente os colaboradores quanto às respostas transmitidas aos clientes. Sendo assim, espera-se que o retorno passado ao consumidor não exceda 24h da data da reclamação.

O segundo indicador proposto para acompanhar este objetivo é o número de reclamações realizadas pelos clientes durante o processo de pós venda. As reclamações deverão ser analisadas e filtradas de forma que a empresa identifique o que realmente é de responsabilidade da organização.

Atualmente não existe um levantamento formal das reclamações pertinentes e sugere-se como meta que o número de reclamações por imóvel, após o processo de vistoria, não exceda um.

Para colocar em prática este acompanhamento é necessário inserir esta atividade num cargo já existente ou a ser criado, e treinar o colaborador para que o mesmo adquira conhecimentos técnicos e entenda a forma como deve tratar os clientes.

A listagem de apontamentos por parte dos clientes deve ser corrigida e trabalhada de forma que os mesmos erros não se repitam nas obras seguintes e assim gradativamente a empresa ALFA possuirá clientes mais satisfeitos, produtos melhores e credibilidade no mercado.

d) Manter a eficiência dos custos

A eficiência nos custos apresentada atualmente pela empresa ALFA é o principal atrativo aos sócios administradores por garantir alto potencial de retorno.

Manter esta eficiência é colaborar para a satisfação e permanência dos investidores no negócio e, portanto contribuir com o sucesso e crescimento da organização.

Para tanto é necessário um controle minucioso das compras, dos gastos fixos, gastos variáveis e da receita auferida, pela empresa e em cada um de seus projetos.

Para monitorar este objetivo, foram sugeridos dois indicadores: relação entre os gastos fixos e a receita média mensal e desvio dos custos por obra.

O primeiro é calculado com a divisão dos gastos fixos mensais pela receita média mensal e multiplicado por cem. Este indicador atualmente representa 5% e a meta é não ultrapassá-lo.

O segundo indicador é calculado pelo desvio do custo de cada empreendimento. O custo de cada obra é calculado previamente, por metro quadrado, e este orçamento é comparado com o custo total executado. Atualmente este desvio não excede 6% e espera-se manter o mesmo percentual como meta.

As iniciativas para que os custos permaneçam no controle é manter a política de controle dos gastos fixos e trabalhar fortemente na negociação de preços com fornecedores

e) Descrever os processos internos

A descrição dos processos internos permitirá aos administradores visualizarem de maneira mais clara as atividades desenvolvidas na organização e assim propiciar melhorias e otimizar recursos. O detalhamento e a revisão das ações resultarão em procedimentos padronizados e com isso a geração de produtos e serviços de qualidade.

Além disso, tais descrições contribuirão para a divisão das tarefas e das responsabilidades de cada colaborador, otimizando tempo e uniformizando os processos.

A relação entre o número de processos descritos e validados e o número de processos a serem descritos deve ser sempre um.

Como iniciativa é necessário primeiramente identificar todos os processos que necessitam ser descritos. Em seguida os envolvidos deverão descrevê-los e a direção deverá validá-los.

Vale destacar que sempre que houver alterações e inclusões de procedimentos, os mesmos deverão ser revistos e reformulados quando necessário.

f) Desenvolver projetos com atitudes ambientais sustentáveis

A preocupação com o meio ambiente também está presente nas propostas da empresa. Reutilizar recursos, produzir a menor quantidade de resíduos e proporcionar atitudes sustentáveis aos seus clientes são objetivos almejados pela organização.

Além de prover a preservação ambiental, a preocupação com a economia de recursos como água, energia elétrica e o reaproveitamento das sobras de processos, contribuem para o controle dos custos e para valorizar a imagem da organização. O desenvolvimento de produtos que

permitem aos consumidores terem atitudes ambientais sustentáveis é também um diferencial no mercado no qual empresa ALFA atua.

A empresa ALFA apresenta em seu planejamento estratégico valores como a responsabilidade ambiental e o respeito com o cliente. Atuar de maneira sustentável é uma das formas que a organização encontrou para expressar a importância destes conceitos.

Apesar das obras da empresa serem de pequeno porte e de custo apertado, a organização preza pela preservação e o cuidado ambiental, fazendo o possível para evitar desperdícios e a degradação do meio ambiente.

Para controlar tais atitudes foram criados dois indicadores: o primeiro está relacionado à gestão de resíduos, ou seja, o número de caçambas de entulho retiradas por obra. O segundo refere-se à estrutura deixada aos clientes que poderão dar continuidade às atitudes ambientais corretas.

Atualmente o primeiro indicador é zero, ou seja, todo entulho retirado de uma obra é reaproveitado na própria construção ou em construções futuras, não sendo descartado nada para o meio ambiente. A meta é permanecer com este índice.

