



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AMANDA RAMOS MENESES**

**A GESTÃO POR METAS E O *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

**FORTALEZA**

**2014**

**AMANDA RAMOS MENESES**

**A GESTÃO POR METAS E O *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira

**FORTALEZA**

**2014**

**AMANDA RAMOS MENESES**

**A GESTÃO POR METAS E O *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Francisco Isidro Pereira (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. João Sobrinho Roberto da Silva

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Idevaldo Barbosa da Silva

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus que me deu sabedoria, a Nossa Senhora que intercede sempre por mim e à minha família que tanto amo.

## RESUMO

As empresas de construção civil vêm crescendo cada vez mais e como as demais empresas é necessário buscar sempre ferramentas gerenciais que auxiliem no planejamento estratégico e no processo de tomada de decisão para que os resultados traçados sejam obtidos e gerem contribuições á qualidade de gestão da organização. Como ferramenta de controle da estratégia e acompanhamento dos indicadores para alcance dos resultados, foi adotado o *Balanced Scorecard*. E a razão do estudo elaborado se dá pela percepção no ambiente de estágio, que as pessoas estavam trabalhando com uma gestão de metas e indicadores, sem ter conhecimento do modelo *Balanced Scorecard*. Baseado nisso, no decorrer deste trabalho há o desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil localizada na cidade de fortaleza, demonstrando a aplicação da gestão por metas, com o objetivo de modelar o *Balanced Scorecard* na prática orçamentária para um maior controle dos seus indicadores e metas, e alcance dos objetivos planejados. O trabalho monográfico tem como procedimentos metodológicos adotados, uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, e procedimento documental. Os dados para descrição da empresa foram coletados através de observação, entrevista com os responsáveis pelos setores e análise de conteúdo. O resultado da investigação demonstra que os atuais sistemas de gerenciamento utilizados pela empresa não estão conseguindo atender as demandas desse segmento e que o modelo simulado foi satisfatório, porém com dificuldade de operacionalização e pouca disposição, das pessoas objeto de captura, para continuidade.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, gestão por metas, indicadores.

## ABSTRACT

The construction companies are growing more and more and as the other companies you should always seek management tools to assist in strategic planning and decision-making process so that the plotted results are obtained and manage contributions to the organization's management quality. As of the strategy, tools and monitoring indicators to achieve results, the Balanced Scorecard was adopted. And the reason the elaborate study is given by the perception that people were working with a management targets and indicators without having knowledge of the Balanced Scorecard model. Based on this, in this paper there is the development of a case study in a company of the construction sector in the city of fortress, demonstrating the application of goals management, in order to model the Balanced Scorecard in the budget for a practice greater control of its indicators and targets, and achievement of planned objectives. The monographic work is adopted methodological procedures, a descriptive, qualitative, and documentary procedure. Data for company description were collected through observation, interviews with the heads of sectors and content analysis. The result of the research shows that current management systems used by the company are not able to meet the demands of this segment and the simulated model was satisfactory, but with limited operation and unwillingness, people capture object, for continuity.

**Keywords:** Balanced Scorecard, management by targets, indicators.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
FIGURA 2 - O <i>Balanced Scorecard</i> como uma etapa de um processo contínuo.....	22
FIGURA 3 – Estrutura Organizacional.....	28
FIGURA 4 – Metas de projeto do Gestor do setor contábil.....	29
FIGURA 5 – Metas quantitativas do Gestor do setor contábil.....	30
FIGURA 6 – Metas quantitativas do Setor de Contabilidade.....	30
FIGURA 7 – Metas globais.....	31
FIGURA 8 – Mapa Estratégico da organização, construído a partir dos objetivos traçados em cada perspectiva.....	39

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> para a construtora.....	34
QUADRO 2 – Análise PESTEL.....	36
QUADRO 3 – Definição das Cinco Forças de Porter.....	37
QUADRO 4 – Análise BSC versus SWOT.....	38
QUADRO 5 – Relação de indicadores, metas e iniciativas da empresa.....	40



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
2	<b>BACKBONE DA TEORIA CONSIDERADA NA PESQUISA</b> .....	12
2.1	<b>Estrutura Teórica do Orçamento</b> .....	12
2.2	<b>Gestão por metas e indicadores</b> .....	14
2.3	<b>Balanced scorecard (BSC)</b> .....	16
2.4	<b>O <i>Balanced Scorecard</i> como instrumento de auxílio gerencial para as empresas de construção civil</b> .....	23
2.5	<b>Estudos empíricos anteriores</b> .....	24
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	25
4	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO</b> .....	28
4.1	<b>MODELAGEM DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO</b> .....	32
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
6	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43

## 1 INTRODUÇÃO

A construção civil vem mostrando cada vez mais sua força e crescimento no mercado, esse setor faz parte de uma rede de negócios cuja demanda de insumos abarca um sensível número de segmentos empresariais, além de empregar uma quantidade significativa de mão de obra que predomina a baixa qualificação. Nesse contexto deve-se assinalar as modificações do setor dada a competitividade crescente e as mudanças ocorridas no plano de governo para diminuir o déficit habitacional no país.

Portanto, é preciso investigar ferramentas gerenciais que possam induzir melhorias na condução operacional dessas empresas, para gerar uma contribuição à qualidade da gestão nas empresas construtoras.

As unidades de controladoria das empresas de construção civil, usualmente, trabalham com variáveis de natureza gerencial sem se darem conta que elas refletem o próprio plano orçamentário de suas operações. O que em parte se explica, tendo em vista que as empresas, geralmente, não conseguem distinguir a atividade de orçamentária enquanto levantamento dos custos de uma obra do aspecto gerencial. Sendo este mais abrangente e refletindo o funcionamento da empresa.

Para Finney (2000), o orçamento é útil para a alta gerência porque possui alguns aspectos básicos importantes para a empresa: Implementa a estratégia, coordena todo o trabalho da empresa, prever resultados e necessidades, verifica os resultados, controla e avalia os resultados.

Além do orçamento é de grande importância uma ferramenta de controle que possa fornecer *feedback* estratégico, para auxiliar no processo de tomada de decisão. Essa ferramenta é denominada por *Balanced Scorecard (BSC)* que segundo Padoveze (2009) é um sistema de acompanhamento da estratégia, por meio de indicadores financeiros e medidas de desempenho, que tem como objetivo unir a visão estratégica com as fases de execução e controle de processo gerencial.

Neste contexto a questão norteadora da pesquisa foi: Como conciliar as atuais variáveis de controle de gestão e indicadores de desempenho de uma empresa de construção civil, com a lógica do *Balanced Scorecard (BSc)*, já que tal modelo se apoia em estabelecimento de metas?

Em razão de perceber que a empresa estudada utiliza uma gestão de metas e indicadores e que as pessoas estavam trabalhando com essas ferramentas, sem ter conhecimento do modelo *Balanced Scorecard*, o objetivo deste trabalho foi modelar o *Balanced Scorecard* na prática orçamentária da empresa construtora localizada na cidade de Fortaleza. De forma que os objetivos específicos são:

1. Confrontar a teoria do BSC no âmbito da teoria orçamentária;
2. Contextualizar teoricamente o negócio da empresa construtora;
3. Identificar as variáveis de resultado de controle de uma empresa construtora de grande porte localizada em Fortaleza;
4. Configurar um plano orçamentário com base no BSc para a construtora objeto de estudo.

A pesquisa foi feita através de um estudo de caso de uma empresa de construção civil de grande porte localizada na cidade de Fortaleza. O segmento foi escolhido dada a sua importância no contexto econômico de um país, principalmente as cadeias de negócios originadas com a atuação do segmento formando inclusive redes de cadeias. Simular um modelo de gestão espera-se está contribuindo para a manutenção dos pilares do negócio da construção civil.