O segundo indicador refere-se a tentativa de desenvolver projetos que possibilite aos futuros moradores realizarem atitudes sustentáveis. Atualmente os empreendimentos são entregues com duas iniciativas voltadas para a preservação ambiental, a construção de hidrômetros individuais, o que reduz o consumo de água por morador e a colocação de lâmpadas econômicas fluorescentes que consomem menos energia elétrica. O fato dos imóveis serem de baixo custo, muitas vezes inviabiliza a colocação de outras facilidades voltadas para a preservação ambiental. Sendo assim a meta estipulada para este indicador é oferecer sempre pelo menos duas estruturas que contribuam para o desenvolvimento ambiental sustentável.

g) Monitorar a documentação da empresa e dos sócios

A empresa ALFA, por trabalhar diretamente com programas governamentais, necessita apresentar uma série de documentos necessários para as tramitações relacionadas às vendas de seus imóveis. O controle burocrático de documentos é essencial para que haja a liberação de recursos por parte das instituições financeiras e para que o processo de venda seja concluído. Sendo assim, é necessário que haja monitoramento da situação cadastral, financeira e legal tanto dos sócios

como da empresa, caso contrário, o processo de venda e recebimento pode ser comprometido e assim afetar a gestão de caixa da organização.

Formalizar, estruturar esse controle e atribuir responsáveis por este procedimento evitará que empresa seja surpreendida, que vendas sejam perdidas e que haja gastos extras para regularização de documentos em função da urgência exigida.

O controle burocrático relacionado à documentação dos sócios e da empresa possui grande importância para a continuidade dos negócios da empresa ALFA.

Implantar uma rotina de conferência de documentação é necessário para que não ocorram surpresas e atitudes emergenciais sejam tomadas. Esta rotina precisa ser periódica e corretamente descrita de acordo com a descrição dos cargos da organização.

O indicador que melhor monitora a eficiência desta atividade é o número de atrasos dos processos em função de falta de documentação. A meta é que nenhum processo seja prejudicado por motivos burocráticos, ou seja, é imprescindível que o acompanhamento dos documentos esteja sempre em dia e caso haja qualquer problema na documentação, que o mesmo seja solucionado imediatamente.

As iniciativas sugeridas envolvem a nomeação de um colaborador para executar a atividade e o treinamento do mesmo.

h) Monitorar e acompanhar variações nos programas governamentais

Conforme relatado no planejamento estratégico da empresa ALFA, existe atualmente na organização, grande dependência dos programas governamentais direcionados para a população de baixa e média renda. Qualquer alteração nestes programas, como por exemplo, alteração na faixa de beneficiários, dificuldades para liberação de crédito, validade e prazos dos benefícios, entre outros, pode afetar diretamente a venda dos imóveis e assim alterar significativamente a estratégia dos negócios. Alterações como, por exemplo, o valor dos imóveis contemplados pelo programa Minha Casa Minha Vida, afetam todo o processo de compra de insumos, terrenos, contratação de pessoal, entre outros que estão ligados ao custo do produto.

Sendo assim é importante que haja responsáveis pelo processo de monitoramento e de especulação das possíveis alterações dos programas governamentais. O devido monitoramento engloba também o acompanhamento da economia e da política do país que possuem ligação direta com o canal de venda da construtora.

O monitoramento deve ocorrer por pelo menos um membro da organização que irá especular o mercado e ficar atento a possíveis mudanças.

O indicador proposto corresponde ao número de programas governamentais acessados pelo número total de programas ofertados, e espera-se que este índice atinja a meta de 100%, ou seja, o colaborador deve estar sempre atento a todas as propostas do governo e suas possíveis alterações.

4.2.2.3 *Perspectiva dos Clientes*

A Perspectiva dos Clientes busca identificar os fatores que realmente importam aos consumidores, ou seja, os principais atributos dos serviços/produtos, o relacionamento que a empresa possui para com seus clientes e imagem e reputação da organização diante dos consumidores e da sociedade.

Quadro 11: Painel de Desempenho pela Perspectiva de Clientes

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta
Aumentar a satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente	N.D.	80%
Manter a imagem positiva da organização	Entrevistados que possuem imagem positiva da <u>organização</u> *100 Total de entrevistados	N.D.	80%
Captar/Atrair novos clientes	Número de clientes novos atraídos pela <u>captação</u> *100 Total de clientes	N.D.	30%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

a) Aumentar a satisfação dos clientes

Construir e entregar imóveis de qualidade e respeitar o cliente são atitudes presentes no Planejamento Estratégico da empresa ALFA. Entretanto a empresa entende que atualmente existem algumas fragilidades na organização que impedem a excelência dos processos.

Desta forma o objetivo de aumentar a satisfação do cliente torna-se essencial para o bom desempenho e crescimento da organização.

O referido aumento está relacionado diretamente com a qualidade técnica dos produtos, ou seja, a entrega de imóveis com o menor número de problemas estruturais possíveis, agilidade no atendimento pós venda, educação, respeito, presteza no trato com os clientes e atendimento e produtos com diferenciais capazes de captar e conquistar os consumidores.

A empresa ALFA tem o conhecimento de que nem todos seus clientes estão completamente satisfeitos com o produto adquirido. Algumas reclamações ocorrem, principalmente após a venda dos imóveis, porém as mesmas não são analisadas, não há formalização e tão pouco procedimento para registrar reclamações e executar atitudes preventivas e corretivas. Os problemas são solucionados, porém poucas são as vezes que as razões são investigadas.

Entender o consumidor e evitar que eles se tornem insatisfeitos é um dos objetivos propostos pela perspectiva dos clientes. Para saber o nível de satisfação e de exigência dos seus clientes, a empresa ALFA necessita realizar uma breve e simples pesquisa com seus consumidores após a realização da venda e a liberação dos imóveis. Desta forma será possível agir diretamente nos problemas apontados e evitar que haja propaganda negativa da organização e que os compradores sintam-se satisfeitos com a aquisição do novo imóvel.

Atualmente não se sabe qual o percentual de satisfação dos consumidores. Espera-se que o índice de satisfação realizado pela pesquisa seja de no mínimo 80%. A pesquisa deverá ser simples e objetiva onde as respostas terão alternativas que vão de “insatisfeito” a “muito satisfeito”.

Após os resultados da pesquisa é preciso atuar nos pontos críticos destacados pelos clientes e tentar minimizar futuras insatisfações, além disso, demonstrar preocupação com o consumidor é uma forma de realizar um marketing positivo e melhorar a imagem da instituição.

b) Manter a imagem positiva da organização

A imagem da organização está relacionada à qualidade de seus produtos e serviços, à forma como a mesma trata seus clientes e o meio ambiente e ao bom relacionamento que possui com os fornecedores, parceiros e as comunidades em que seus imóveis são construídos.

Além disso, a propaganda “boca a boca” é um instrumento muito eficiente no ramo que a empresa ALFA atua. Manter os parceiros

satisfeitos em todos os sentidos seja por bom relacionamento, produtos de qualidade, preço justo ou atitudes sustentáveis, é garantir a propagação de uma boa imagem e por consequência a captação de novos clientes.

Realizar periodicamente uma pesquisa com os parceiros da empresa é uma maneira de levantar o quão positiva está a imagem da organização. Para mensurar este indicador sugere-se que sejam feitas regularmente pesquisas com os parceiros da organização, ou seja, clientes, fornecedores, imobiliárias e comunidades para questionar quanto a imagem que os mesmos possuem da empresa. Atualmente não existe este levantamento, e espera-se como meta que pelo menos 80% dos entrevistados possua uma imagem positiva da organização.

c) Captar novos clientes

A captação de novos clientes conforme explanado no item “b” desta seção, é possível ser realizada de acordo com o contentamento dos parceiros envolvidos no negócio da organização.

Além disso, a empresa ALFA pode investir em marketing para divulgar e firmar a marca da instituição e desenvolver produtos diferenciados e mais atraentes que a concorrência.

É importante ressaltar que essas iniciativas precisam ser bem calculadas para não afetar a eficiência de custos que a empresa apresenta atualmente. A divulgação em redes sociais, criação de imóveis com plantas funcionais, design moderno e boa aparência são alguns exemplos que poderão ajudar na captação de novos clientes sem onerar significativamente os custos da organização.

Para mensurar este objetivo é proposto como indicador o número de clientes novos atraídos pela captação pelo total de clientes. Este indicador ainda não existe na empresa e espera-se como meta que pelo menos 30% dos clientes sejam conquistados por alguma iniciativa de captação desenvolvida pela organização.

4.2.2.4 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira indica os resultados tangíveis da organização, expressando se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Quadro 12: Pannel de Desempenho pela Perspectiva Financeira

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta
Aumentar a rentabilidade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital investido}} * 100$	27%	30%
Garantir a geração de caixa	Total de empréstimos adquiridos	Zero	Zero
	EBITDA	40%	40%
	Total de pagamentos atrasados	0	0
Aumentar a receita	$\frac{\text{Variação da receita}}{\text{Receita do período anterior}} * 100$	15%	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

a) Aumentar a rentabilidade

Aumentar a rentabilidade significa elevar o percentual de remuneração do capital investido na empresa. Com a manutenção da eficiência dos custos, é possível manter e até mesmo elevar o retorno do capital investido em cada empreendimento e conseqüentemente da organização como um todo.

Para garantir a eficiência nos custos e empresa ALFA necessita de um profissional qualificado capaz de realizar boas compras, ou seja, que consiga negociar o melhor preço sem comprometer a qualidade dos produtos e com isso minimizar os custos diretos e indiretos dos imóveis.

Administrar não somente os custos das obras, mas também os gastos fixos e variáveis da empresa também faz parte das atividades a serem desenvolvidas por este profissional. Sendo assim, por meio de uma cultura organizacional voltada para a redução de custos, com a definição das atividades devidamente descritas, com a produção de imóveis de qualidade, valorização do cliente e uma imagem positiva diante dos clientes, a empresa ALFA poderá aumentar sua rentabilidade e assim garantir a satisfação por parte de seus investidores.

Para calcular este indicador é preciso dividir o lucro líquido do período pelo capital investido e multiplicar por cem.

Atualmente este indicador está em média 27% e a meta estipulada é de 30%. Desta forma os administradores ficarão satisfeitos e se sentirão motivados a dar continuidade ao negócio.

b) Garantir a geração de caixa

A geração de caixa da organização não está relacionada somente com a quantidade de vendas de imóveis. A empresa, por trabalhar diretamente com os programas governamentais, necessita acompanhar e gerenciar detalhadamente seu fluxo de caixa. Isso ocorre, pois muitas vezes a liberação de capital dos imóveis financiados por seus clientes, se dá mediante a apresentação de uma série de documentos e avaliações burocráticas. Estas avaliações e liberações podem, às vezes, demorar meses e com isso afetar o caixa da organização.