Como se pode encarar o modelo como um experimento, para fins de reflexão limitar-se-á o estudo baseando no produto da edificação residenciais na empresa objeto de estudo.

O trabalho é composto por cinco seções. A primeira é a introdutória que contextualiza de forma resumida o objetivo da pesquisa. A segunda seção aborda a lógica orçamentária, a gestão por metas e o *Balanced Scorecard*, desenvolvendo a estrutura teórica orçamentária, a importância da gestão por metas e indicadores, o modelo do *BSC* e o *Balanced Scorecard* como instrumento de auxílio gerencial para as empresas de construção civil. A terceira seção trata sobre os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção é desenvolvida a descrição da organização e a análise dos resultados referente ao estudo de caso na empresa de Construção civil e por fim, a quinta seção, considerações finais deste trabalho, bem como as sugestões e recomendações para próximas pesquisas.

## **2 BACKBONE DA TEORIA CONSIDERADA NA PESQUISA**

Se atendo a Luna (2011), uma revisão teórica, em geral, tem o objetivo de circunscrever um dado problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórico que pretende explicá-lo. A importância desse processo assume diferentes contornos, dependendo do tipo de problema em estudo, da teoria em questão e, muito frequentemente, do compromisso com a teoria daquele que julga o trabalho ou mesmo da sua concepção de teoria. Contudo, parece haver pontos específicos a discutir que independem dos parâmetros citados acima e dos salienta-se dois: 1 – o problema em estudo é gerado por uma teoria e 2 – o problema não é gerado por nenhuma teoria particular.

Será sob essa linha que discorrerá nas subseções que seguem a espinha dorsal teórica sob a qual se apoiou a investigação.

### **2.1 Estrutura Teórica do Orçamento**

Discussão teórica em torno de orçamento é remeter a Welsch (2009). Usualmente ao se deparar com o material bibliográfico, a sua citação é inevitável, dessa forma, explica-se porque ele é considerado o pai do arcabouço teórico orçamentário. Ele substituiu a expressão planejamento e controle de resultados por orçamentos globais ou controle orçamentário, definindo-os como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

Padoveze (2008, p. 501), caracteriza o orçamento como “ferramenta de controle por excelência de todo processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”.

Para Finney (2000), o orçamento prevê o conteúdo dos demonstrativos financeiros da empresa no decorrer do ano, como: lucros e perdas, balancete e demonstrativos de fluxo de caixa. Ele comunica as prioridades e os objetivos para o ano, pois para que o trabalho seja realizado, é preciso que os recursos necessários à sua execução sejam orçados. Ou seja, o orçamento tem a finalidade de acompanhar os dados previstos, para que a empresa não tenha futuras surpresas que estavam fora do controle dos gestores e afetem no desenvolvimento da organização.

Orçar, planejar e controlar são palavras, frequentemente, usadas e de grande importância para a estrutura orçamentária e são definidas de acordo com Padoveze (2008, p.501), “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício”.

“Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado”. (SANVICENTE E SANTOS, 2006, p.16).

Para Sanvicente e Santos (2006), Controlar é acompanhar a execução de atividades e comparar o desempenho efetivo com o planejado. Assim, para compor um orçamento é preciso prever os dados de acordo com as informações contábeis do exercício anterior e fazer o planejamento através de estimativas sobre as tarefas que serão executadas de maneira eficaz, assim como o seu devido controle de resultados para a geração de informações para a tomada de decisão.

Insiste Padoveze (2008, p. 502), que “o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados”. Dessa forma é fundamental estabelecer e coordenar objetivos para todos os setores da empresa, de maneira que todos trabalhem em harmonia em busca de alcançar os planos de lucros estabelecidos.

Para Finney (2000), o orçamento é útil para a alta gerência porque possui seis aspectos básicos: Implementa a estratégia , coordena todo o trabalho da empresa , prever resultados e necessidades, verifica os resultados , controla e avalia os resultados. Padoveze (2009) afirma que o controle orçamentário é a etapa após a execução das transações dos eventos econômicos previstos no plano orçamentário, este que não se concebe sem o posterior acompanhamento entre os acontecimentos reais *versus* planejados e a análise de suas variações.

Além disso, para Welsch (1992) o planejamento e controle de resultados envolve a integração de muitas abordagens técnicas de administração, como previsão de vendas, sistema de quotas de vendas, orçamento de capital, análise de fluxos de caixa, análise das relações custo-volume-lucros, orçamentos variáveis, estudos de tempos e movimentos, custo padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle de

produção, controle de estoques, administração por objetivos, planejamento organizacional, planejamento de recursos humanos e controle de custos.

Afinal, como explica Parsloe e Wright (2001) é difícil imaginar um grupo de pessoas que trabalhe sem os controles adequados e sem um mecanismo para coordenar as atividades de cada funcionário ou departamento, a fim de evitar desperdícios, a duplicação de esforços ou trabalhos com finalidades conflitantes.

A construção do orçamento empresarial no entender de Santos et al. (2008) implica necessariamente na criação de um modelo capaz de projetar o futuro da empresa em termos de resultados, fluxos de caixa e patrimônio, com base em informações pretéritas, bem como baseadas em modificações recentes ocorridas no cenário econômico, ou na estrutura da própria organização. Assim, ele não será preciso, mas auxiliará a concretização do planejamento estratégico.

Se reportando a Sardinha et al. (2008), o planejamento estratégico de uma empresa define os objetivos gerais esperados e esses devem ser submetidos a um estudo do ambiente de negócios e dos recursos que a empresa dispõe por meio de uma avaliação de seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para implantar a estratégia, os gestores terão de disseminar subobjetivos organizacionais aos centros de responsabilidades existentes. Tais subobjetivos devem ser mensuráveis para, posteriormente, podermos controlar e compreender os vetores que influenciam a organização. Uma técnica para determinar esses subobjetivos é o desenvolvimento de metas e indicadores com base no *Balanced Scorecard* o que se discorrerá adiante.

## **2.2 Gestão por metas e indicadores**

Segundo Cordeiro (2002), com o grande número de competitividade no mercado, as empresas perceberam que as medidas financeiras de desempenho, embora ainda muito úteis e importantes dentro da organização, elas já não são suficientes para o gerenciamento da empresa, surgindo assim, a necessidade de novos indicadores que possam demonstrar outras diversas áreas da entidade.

Conforme Hussni (2014), é comum o uso de metas no mundo dos negócios, pois acredita-se que sem elas a empresa corre um grande risco de perder espaço no mercado para concorrentes com objetivos definidos. Dessa maneira as metas precisam ser

específicas, porque são elas que norteiam o empreendimento e afetam todas as decisões do empresário, pois apontam para aonde se quer chegar e fazem pensar em providências a serem tomadas.

Dessa forma, cada vez mais as empresas estão buscando novas técnicas para medir e controlar as informações e o desempenho das organizações. De acordo com Fernandes (2004), para o gerenciamento de um negócio é necessário que haja elaboração e disseminação de informações para todas as partes interessadas, pois são elas que dão parâmetro para a tomada de decisão e sobrevivência empresarial.

Para Fernandes (2004), a informação para ser bem utilizada, precisa ser interpretada em uma linguagem comum dentro da organização e é a partir dessa necessidade que surge o indicador como agente tradutor da informação e elemento fundamental para uma gestão diferenciada se alimentado com informações fiéis, úteis e pontuais.