Como a empresa ALFA defende em seu planejamento a ideia de trabalhar somente com capital próprio, não está nos planos necessitar de empréstimos bancários para cobrir eventuais necessidades de caixa. Desta forma, é necessário que o administrador consiga avaliar e controlar a liberação de capital por parte dos órgãos e instituições financeiras de forma a não comprometer o andamento das obras e a saúde financeira da organização. Muitas vezes o atraso da liberação de capital passa a ser um empecilho para o crescimento da organização, que se vê travada em função da burocracia governamental. Apesar do referido empasse, os administradores entendem que esta é a melhor forma de garantir a satisfação dos investidores.

Garantir um caixa saudável é uma das preocupações dos sócios da organização que atuam de forma conservadora e preferem trabalhar sempre com capital próprio.

Para mensurar a eficiência deste controle é necessário relacionar os empréstimos adquiridos, o EBITDA e os atrasos nos pagamentos em função da falta de capital.

Espera-se como meta que os indicadores dos empréstimos e dos atrasos fiquem sempre zero, ou seja, que não haja atrasos nos pagamentos e muito menos que a empresa necessite de empréstimos bancários.

O EBITDA, índice cuja sigla significa "*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*", ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, demonstra a potencial capacidade de geração de caixa de uma companhia, proveniente de suas atividades operacionais. Atualmente este índice está em 40% e espera-se que o mesmo permaneça.

c) Aumentar a receita

O aumento da receita está relacionado diretamente com a satisfação de seus clientes e a imagem positiva da organização. Ao elevar esses indicadores, a tendência é aumentar as vendas dos imóveis e conseqüentemente a receita. Quanto mais rápida a venda, mais capital fica disponível e mais construções poderão ser realizadas.

A captação e a preservação de mão de obra de qualidade também tornam-se fatores essenciais para a contribuição deste ciclo visto que sem este recurso não é possível aumentar o número de construção simultânea e ofertar produtos a preço justo e de qualidade que possam satisfazer os clientes.

O aumento da receita e a manutenção dos custos proporcionarão a elevação da rentabilidade e com isso a satisfação dos sócios administradores e o cumprimento dos objetivos da perspectiva financeira.

Para calcular este indicador é preciso dividir a variação da receita pela receita do período anterior e multiplicar por cem. Desta forma é possível encontrar o percentual de aumento da receita de um período para o outro.

Nos últimos períodos a receita tem aumentado em média 15% ao ano, indicador considerado satisfatório pelos sócios. Como meta estipula-se um incremento de 20% na receita de um ano para o outro.

4.3 OS ESTUDOS SIMILARES

Durante o processo de elaboração da fundamentação teórica desta pesquisa, foram levantados estudos similares relacionados ao tema de avaliação de desempenho em empresas de construção civil. Os trabalhos enumerados tanto nacionalmente como internacionalmente foram identificados com o objetivo de entender o que a literatura já havia disponibilizado sobre o assunto, identificar as lacunas e posteriormente comparar os resultados já obtidos com o resultado deste estudo.

Ao analisar os estudos nacionais é possível verificar que os dois artigos de Azevedo, R. C., Ensslin, L., Lacerda, R. D. O., França, L. A., Gonzalez, C. J. I., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R, trabalham o assunto de avaliação de desempenho voltado exclusivamente para o controle do desvio de orçamento das obras. Os estudos não possuem relação direta com esta pesquisa, porém, apesar de utilizar o MCDA-C como ferramenta de avaliação de desempenho, seus resultados podem

complementar este trabalho visto que os controles e as dificuldades do orçamento na construção civil impactam diretamente nos custos e nos processos internos. Sendo assim o controle do orçamento poderia se enquadrar nas iniciativas a serem propostas para o cumprimento das metas traçadas pelo *Balanced Scorecard*.

O artigo “Fatores-chave de sucesso para sistemas de indicadores de desempenho para benchmarking colaborativo entre empresas construtoras” apresenta parte dos resultados semelhantes aos encontrados nesta pesquisa. Por se tratar do uso da ferramenta de *Benchmarking* na qual profissionais da área elegeram os principais indicadores para avaliar as empresas da construção civil, algumas das medidas propostas são as mesmas sugeridas neste estudo, como por exemplo frequência de acidentes, índice de satisfação do cliente, desvio do custo da obra, número de não conformidades. Em alguns indicadores as formas como mensura-los são diferentes porém a proposta sugerida é semelhante.

O trabalho de Costa, D.B.; Formoso C.T. (2002), é baseado na ferramenta do BSC na qual foi utilizada para explicitar a estratégia e vinculação dos indicadores. O artigo aborda critérios para o desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da Construção Civil. Apesar de não detalhar os indicadores, o estudo complementa esta pesquisa, pois explica a maneira como se deve criar os indicadores de acordo com a estratégia.

Já o artigo com o título “Sistemas de Indicadores de desempenho e produtividade para a Construção Civil” que relaciona os indicadores mais citados nos grupos de *Benchmarking* dos EUA, Dinamarca, Brasil, Reino Unido, Chile, cita, de maneira genérica, alguns indicadores semelhantes aos listados nesta pesquisa como segurança no trabalho, satisfação do cliente, qualidade e custo. O estudo não se aprofunda na maneira como mensurar e controlar os indicadores, apenas enumera de acordo com a participação das empresas nos grupos de *benchmarking*.