A utilização de indicadores de forma correta é uma grande ferramenta de assistência gerencial, pois dessa maneira poderá ser planejado, medido e controlado os processos organizacionais. Fernandes (2004, p. 03), faz a seguinte abordagem:

[..] o uso de indicadores auxilia no estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para analisar o desempenho. Os indicadores representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e mostram para a gerência como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Fundamentalmente, os indicadores oferecem à gerência números que indicam o estado ou o estágio das várias etapas de um processo.

Conforme Fernandes (2004), a utilização de indicadores é importante porque permite que a empresa monitore diversos processos, como por exemplo, a produção, a matéria-prima, as vendas, o tempo de produção, entre outros fatores. Assim, essa monitoração dá suporte à gerência para identificar o desempenho de cada processo e ajudar na tomada de decisão.

Fernandes (2004) também defende a ideia de que os indicadores são fundamentais ao planejamento e controle dos processos desenvolvidos pela empresa, pois constituem a base do planejamento e estabelecem medidas com a finalidade de verificar o cumprimento de metas e objetivos e indicam a direção que a organização está seguindo.

O estabelecimento de indicadores e metas são elementos de estratégia de gerenciamento, mas para serem aplicados com competência precisam ser devidamente

acompanhados. Uma ferramenta de controle de medidas de desempenho financeiras e não financeiras é o *Balanced Scorecard* (BSC).

o objetivo primordial do BSC é a busca de uma vantagem competitiva duradoura na Era da Informação. A principal motivação do BSC é a constatação de que em um ambiente competitivo onde as mudanças são constantes, indicadores de desempenho financeiros não bastam para conduzir a empresa a elevados níveis de competitividade. Para tal, é necessária a criação de um scorecard que inclua medidas financeiras e não financeiras (CORDEIRO, 2002, p. 67).

### **2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)**

Como afirmam Sardinha et al. (2008), estudos motivados pela crença segundo a qual os métodos de mensuração existentes em 1990, apoiados em informações financeiras e contábeis, indicaram que tais métodos estavam se tornando obsoletos. Os líderes desses estudos – Kaplan e Norton – verificaram que alguns casos mostravam a utilização de um *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Ampliando-se tais medidas, chegou-se ao que foi chamado *Balanced Scorecard*.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* se constituía em um novo desafio para a pesquisa na área da contabilidade gerencial. Experiências com algumas empresas mostraram a importância de se montar um conjunto de medidas que descrevesse a trajetória estratégica da empresa e ajudaram a implementar uma estratégia consistente. Perceberam ainda que através da utilização do sistema, os gestores podiam além de comunicar, também gerenciar (FREZATTI, 2006).

Retomando Padoveze e Taranto (2009) quanto a sua opinião em torno do *balanced scorecard* este descreve como um sistema de acompanhamento da estratégia, por meio de indicadores financeiros e medidas de desempenho não financeiras que tem o objetivo de unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo gerencial.

O *BSC* é um artefato da contabilidade gerencial o qual vai proporcionar aos gestores um processo de acompanhamento das medidas estratégicas desenvolvidas para que os indicadores desejados sejam alcançados de forma eficaz. Na mesma linha de raciocínio, para Frezatti (2006) o *balanced scorecard* é uma parte do controle gerencial



que pode ser utilizado como alinhador estratégico da empresa. Nele é definido indicadores e metas específicas para dados períodos.

Conforme Crepaldi (2007) o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica, o qual objetiva atingir propósitos de curto, médio e longo prazos, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes e seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira que consigam identificar novos processos para o cumprimento da missão de determinada organização. É também formado por uma série de informações estratégicas organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos e prever riscos.

Ou seja, a importância da utilização do sistema de acompanhamento denominado de *Balanced Scorecard*, se dá porque embora as empresas construam metas estratégicas, elas não desenvolvem um sistema de acompanhamento dos indicadores diários para elas e para os gestores, propondo assim um sistema de informação para o gerenciamento e controle do desempenho da estratégia empresarial (PADOVEZE e TARANTO, 2009).

Para Frezatti (2006), a utilidade do *Balanced Scorecard* surge em decorrência da dificuldade de alinhamento entre o instrumento de longo prazo, o plano estratégico da empresa, com o seu plano tático. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* se desenvolve como uma das possibilidades, na tentativa de minimizar esses impactos tanto no que se refere à forma, como a maneira, tempo de desenvolvimento etc.

De acordo com Frezatti (2006), cada empresa tem uma missão, uma visão, uma estratégia e, portanto, um conjunto de medidas que indiquem se a estratégia delineada pela organização está sendo implementada e executada satisfatoriamente. De forma simplificada Padoveze e Taranto (2009), classifica o BSC como um sistema de informação que “traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Segundo Crepaldi (2007) o BSC, pode ser também entendido como um método gerencial baseado no equilíbrio organizacional, pois garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e conseqüentemente, estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o seu negócio, além de permitir o monitoramento da evolução na

construção das competências que a empresa e os indivíduos precisam ter para continuar crescendo e se diferenciando no mercado.

Conforme Lima Júnior (2013), o *Balanced Scorecard* pode ser traduzido para o português como “Indicadores Balanceados de Desempenho”, que em uma visão bem simples, é uma ferramenta de apoio à estratégia empresarial a qual explana a missão e a visão da organização em um conjunto abrangente de medidas e de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* utiliza uma divisão entre quatro perspectivas, são elas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos de negócios e perspectiva de aprendizado e crescimento.

Segundo Crepaldi (2007) para que as empresas possam usar o *BCS* com todas as ferramentas que ele apresenta, elas precisam mudar de premissa e não somente interpretar o *Balanced Scorecard* como mais um sistema de controle gerencial. Ele deve ser aplicado como um sistema de gestão, de forma que assegure não só o desenvolvimento, como também a implementação da estratégia.

De acordo com Padoveze e Taranto (2009) a perspectiva financeira, relaciona-se com o elemento mais importante do sistema que é o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida da eficácia empresarial. Para Frezatti (2006), essa perspectiva indica quanto de êxito a empresa está obtendo em relação das estratégias definidas.

A perspectiva do cliente conforme Crepaldi (2007) representa de que forma a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma. Nessa perspectiva deve ser avaliado se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), a perspectiva dos processos internos de negócios, está relacionada com o processamento do sistema, ou seja, são necessários indicadores que monitorem os objetivos e as metas para a gestão dos processos internos. Complementando essa ideia Frezatti (2006), ressalta que “em cada empresa, podem ser encontrados conjuntos específicos de processo destinados a criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros”.

Conforme Padoveze e Taranto (2009), a perspectiva do aprendizado e crescimento, enfatiza na capacitação dos funcionários, ou seja, no capital humano e

intelectual. Essa perspectiva está relacionada com o elemento de entrada ou com os recursos do sistema. Frezatti (2006) identifica que as medidas mais comuns de serem encontradas nesta perspectiva são: satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e direcionadores específicos.

Padoveze e Taranto (2009), afirmam que a implantação do BSC é efetuada em quatro etapas: a tradução da visão, que consiste em traduzir a missão da empresa de forma que ela fique compreensível aos gestores para que eles formem um consenso em torno da visão e estratégia da organização; comunicação e comprometimento que permite aos gestores ligar os objetivos empresariais com os objetivos departamentais e individuais, assegurando que esses objetivos estão alinhados; planejamento de negócios o qual integra seus planos comerciais e financeiros, transforma as estratégias e iniciativas em indicadores e forma uma base para alocar recursos e estabelecer prioridades; *feedback* e aprendizado é a etapa que concentra-se no fato de a empresa, seus departamentos e seus funcionários alcancem, isoladamente, suas metas financeiras, sendo necessário o fornecimento de *feedback* estratégico, articulação da visão compartilhada e facilitação da revisão e do aprendizado estratégico.

Padoveze e Taranto (2009) indicam a construção do mapa estratégico antes da elaboração dos indicadores, pois nele é possível identificar os objetivos a serem alcançados e a relação de causa e efeito dos indicadores que medirão os objetivos finais. O mapa estratégico promove a integração do plano orçamentário com o BSC, tomando como referencial as quatro perspectivas.

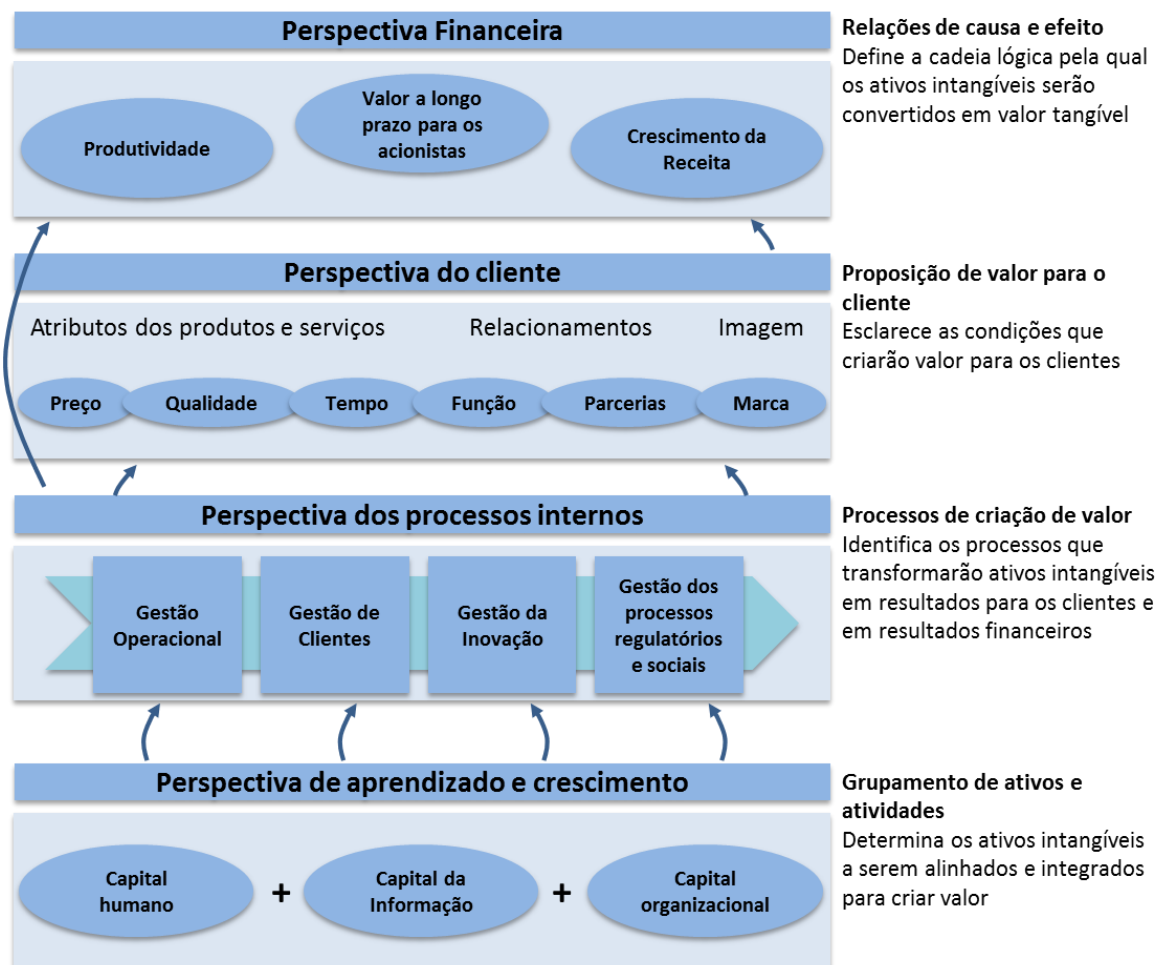
Para Moura (2010, p. 50) “o mapa estratégico é a base que a empresa deve seguir para atingir a sua estratégia. Cada um dos objetivos contidos no mapa devem ser seguidos e revisados periodicamente”.

Em sua obra mais recente, Kaplan e Norton (2004) declaram que os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: 1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e 2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Além disso, os autores agruparam os vários processos internos das organizações em quatro grupos, são eles:

- Processos de gestão operacional: são os processos básicos do dia-a-dia, através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços e os entregam aos clientes;
- Processos de gestão de clientes: se referem aos processos que ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo;
- Processos de Inovação: consistem nos processos que desenvolvem novos produtos, processos e serviços, geralmente, criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes;
- Processos Regulatórios e Sociais: são aqueles que ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países que produzem e vendem. A regulamentação nacional e local – sobre o meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de emprego – impõe normas e padrões às práticas das organizações. Muitas delas, contudo, procuram ir além das obrigações mínimas impostas por lei, com intuito de apresentar desempenho superior ao determinado pelas leis e regulamentos, de modo a estabelecer a reputação de melhor empregador em todas as comunidades em que executam suas operações.

Finalmente vale ressaltar que o mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Esta afirmativa está expressa na Figura 1 a qual constitui o próprio esboço do *Balanced Scorecard*.

Figura 1 - O modelo do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Ainda se debruçando sobre os estudos de Kaplan e Norton (2004), o processo contínuo de criação de valor inicia-se com a missão da organização, esse processo é o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. A visão da organização vislumbra um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas. A partir daí tem-se uma boa base para desenvolver o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* e este passa a integrar a lógica do orçamento.

O mapa estratégico enfim, descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los conforme atenção no conteúdo da Figura 2. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. Denominam-se esses programas de iniciativas estratégicas. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como uma etapa de um processo contínuo.



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Assim, percebe-se que essa ferramenta é bastante útil em diversos ramos organizacionais e na construção civil não é diferente. As empresas de construção civil geralmente estão mais preocupadas com os orçamentos e custos das obras, esquecendo muitas vezes que uma controladoria interna e uma ferramenta de controle que auxilie nos processos gerenciais também são necessárias para a obtenção de melhores resultados.

#### **2.4 O *Balanced Scorecard* como instrumento de auxílio gerencial para as empresas de construção civil.**

Para Moura (2010), o mercado de construção civil, contribui com uma parcela significativa no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, tanto pela sua grande demanda de insumos utilizados como pela grande quantidade de mão-de-obra empregada, principalmente as de pouca qualificação.

Com o crescimento do mercado e conseqüentemente da concorrência, as empresas do ramo de construção civil, se viram a com a necessidade de ter um melhor planejamento e gerenciamento de seus indicadores.

Conforme Sumida (2005), nas últimas décadas, houve grandes evoluções na forma de produção e gerenciamento da construção civil no país. Essas mudanças foram motivadas, principalmente, pela introdução de novos materiais e sistemas construtivos, racionalização do projeto e novas técnicas gerenciais que resultaram em formas de gestão baseadas na qualidade.

De acordo com Moura (2010), uma das formas encontradas pelas empresas para conseguir permanecer no mercado, foi buscar maior controle gerencial, implantação e controle do seu planejamento estratégico. O *Balanced Scorecard*, por sua vez, é uma das alternativas para acompanhar o desempenho da empresa em busca dos seus objetivos e metas.