O estudo de Berr, L.R. e Formoso, C.T. (2012) que apresenta um método de avaliação da qualidade de processos construtivos para auxiliar nas ações de melhoria da qualidade dos empreendimentos está direcionado aos avaliadores da Caixa Econômica Federal no momento das vistorias dos imóveis. Apesar de o tema abordar assuntos diferentes desta pesquisa, as conclusões e os indicadores podem auxiliar e complementar esta pesquisa no que se refere à qualidade dos imóveis

construídos, podendo estas informações serem aproveitadas na operação e execução dos empreendimentos avaliados pela Caixa.

O artigo “Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de Construção Civil” ao concluir que as pequenas e médias empresas que utilizam indicadores de desempenho estão mais preparadas para as mudanças, pois conseguem rever as estratégias, vem ao encontro da proposta desta pesquisa. Além disso, as complexidades elencadas pelos autores coincidem com as apontadas nesta pesquisa e assim como as conclusões aqui relatadas, acredita-se que apesar das dificuldades, à medida que os resultados positivos forem sendo conhecidos, espera-se uma melhor difusão do uso de indicadores no ramo da construção civil.

Com relação aos trabalhos internacionais, “*Performance management in construction: a conceptual framework*” apresenta uma interessante proposta de ferramenta para gestão de desempenho na qual é formulada e adaptada com base no BSC. O estudo apresenta uma revisão bibliográfica onde os autores citam alguns indicadores semelhantes aos encontrados nesta pesquisa, como custo, satisfação do cliente, rentabilidade, segurança, e contribui de forma a detalhar como as métricas devem ser tratadas. Apesar de estudo ser apenas teórico, o mesmo conclui a importância de garantir uma gestão eficaz por meio da avaliação de desempenho, conclusão também apresentada nesta pesquisa.

Já o trabalho que leva o título “*Performance measurement in construction*” se propõe a apontar as lacunas referentes à medição de desempenho na construção civil. Tais lacunas foram trabalhadas nesta pesquisa de forma a tentar eliminá-las e facilitar o uso de indicadores na construção civil. Entre elas é possível citar a falta de atenção dada ao planejamento estratégico, dificuldade de entender, mensurar e acompanhar os indicadores e foco muito direcionado para os projetos e não para a organização como um todo.

O estudo de P. E. D. Love and G. D. Holt (2000), assim como é proposto nesta pesquisa, determina a importância de utilizar, avaliar, comparar planejar e melhorar os indicadores de desempenho na administração das estratégias das organizações da construção civil, direcionando-os para o interesse dos *stakeholders*.

Já a pesquisa de “*Benchmarking initiatives in the construction industry: lessons learned and improvement opportunities*” constatou por meio do *Benchmarking* realizado em alguns países, possíveis dificuldades encontradas quando da utilização de indicadores de desempenho para administrar a estratégia das organizações. Muitos dos

itens citados foram relatados nesta pesquisa complementando as informações evidenciadas no referencial teórico deste estudo. Dentre essas dificuldades é possível citar as barreiras em função das peculiaridades do setor, foco excessivo nos indicadores financeiros, indicadores voltados para os projetos e não para a empresa, validade dos dados, dificuldade em conseguir as informações em tempo real, dificuldade de implementação, falta de compromisso corporativo e falta de recurso para implantação. Além disso, o estudo complementa informando a necessidade dos indicadores serem simples e bem projetados, critério também utilizado para a elaboração da proposta desta pesquisa.

O estudo de Ramirez, R.R., Alarcon, L.F.C., Knights, P. (2004), por meio da ferramenta de *benchmarking* apresenta uma série de indicadores semelhantes aos apresentados nesta pesquisa, como desvio do custo da obra, taxa de acidentes de trabalho e reclamações dos clientes. O que o difere é a maneira de calcular os indicadores. Além disso, o estudo sugere outras métricas que não foram abordadas nesta pesquisa, como por exemplo, desvio no prazo, eficiência da mão de obra e performance da produtividade.

Apesar de tratar de ferramentas de avaliação de desempenho, e sua importância na construção civil, as conclusões e resultados obtidos no trabalho que tem como título "*Management of construction firm performance using benchmarking*" pouco se assemelham a esta pesquisa. O estudo enfatiza a proposta de uma nova ferramenta porém não detalha a forma como se dá a coleta e análise dos dados, apresentando um lacuna para que a mesma possa ser colocada em prática.

Já o trabalho de I. Yu, K. Kim, Y. Jung and S. Chin, (2007), assim como esta pesquisa, baseou-se no fato dos trabalhos existentes focarem no desempenho dos projetos e não da empresa e utilizarem muitas medidas financeiras para avaliar o desempenho das organizações. O estudo contempla indicadores semelhantes a esta pesquisa e vai além dos resultados aqui obtidos uma vez que atribuiu pesos para cada indicador criando um conceito diferente do BSC.

A pesquisa "*Empirical study of strategic performance of global construction firms.*" trata da avaliação de desempenho baseada nos relatórios anuais das empresas de construção civil e portanto pouco se assemelha a este trabalho.