Porém o que muitas vezes se observa em algumas empresas construtoras que utilizam o orçamento e planejamento estratégico, é que eles são baseados e desempenhados para as estratégias e orçamentos das obras separadamente, esquecendo que o planejamento e o controle devem ser feito por todo o conjunto da empresa.

Então, é com esse raciocínio que a pesquisa foi desenvolvida. Com a percepção de que o orçamento e controle de resultados nas empresas de construção civil são importantes tanto nas obras, como principalmente na organização total que, através de métodos já elaborados pela empresa foram adequados ao sistema de acompanhamento da estratégia (*Balanced Scorecard*), com o objetivo de ter um melhor controle gerencial, identificando as variáveis de controle de resultado, para auxílio na tomada de decisão.

## 2.5 Estudos empíricos anteriores

Moura (2010) teve como objetivo de pesquisa elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a uma construtora utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard*. O método utilizado foi o estudo de caso e o resultado encontrado atingiu seus objetivos, propondo um modelo de BSC para a construtora, alinhando sua missão, visão e estratégia aos processos do trabalho. Possibilitou ao pesquisador e a empresa ampliar o conhecimento teórico e prático referente ao planejamento estratégico e a metodologia do *Balanced Scorecard*.

Gasparetto et al. (2007) tiveram como objetivo apresentar a potencialidade do *Balanced Scorecard* em agregar valor a uma empresa de consultoria em planejamento estratégico. Foi possível constatar algumas características diferenciadas durante a implantação do BSC em uma pequena empresa do setor de serviços.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Ramos (2009) adotar uma linha metodológica de pesquisa significa escolher um caminho, um conjunto de normas que guiam o pesquisador em sua produção de conhecimento. A metodologia é, portanto, uma ferramenta essencial para a elaboração da pesquisa e é dividida em tipologia da metodologia científica, que pode ser: quanto aos objetivos, quanto à natureza e quanto aos procedimentos.

Quanto aos objetivos a pesquisa se enquadra como descritiva, pois baseada nas características descritas pela empresa foram estudados e desenvolvidos métodos e variáveis eficazes para um maior controle de resultados.

Conforme Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” No entendimento de Ramos (2009) a pesquisa descritiva pode ser confundida com a exploratória, porém diferencia-se dela porque dá maior importância à descrição do processo em que as variáveis se relacionam. Neste caso, os parâmetros de causa e efeito são conhecidos, mas o foco é descrever o fenômeno através de técnicas melhor estruturadas, tais como: entrevistas, observações com planejamento, experimentos etc.

No que se refere ao procedimento este é classificado como documental e o tipo de delineamento adotado é o estudo de caso.

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ocorre, ou depois. (MARCONI;LAKATOS, 2003, p.174).

Contrariamente, Ramos, (2009) considera-se documento qualquer informação, seja através de textos, de imagens, de sons, de pinturas e outros, tais como os documentos oficiais, leis, atas, relatórios, os documentos oriundos de cartórios, dentre outros.

Entretanto, a pesquisa documental em alguns momentos pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Para Gil, (2002) a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica. A essencial diferença entre elas está na natureza das fontes:

enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fundamentalmente as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Insiste o autor que, na pesquisa documental, as fontes são mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado, os documentos "de primeira mão", que não receberam nenhum tratamento analítico, que são os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Incluem-se também inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. De outro lado, há os documentos "de segunda mão", que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

A pesquisa baseia-se em um estudo de caso que terá como objeto de estudo, uma empresa de grande porte, do ramo de construção civil, localizada na cidade de Fortaleza.

Remetendo a Gil, (2002, p.54) este focaliza o estudo de caso como: "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". O estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois utiliza tanto de dados *de gente* quanto de dados *de papel*. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos através de análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

O plano de coleta de dados desta investigação segue as orientações recém percorridas. Essencialmente, o processo foi feito por meio de entrevistas do tipo semiestruturais com a ideia de permitir aos indivíduos tracejarem seus raciocínios livres sem restringi-los a perguntas fechadas. O cuidado aqui foi ficar atento para que os mesmos não desviassem do que realmente interessava.

O outro instrumento adotado foi a observação sem a interferência do pesquisador. A ideia foi capturar no estado mais natural possível a realidade de trabalho do cotidiano dos indivíduos foco da investigação, os quais sejam: executivos e funcionários envolvidos com as atividades administrativas e de controladoria da empresa.

Finalmente o acesso a relatórios e arquivos disponibilizados constituiu os artefatos de consulta de forma a reforçar os achados decorrentes da aplicação dos instrumentos aludidos nos parágrafos acima.

Quanto à natureza a pesquisa é classificada como qualitativa. Na concepção de Ramos (2009) contrapõe a pesquisa quantitativa. Já que a mesma tem sido fortemente criticada por procurar reduzir as relações humanas a números exatos. Já a qualitativa é usualmente procedida no campo das ciências sócias e humanas, principalmente quando torna-se difícil a sua quantificação. Ela é mais adequada para a compreensão contextual do fenômeno estudado.

Gil (2002) ressalta que análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois na quantitativa seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. Já a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse procedimento como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

No que diz respeito ao plano de registro adotou-se uma caderneta de campo. Este se constituiu de um bloco de anotações o qual foi utilizado sempre que possível sem que o mesmo constituísse em um entrave ou quebra de raciocínio do indivíduo.

No tratamento analítico foi contrastado com o arcabouço teórico sempre recorrendo a esquemas para melhor ilustrar o entendimento empírico.

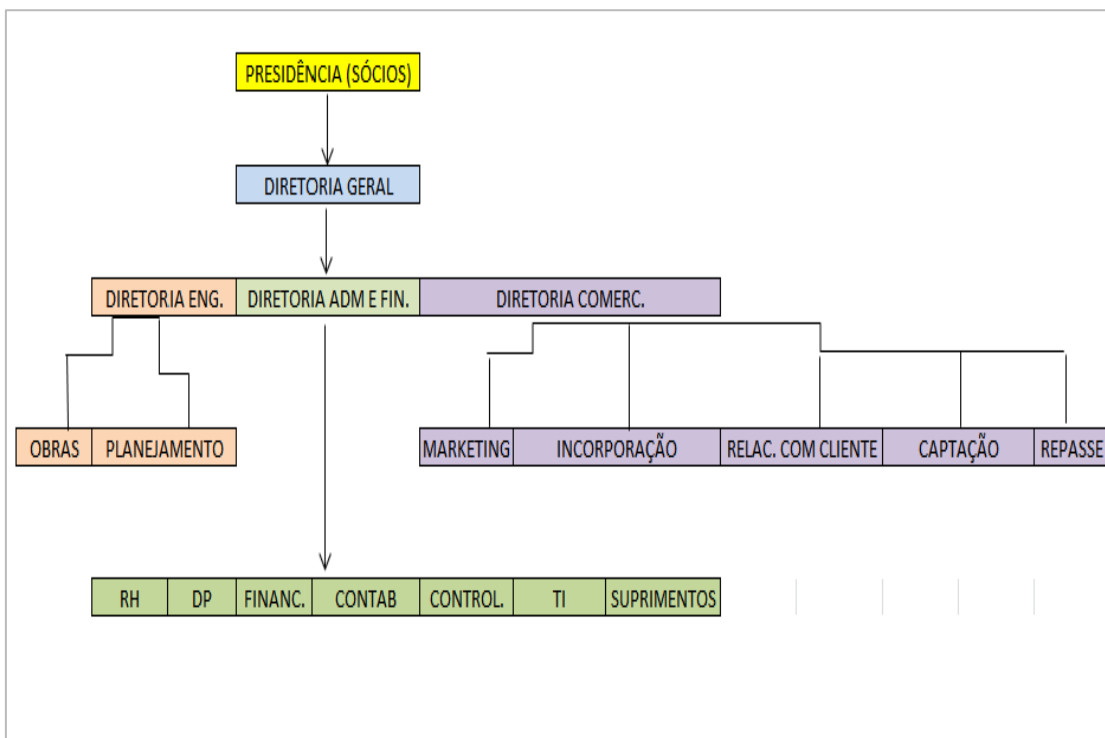
#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A empresa de construção civil analisada foi escolhida por ser uma construtora de referência no segmento em Fortaleza. Possui mais de 40 anos de solidez no mercado, preza pela garantia de entrega, localização privilegiada e alta valorização. Atua principalmente em Fortaleza (CE), mas atua também nas cidades de São Paulo (SP), São Luís (MA) e Teresina (PI) e coleciona mais de 3 milhões de metros quadrados entregues de empreendimentos.

A missão da construtora é incorporar, comercializar e construir empreendimentos que ofereçam qualidade de vida, gerando valor aos clientes, acionistas, colaboradores e à sociedade. Sua política de qualidade é gerar desenvolvimento empresarial e humano, evoluindo continuamente, atendendo as expectativas dos clientes, de acordo com os contratos firmados, construindo obras com qualidade e pontualidade.

A empresa em estudo apresenta uma estrutura organizacional dividida em presidência, diretorias e setores, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Organizacional.



Fonte: Pesquisa de campo

A missão da construtora é incorporar, comercializar e construir empreendimentos que ofereçam qualidade de vida, gerando valor aos clientes, acionistas, colaboradores e à sociedade. Sua política de qualidade é gerar desenvolvimento empresarial e humano, evoluindo continuamente, atendendo as expectativas dos clientes, de acordo com os contratos firmados, construindo obras com qualidade e pontualidade.

A construtora possui um sistema de estratégia de metas e indicadores para as obras, para os gestores e para os setores administrativos. As metas dos gestores são divididas em metas de projeto que são baseados nas melhorias do processo de demandas do setor, como por exemplo, implantar inovação no setor, treinamento e certificação dos funcionários; e metas quantitativas, baseada em resultados numéricos, essas vão medir a porcentagem do resultado realizado nas metas e indicadores, conforme as figuras 4 e 5.

Figura 4 – Metas de projeto do Gestor do setor contábil.

<b>METAS DE PROJETO - 2014</b>			
ÁREA :		RESPONSÁVEL:	PESO
META DE PROJETO	ETAPAS	EVIDÊNCIAS	DATA PREVISTA
<b>Resultado do Projeto</b>			
Implementar pelo menos 01 (uma) melhoria de processo ( foco automatização)	Realizar benchmarking ou levantamento interno das necessidades com apoio da TI	Relatório	
	Definir a inovação a ser implantada, com viabilidade de custo e prazo.	Inovação Aprovada	
	Treinamento e Procedimento	Certificação dos funcionários	
	Implantar inovação	indicador/ apresentação dos resultados	
<b>Resultado do Projeto</b>			
<b>APROVADO POR</b>			<b>DATA APROVAÇÃO</b>

Fonte: Pesquisa de campo

Figura 5 – Metas quantitativas do Gestor do setor contábil.

INDICADORES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO (METAS QUANTITATIVAS)							
CONTRATAÇÃO 2014							
PARTICIPAÇÃO DAS METAS						10%	
Responsável:							
Área:	CONTABILIDADE			PESO	10%	Cumprimento Projeto	100%
Metas Quantitativas							
Item	Unidade Medida	Sentido	Peso (%)	Limite Inferior	Valor da Meta	Realizado	Status
Controle do Centro de Custo	R\$	<	50%	R\$ 687.594,80	R\$ 723.784,00	R\$ 658.081,11	100%
Certificação dos funcionários conforme matriz de treinamento	%	>	50%	70%	80%	100%	100%
Status	Se atingida ou superada a Meta	100%					
	Se no limite Inferior	50%					
	Entre o Limite inferior e a meta - ponderação	51%	a	99%			

Fonte: Pesquisa de campo

Além das metas dos gestores, cada setor, de acordo com suas necessidades e obrigações, também possuem seus indicadores e metas a serem atingidas. No caso do setor contábil, como mostra a figura 6, os indicadores são baseados nos prazos de entrega e na assertividade da obrigação, dessa forma as metas a serem atingidas são as datas e os percentuais.

Figura 6 - Metas quantitativas do Setor de Contabilidade.

Metas Quantitativas								
Produto	Indicador	Meta	Unidade medida		Jan	Fev	Mar	Abr
Balancete Trimestral	Prazo de entrega do Balancete Trimestral	até o 20 dia do mês subsequente do fechamento do trimestre	Nº de Dias	M				20-abr
				S				
				R				100%
DF's Auditadas e com parecer favorável	Prazo de entrega das DF's e Notas Explicativas finais	Até 24.03.14	Nº de Dias	M			24-mar	
				S				
				R			95%	
	% de assertividade do resultado	variação = < do que 0,6%	%	M			0,60%	
				S				
Tributos Apurados no prazo	% de tributos apurados no prazo (por obra)	100% de tributos apurados no prazo	%	M			95%	
				S				
				R			100%	
Tributos Apurados corretamente	% assertividade nas apurações	100% de tributos apurados corretamente	%	M	100%	100%	100%	100%
				S				
				R	100%	100%	100%	100%
Obrigações acessórias transmitidas no prazo	% de obrigações acessórias transmitidas no prazo (por obra)	100% das obrigações acessórias transmitidas no prazo	%	M	100%	100%	100%	100%
				S				
				R	100%	100%	100%	100%
Qualidade das obrigações acessórias	% de retificações apontados pela Consultoria Tributária	< 10% de retificações	%	M				
				S				
				R				

Fonte: Pesquisa de campo

A meta global é controlada pela diretoria, que consiste na reunião de todas as metas setoriais para a realização do objetivo maior da entidade. Os indicadores da meta global são as vendas, valor geral de vendas de lançamentos, as receitas de clientes, o custo direto de obra, unidades entregues no prazo e despesa administrativa, como representa a figura 7.

Figura 7 – Metas globais.



Fonte: Pesquisa de campo

As metas e os indicadores são primeiramente desenvolvidos pela diretoria em conjunto com os chefes de setores com a missão de controlar e atingir o resultado esperado. Para o controle desses dados são utilizadas planilhas de acompanhamento mensal, trimestral e anual e para o *feedback* a empresa conta com o suporte do setor de controladoria.

Porém, embora a empresa possua um sistema de indicadores e metas estratégicas, ela não desenvolveu um sistema eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da organização para medir e gerenciar os objetivos desejados. Então, a finalidade do estudo é conciliar essas variáveis de controle de gestão e indicadores de desempenho da empresa de construção civil com a ferramenta do *Balanced Scorecard*.

#### 4.1 Modelagem do *balanced scorecard* na empresa objeto de estudo

Segundo Crepaldi (2007), as empresas não devem traduzir o *Balanced Scorecard* como mais um sistema de controle gerencial, ele deve ser aplicado como um sistema de gestão estratégica, para assegurar o desenvolvimento e a implementação da estratégia.

Dessa forma, é traçada uma proposta de BSC para a empresa de construção civil e o primeiro passo dado será a elaboração de um planejamento estratégico eficiente, adotando a metodologia do modelo *Balanced Scorecard*. Para a elaboração do planejamento estratégico é aconselhado a presença de representantes de todas as áreas da empresa e a utilização de dados que ela já possui para um desdobramento de estratégias assertivas e satisfatórias.