O trabalho "*Business performance measurement practices in construction engineering organisations*" apresenta em suas conclusões que o BSC e o Modelo de Excelência são as ferramentas de Avaliação

de desempenho mais utilizadas pelas empresas entrevistadas, fortalecendo a escolha do BSC para o desenvolvimento desta pesquisa. Além disso, os indicadores citados no estudo vão ao encontro dos trabalhados nesta pesquisa, como por exemplo, a satisfação do cliente, reclamações pós-venda, acidentes de trabalho e satisfação no trabalho.

A pesquisa de S. Nudurupati, T. Arshad and T. Tumer (2007) e de S. Beatham, C. Anumba, T. Thorpe and I. Hedges (2005), por serem pesquisas ação, colocam em prática uma ferramenta de avaliação de desempenho em uma empresa da construção civil mostrando as dificuldades e os benefícios. Apesar das conclusões favoráveis ao uso da ferramenta, diferentemente destes estudos, os indicadores são utilizados sem o detalhamento da coleta dos dados e do cálculo dos mesmos.

Já os trabalhos de I. M. Horta, A. S. Camanho and J. M. Da Costa (2012) e A. Elyamany, I. Basha and T. Zayed (2007), não possui relação direta com esta pesquisa por trabalhar apenas com indicadores financeiros, macroeconômicos e industriais.

O estudo *“Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance”* contribui para o desenvolvimento desta pesquisa ao concluir que as medidas subjetivas são tão eficazes quanto as objetivas, enfatizando os recursos, as decisões estratégicas, a gestão de projetos e a relação com outras partes.

A pesquisa de C. J. Willis and J. H. Rankin (2011), não possui relação com este estudo por utilizar a ferramenta CIM3 e avaliar a gestão de custos e de qualidade das organizações da construção civil.

Com as comparações realizadas é possível concluir que apesar dos estudos contribuírem de diversas formas para o tema de avaliação de desempenho na construção civil, nenhum aborda o assunto de maneira completa, ou seja, não iniciam pelas estratégias da empresa e finalizam com a elaboração dos indicadores, suas metas e iniciativas.

Apesar de algumas pesquisas relacionarem os indicadores de desempenho e suas respectivas fórmulas, os trabalhos apresentam conclusões mais genéricas e muitas vezes comparativas.

Sendo assim este estudo é considerado um diferencial por elaborar uma proposta completa, utilizando uma ferramenta reconhecida no mercado e na literatura e por apresentar indicadores de fácil compreensão e controle, voltados para uma pequena empresa do setor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as considerações finais dos resultados obtidos pela pesquisa realizada. Nesta seção serão resgatados o problema de pesquisa, o alcance dos objetivos propostos, as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 O PROBLEMA DE PESQUISA E OS OBJETIVOS

No contexto atual a indústria da Construção Civil tem mostrado grande relevância econômica para o país. Os números apresentados ao longo deste estudo evidenciaram a importância do setor para geração de empregos, arrecadação de impostos, inclusão social, absorção de mão de obra, participação no PIB, entre outros fatores que contribuem para o desenvolvimento do Brasil.

Na revisão teórica constatou-se que a parcela significativa de pequenas empresas e as peculiaridades deste setor foram fatores que motivaram este estudo principalmente pela falta de trabalhos nacionais e internacionais similares.

A informalidade e o amadorismo pelo qual as pequenas empresas da construção civil são administradas evidenciaram uma necessidade de formalização e melhor controle para que os objetivos estratégicos das organizações fossem alcançados, aumentando as chances de sobrevivência destas empresas diante da concorrência e das crises econômicas.

Avaliar e monitorar o desempenho destas empresas é uma das maneiras de garantir a continuidade competitiva, pois gera conhecimento necessário para auxiliar nos processos decisórios da organização.

Diante de uma série de ferramentas de gestão voltadas para avaliação de desempenho, este estudo se propôs a utilizar o *Balanced Scorecard* em função de seu destaque na literatura e na prática e por ser a ferramenta mais utilizada por gestores na Europa no ano de 2013. Além disso, o BSC preenche a lacuna existente nos demais sistemas gerenciais por promover um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Este sistema, que tem foco na visão da empresa, trabalha com quatro perspectivas, as de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira, e pode ser utilizado nas organizações de qualquer porte. Para cada perspectiva proposta foram identificados os objetivos, os indicadores, as metas e as

iniciativas para que as metas sejam contempladas. A facilidade na visualização do sistema é também um motivo pelo qual foi proposto o uso desta ferramenta.

Sendo assim este estudo foi elaborado com o propósito de demonstrar como avaliar o desempenho de uma organização de pequeno porte do ramo da construção civil, e assim auxiliar no processo de melhoria e de gestão da organização.

Para contemplar os objetivos propostos, juntamente com os administradores, foi apresentado primeiramente o planejamento estratégico da instituição que serviu como base para a proposta do modelo de avaliação de desempenho.

Em seguida, dando início à utilização do BSC, foi elaborado o mapa estratégico onde foram apresentados, nas quatro perspectivas, os objetivos necessários para o cumprimento da estratégia baseado no planejamento da organização. O mapa evidenciou a ligação existente entre as perspectivas e os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia da empresa. Será por meio do mapa estratégico que os gestores poderão visualizar e monitorar o desempenho da organização.

Dando continuidade à recomendação, para cada objetivo traçado foram criados indicadores capazes de mensurar se os objetivos estão sendo contemplados. Vale destacar a importância dos indicadores serem simples, objetivos e de fácil compreensão para que os gestores assimilem com maior clareza as informações contidas no painel. O número reduzido de colaboradores exige acúmulo de funções e, portanto quanto mais prático e mais simples for, melhores serão os resultados contemplados pelo sistema de gestão.

A etapa seguinte da pesquisa foi identificar a situação atual da empresa para cada indicador criado e, juntamente com os administradores, traçar as metas a serem contempladas. A meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido. Nesta fase, por falta de controle da instituição, muitos indicadores não puderam ser mensurados, não havendo levantamento da situação atual. Sendo assim as metas traçadas foram baseadas no conhecimento e na experiência dos administradores, que poderão revisá-las quando necessário. Vale salientar que o BSC centraliza sua atenção na estratégia, na visão e não no controle operacional, ou seja, as medidas foram estabelecidas para que os membros pudessem conduzir seus trabalhos em direção à visão geral, à estratégia.

Por fim, para cada indicador proposto foram sugeridas ações que pudessem contribuir para o cumprimento das metas apresentadas. Para

garantir que as metas sejam alcançadas, nenhuma pode ficar sem plano de ação.

Diante do exposto é possível afirmar que os objetivos gerais e específicos desta pesquisa foram contemplados no sentido de propor um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte do ramo da construção civil.

Vale destacar que o BSC não é uma “receita de bolo”, ou seja, não é uma ferramenta engessada que pode ser utilizado em qualquer instituição. Por ser baseado principalmente na estratégia e na visão da empresa, seu modelo sofre variações de acordo com os objetivos de cada instituição.

Conforme detalhado na figura 7 deste trabalho, a partir da proposta elaborada, os administradores necessitam comunicar a todos os envolvidos na operação da empresa para alinhar a organização à estratégia, atribuir responsabilidades e assim tornar a estratégia um processo contínuo de forma a mobilizar as mudanças necessárias na equipe.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que não traz conceitos novos, nunca tratados na literatura, porém repensa temas antigos que estavam mal compreendidos ou até mesmo esquecidos. Esta ferramenta ajuda a empresa a organizar seus passos com o propósito de cumprir as estratégias traçadas. Este sistema de gestão obriga os administradores a repensarem suas táticas e avaliarem a validade de seus controles e de planejamento.

Entende-se que a aplicação desta ferramenta irá reformular as atitudes dos membros da empresa ALFA, de forma que as atividades, as responsabilidades, os controles e principalmente a estratégia da organização sejam evidenciadas com maior clareza fazendo com que os gestores reflitam sobre o negócio de forma organizada e sistêmica.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o processo de elaboração deste trabalho, e considerando que as limitações são aspectos indesejáveis que podem influenciar no resultado de uma pesquisa, foram relacionadas algumas limitações deste estudo:

- A falta de dados da empresa estudada e a inexistência de alguns controles dificultaram a elaboração das metas e de algumas iniciativas;

- A comparação de estudos semelhantes limita-se ao levantamento dos estudos encontrados pela pesquisa bibliométrica realizada pelo pesquisador;
- Não foi possível testar a proposta do modelo na empresa estudada;
- O modelo proposto aplica-se somente na organização estudada, não podendo ser replicado à outras instituições sem as devidas adaptações.
- O estudo não apresenta a mensuração dos custos com a implantação da proposta.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O desenvolvimento deste estudo estimula a exploração de alguns assuntos que não puderam ser desenvolvidos e aprofundados nesta pesquisa. Desta forma, recomendam-se os seguintes temas para trabalhos futuros:

- Desenvolver estudos semelhantes em pequenas empresas da construção civil utilizando outras ferramentas de avaliação de desempenho;
- Desenvolver uma pesquisa com o objetivo de colocar em prática a proposta do BSC na empresa ALFA;
- Desenvolver pesquisa semelhante, porém em grandes empresas da construção civil;
- Desenvolver um estudo que relacione as dificuldades dos gestores em aplicar o BSC nas empresas da construção civil.

REFERENCIAS

AGENCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Estudo Panorama Setorial de Construção Civil**. 2009.

Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2014.

AZEVEDO, R. C.*et al.* Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de Construção Civil. **Ambiente Construído, Porto Alegre**, v. 11, n. 1, 2011.

ARAÚJO, N. M. C.; MEIRA, G. R. O papel do planejamento, interligado a um controle gerencial, nas pequenas empresas de Construção Civil. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 18. Niterói, 1998. **Anais...**Niterói. 1998.

BASSIONI, H. A.; PRICE, A. D. F.; HASSAN, T. M. Performance measurement in construction. **Journal of management in engineering**, v. 20, n. 2, p. 42-50, 2004.

BARROS NETO, J. P. **Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. Tese de Doutorado (Programa de Pós Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

BEATHAM, S.*et al.* An integrated business improvement system (IBIS) for construction. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 2, p. 42-55, 2005.

BREITBACH, A.C.M. Indústria da Construção Civil: a retomada. **Revista Indicadores**, 2009.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v 4, n. 51, p. 40-44, 2005.

CAMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. **A produtividade da Construção Civil brasileira**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em 25 maio 2014.

CARINA, Lesley; ATTADIA, Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 33, 2003.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. McGraw-Hill: México, 1990.

CHEAH, C.Y.J.; GARVIN, M. J.; MILLER, J. B. Empirical study of strategic performance of global construction firms. **Journal of construction engineering and management**, v. 130, n. 6, p. 808-817, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Dayana B. *et al.* Benchmarking initiatives in the construction industry: lessons learned and improvement opportunities. **Journal of Management in Engineering**, v. 22, n. 4, p. 158-167, 2006.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da Construção Civil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COSTA, Dayana Bastos; FORMOSO, Carlos Torres; LANTELME, Elvira Maria Vieira. Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da Construção Civil. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, v. 22, 2002.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010.

CARVALHO, Marcos Bonetti de. Planejamento estratégico em uma empresa de Construção Civil. **Revista On Line IPOG**, 2013.

EL-MASHALEH, M. S.; EDWARD MINCHIN JR, R.; O'BRIEN, William J. Management of construction firm performance using benchmarking. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 1, p. 10-17, 2007.

ELYAMANY, A.; BASHA, I.; ZAYED, T. Performance evaluating model for construction companies: Egyptian case study. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 133, n. 8, p. 574-581, 2007.

FERREIRA, MaráisaAngélica D., *et al.* A importância do Planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá management**, v.2, n.1, 2006.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Fortaleza: UEC, 2002.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 425-441, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORTA, I. M.; CAMANHO, A. S.; DA COSTA, J. M. Performance assessment of construction companies integrating key performance indicators and data envelopment analysis. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 5, p. 581-594, 2009.

ISIK, Z.*et al.* Impact of resources and strategies on construction company performance. **Journal of Management in Engineering**, v. 26, n. 1, p. 9-18, 2009.

KAGIOGLOU, M.; COOPER, R.; AOUAD, G. Performance management in construction: a conceptual framework. **Construction Management & Economics**, v. 19, n. 1, p. 85-95, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing, 2001

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 32. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresa: estudo quantitativo das empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, v. 33, n.7, p. 14, 2012.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 1991, p.47.

LOVE, P.; ED; HOLT, G. D. Construction business performance measurement: the SPM alternative. **Business process management journal**, v. 6, n. 5, p. 408-416, 2000.

LYRA, C. G. Pequenas empresas no setor de Construção Civil: a importância da aplicação de um modelo de gestão. **Revista Especialize On-Line IPOG**, v.01, n.6, 2013.

MARTINS, Eliseu, **Contabilidade de Custos**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1967.

MELLO, L. C. B.B.; AMORIM, S. R. L.; BANDEIRA, R. A. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de Construção Civil. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 261-274, 2008.

MESSEGUER, A. G. **Controle e garantia da qualidade na construção**. São Paulo: SINDUSCON/Projeto, 1991.

MORAES, S. M. S. **Estratégias competitivas adotadas na Construção Civil Brasileira**: uma análise das empresas líderes do setor. Santa Catarina, 2009. Monografia (Departamento de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

NUDURUPATI, S.; ARSHAD, T.; TURNER, T. Performance measurement in the construction industry: an action case investigating manufacturing methodologies. **Computers in industry**, v. 58, n. 7, p. 667-676, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEDRO, J. M. O Balanced Scorecard (BSC) no sector público. **Informação e Informática**, v. 28, p. 14-23, 2004.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamento**: sob a ótica construtivista. Santa Catarina, 2005. Tese de Doutorado. (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RAMIREZ, R. R.; ALARCÓN, L. F. C.; KNIGHTS, P. Benchmarking system for evaluating management practices in the construction industry. **Journal of Management in Engineering**, v. 20, n. 3, p. 110-117, 2004.

ROBINSON, H. S. *et al.* Business performance measurement practices in construction engineering organisations. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 1, p. 13-22, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas, São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, Darrell; BRIDELLI, Stefano; ALVES, Vera. Ferramentas de gestão 2003. **Bain&Company**, 2003.

RIGBY, Darrell. Ferramentas de gestão - um guia para executivos. **Bain&Company**, 2009.

RIGBY, Darrell; BILODEAU, Barbara. Management Tools & Trends 2013. **Bain & Company**, 2013.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R. J. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision** 50.6 (2012): 1117-1136.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **RECADM**, v.1, n.1, p.2, 2002.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993.

SCHWARZ, F. (2005). Prefácio. In: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TEIXEIRA, L. P.; DE CARVALHO, F. M. A. A Construção Civil como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD**, n. 109, p. 9-26, 2011.

WERNKE, R.; LUNKES, R. J.; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. In: **Congresso Brasileiro de Custos**. 2002.

WILLIS, C. J.; RANKIN, J. H. The construction industry macro maturity model (CIM3): theoretical underpinnings. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 4, p. 382-402, 2012.

YAMAUCHI, Vander. A gestão do conhecimento ea inovação organizacional na Construção Civil. **PPGCC/UFPR**, 2003.

YU, I. *et al.* Comparable performance measurement system for construction companies. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 3, p. 131-139, 2007.