A nova ferramenta servirá para diagnosticar problemas, definir metas, prever risco, implementar e acompanhar se o que foi planejado, está sendo executado com eficiência. Pois, conforme Crepaldi (2007), o *Balanced Scorecard* equilibra os indicadores abrangendo medidas de resultados de desempenhos passados e as medidas de desempenho futuras, com a habilidade de ligar estratégias de longo prazo a ações de curto prazo.

Assim, inicialmente o *Balanced Scorecard* utiliza a divisão sob quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento, as quais utilizam metas e indicadores de acompanhamento.

Em relação a perspectiva financeira a empresa em estudo tem como indicador o crescimento e desenvolvimento econômico, satisfação dos acionistas com uma maior lucratividade, o aumento da receita e a redução dos custos.

Sob a perspectiva do cliente, a empresa tem o objetivo de atuar com padrão de excelência, e atender criteriosamente os compromissos assumidos em contratos, visando a melhoria contínua dos processos, garantir com pontualidade produtos de qualidade e serviços diferenciados.

Na perspectiva da aprendizagem e crescimento, a empresa zela pelo valor humano e investe no desenvolvimento, no treinamento e no reconhecimento das



pessoas, valorizando o pertencimento. A organização também se preocupa em criar um ambiente corporativo franco e participativo.

Na perspectiva dos processos internos, a construtora preza pela solidez no mercado, crescimento, sucesso, rentabilidade e perenidade nos negócios. Trabalha para cumprir prazos acordados, atender um alto padrão de qualidade, ter inovação nos empreendimentos e diminuir os custos. Procura também fazer a diferença nas comunidades em que atua, focando na qualidade de vida e na sustentabilidade.

Seguindo o estudo de Padoveze e Taranto (2009), a implantação do *Balanced Scorecard* pode ser dividida em duas fases: a da elaboração e difusão do BSC e a elaboração e acompanhamento dos indicadores. Na fase da elaboração e difusão é efetuado o processo de tradução da visão, ou seja, o que a empresa quer ser. De acordo com os dados recolhidos, a visão da empresa estudada pode ser traduzida em: Ser líder no segmento da construção civil e ser reconhecida por evoluir continuamente, por construir obras de alto padrão com qualidade e pontualidade, gerando qualidade de vida e valor aos clientes, acionistas, colaboradores e à sociedade.

Também na fase de elaboração e difusão há o processo de comunicação e comprometimento, que ajudará os gestores a disseminar sua estratégia para os colaboradores da organização, além de alinhar os objetivos empresariais com os objetivos setoriais e individuais. Ou seja, ligar a meta global com as metas setoriais e individuais do gestor.

Outro processo que compõe essa fase é o planejamento de negócios, o qual proporciona à organização a integração de seus planos financeiros e comerciais. Será também nessa fase que as estratégias serão transformadas em indicadores e serão estabelecidas prioridades.

Por último *feedback* e aprendizado. Nesse processo o foco é verificar se a empresa, suas obras, seus setores e seus funcionários atingiram suas metas financeiras isoladamente. Assim, poderão ser monitorados os resultados de curto prazo e avaliado o desempenho.

Ainda seguindo o estudo de Padoveze e Taranto (2009), a segunda fase é a de elaboração e acompanhamento dos indicadores os quais precisam ser observados nas empresas que pretendem implantar o *Balanced Scorecard*. Nesse processo será utilizado ou adaptando os indicadores já existentes na empresa, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo de *Balanced Scorecard* para a construtora.

<b>ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES (Composição do BSC)</b>	
<b>Indicador Financeiro</b>	Aumento da Produtividade
	Redução dos Custos Diretos da Obra
	Aumento da Receita
	Crescimento e desenvolvimento econômico a longo prazo
	Maior lucratividade para os acionistas
<b>Indicador de Clientes</b>	Alto padrão de qualidade dos empreendimentos
	Pontualidade na entrega das obras
	Aumentar o nível de satisfação dos clientes com os produtos e atendimento
	Captação de clientes
	Atender todos os compromissos de acordo com os contratos firmados
<b>Indicador dos processos internos</b>	Criação de empreendimentos inovadores
	Atendimento ao cliente eficiente
	Reduzir os problemas operacionais (acidentes de trabalho e retrabalho)
	Aumentar a Produtividade
	Desenvolver cada vez mais produtos na linha sustentável
<b>Indicadores de aprendizado e crescimento</b>	Valorização do capital humano
	Satisfação dos funcionários
	Alinhamento de metas pessoais
	Capital da informação - Treinamento e Desenvolvimento
	PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)
	Desenvolvimento de ambiente corporativo participativo e agradável

Fonte: Pesquisa de campo.

No indicador financeiro para a implantação do *Balanced Scorecard* de acordo com os objetivos da empresa é utilizado um dos principais índices que é o de aumento de produtividade, o qual está relacionado tanto com o financeiro como com os processos internos, pois se a produtividade não for eficiente, o custo direto da obra aumenta, a entrega do empreendimento atrasa e a receita não entra no prazo previsto, ou seja, vários indicadores deixam de ser atingidos.

No índice de cliente, a satisfação e captação de clientes é a prioridade. Para ser obtida a satisfação, a empresa preza pela pontualidade, qualidade no produto e no atendimento, proporcionando retorno rápido nas solicitações e comprometimento. Para a captação de clientes a empresa investe na publicidade, através de jornais, revistas, televisão, feiras imobiliárias e diversas outras formas.

Nos indicadores dos processos internos, a empresa precisa desenvolver produtos inovadores e sustentáveis. A empresa de construção civil estudada tem alguns empreendimentos que promovem a sustentabilidade, um deles utiliza um gerador de energia eólica para uso em partes da área comum, sistema de irrigação automatizado, caixas de descargas com duplo acionamento, mas deve ser implementado ainda mais medidas em relação à sustentabilidade como, por exemplo, técnicas utilizadas pelos chamados Edifícios Verdes, que coletam a água da chuva para reaproveitamento no prédio, utilizam a energia do sol para gerar energia, entre outros meios.

Nos indicadores de aprendizado e crescimento, será destaque o alinhamento de metas individuais, o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e um sistema de treinamento e capacitação dos colaboradores.

Depois da fase de elaboração e acompanhamento dos indicadores é aconselhado que a empresa determine um tempo de monitoramento de cada indicador, pois alguns indicadores precisam ser verificados com mais frequência do que outros. Por exemplo, a lucratividade pode ser apurada trimestralmente pela contabilidade, já a produtividade, que é um fator determinante para o aumento do lucro, pode ser acompanhada mensalmente nas obras, assim como as vendas dos empreendimentos. Então, para não perder o foco é importante que a organização determine os períodos para monitorar cada indicador.

É importante verificar os aspectos que podem impactar na empresa, dessa maneira foi elaborado o quadro 2 baseado na análise Pestel. A análise tem como objetivo verificar esses aspectos que são divididos em fatores políticos, fatores econômicos, fatores sociais, fatores tecnológicos, fatores ambientais e fatores legais.

Quadro 2 - Análise PESTEL

<b>Fatores Políticos</b>	<b>Fatores Econômicos</b>	<b>Fatores Sociais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de políticas fiscais mais rígidas ao ponto de acarretar custos significativos para a operação da empresa.</li> <li>• Políticas ambientais mais rigorosas no tocante ao consumo de água e entulho gerado por ocasião de uma obra</li> <li>• Políticas socioambientais mais exigentes que afetem a estrutura orçamentaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da taxa de juros acarretando maiores gastos com os financiamentos de longo prazo utilizados pela empresa.</li> <li>• Redução da disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da rejeição sobre as cerâmicas por parte da população por conta dos impactos ambientais gerados.</li> <li>• Localização dos empreendimentos no que diz respeito à segurança.</li> </ul>
<b>Fatores Tecnológicos</b>	<b>Fatores Ambientais</b>	<b>Fatores Legais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de projetos de obras de prédios inteligentes aumentando a estrutura de custos da construção.</li> <li>• Sistemas tecnológicos cada vez mais avançados para o conforto e a segurança que deixem os empreendimentos com custos mais elevados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da demanda por imóveis fazendo com que a empresa seja obrigada a reduzir seus preços.</li> <li>• Exigências por obras mais sustentáveis e com maior retorno ambiental para a sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão de obra qualificada por influência da inclusão social.</li> <li>• Fiscalização para segurança do trabalho por risco de acidente nas obras.</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo.

Além dos fatores relacionados com a análise Pestel, para um melhor acompanhamento do que pode impactar no sucesso da organização, a competitividade também é um fator de grande preocupação para a empresa. Portanto, Porter (1999) afirma que existem cinco forças competitivas no ambiente que a empresa atua, são elas: ameaças de serviços ou produtos substitutos, entrada de novos concorrentes no mercado, rivalidade competitiva, o poder de barganha de consumidor e o poder de barganha do fornecedor. Ainda de acordo com o autor, essas forças podem se tornar essenciais para o desenvolvimento de novas estratégias competitivas.

Assim, o quadro 3 representa a definição das cinco forças de Porter para a realidade competitiva da empresa em estudo.

Quadro 3 - Definição das Cinco Forças de Porter.

<b>Item</b>	<b>Descrição do Item</b>	<b>Conclusões Obtidas</b>
<b>Produtos Substitutos</b>	Produtos podem ser facilmente substituídos afetando a capacidade de aumentar os preços. Como seus clientes reagem com a oferta de produtos similares? Como se configura o posicionamento da empresa diante desses produtos?	No segmento imobiliário existe uma parcela significativa de produtos substitutos que estão se sujeitando a testes de viabilidade e receptividade de mercado. Em geral as empresas se especializam em edificações de alto padrão – classe A, classe média alta, classe média, populares e torres comerciais e empresariais.
<b>Entrada de Novos Concorrentes</b>	Qual a probabilidade de que novos concorrentes entrem no mercado? É possível criar barreiras como registro de patentes ou controle dos canais de distribuição?	Não é possível criar barreiras, sendo a única restrição para novos entrantes à vocação para o negócio e a disponibilidade de recursos financeiros para compra de terrenos e formação de capital de giro.
<b>Rivalidade Competitiva</b>	Qual o seu poder em relação ao da concorrência? Que táticas podem ser utilizadas para aumentar esse poder frente aos competidores?	Devido ao grande número de concorrentes localizados na mesma região se torna difícil exercer uma relação de poder frente à concorrência. Mas é possível adotar táticas internas no tocante à provisão de capital de giro para os momentos de baixa demanda em que muitos concorrentes param de funcionar e ganhar a fidelidade do cliente garantindo a qualidade diferenciada.
<b>Poder de Barganha do Consumidor</b>	Qual a facilidade que o consumidor tem para baixar os preços? Como se dá a proporção de consumidores e concorrentes?	Apesar da grande quantidade de concorrentes, o consumidor não tem um bom poder de barganha, haja vista o alto índice deficitário de habitação no país. Não obstante, quando se confirma alto estoque de produtos imobiliários se consegue descontos e redução de preços de até 10% através de feirão promovidos pela empresa.
<b>Poder de Barganha do Fornecedor</b>	Qual a facilidade que o fornecedor tem para aumentar os preços? Qual o grau de dependência que a empresa tem com seus fornecedores?	Por todo o segmento de construção civil uma cadeia de fornecedores se constitui com forte sensibilidade nos preços se a taxa inflacionária se manifesta em alta. Atualmente tal indicador está no limite da meta estabelecida pelo governo.

Fonte: Pesquisa de campo.

Para maior eficiência e para completar as ferramentas de planejamento estratégico, outro mecanismo utilizado é a análise SWOT a qual é uma sigla em inglês para: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Conforme estudo de Lamenha e Patrício (2014), a SWOT é um instrumento que auxilia a composição das estratégias que potencializem as suas virtudes, usufruem das oportunidades externas, combatam as ameaças e atenuem as suas fraquezas, visando um melhor desempenho organizacional e posicionamento estratégico.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a análise SWOT faz um mapeamento das condições ambientais referente às ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização e avalia o ambiente interno, reconhecendo os seus pontos fortes e fracos para que através dessa análise a empresa possa escolher as estratégias mais apropriadas.

Baseado no que foi exposto, o quadro 4 faz um confronto entre as perspectivas utilizadas no BSC versus as bases da análise SWOT, com objetivo de identificar nas perspectivas os aspectos de força, fraqueza, oportunidade e ameaças dentro da realidade da organização.

Quadro 4 - Análise BSC versus SWOT.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade para os acionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade nas obras desacelerada, impactando no recebimento da receita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento e desenvolvimento econômico a longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência com produtividade mais acelerada.</li> </ul>
<b>Consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de satisfação dos clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não abrange todos os públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter um empreendimento com alto padrão de qualidade e modernidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência com menores preços.</li> </ul>
<b>Operações Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom relacionamento com o cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade através do reconhecimento aos funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigências cada vez maiores por obras sustentáveis.</li> </ul>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais qualificados e competentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Tecnologia da Informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento e desenvolvimento de aprendizado na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de satisfação dos funcionários.</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo

Ainda permitindo uma melhor visão da estratégia organizacional, foi modelado um mapa estratégico do *Balanced Scorecard* que segundo Kaplan e Norton (2001), explicita a hipótese da estratégia, de forma que os indicadores do BSC se transformam em uma ligação sistemática que conecta os resultados desejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências.

De acordo com Gomes (2007), o mapa estratégico primeiramente foi desenvolvido com o objetivo de descrever e compreender a estratégia, porém os idealizadores do *Balanced Scorecard* o transformaram em uma ferramenta tão importante quanto o BCS, no qual através dele é possível descrever, mensurar os ativos tangíveis e intangíveis, além de compreender e refletir continuamente sobre a estratégia organizacional.

Dessa forma, é possível verificar sua importância e concluir que o mapa estratégico é indispensável para a adoção do BSC, então foi desenvolvido um mapa estratégico da organização, construído a partir dos objetivos traçados em cada perspectiva como mostra como na Figura 8.

Figura 8 - Mapa Estratégico da organização, construído a partir dos objetivos traçados em cada perspectiva.



Fonte: Pesquisa de campo.

Para finalizar a análise, o quadro 5 mostra a relação de indicadores, metas e iniciativas que a empresa estudada poderá adotar para um planejamento de natureza estratégica e almejar alcançar os objetivos traçados.

Quadro 5 - Relação de indicadores, metas e iniciativas da empresa.

Pers.	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Financeira	Maior Retorno Sobre Investimento	Retorno Sobre Patrimônio Líquido	15% de RSPL em 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a produtividade e rever os custos e despesas.</li> </ul>
	Aumento das Receitas	Receitas atuais/ Receitas anteriores	5% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectar oportunidades de negócios</li> </ul>
	Ganhos de Produtividade	Grau de alavancagem operacional	2% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reavaliar os custos e as despesas operacionais</li> </ul>
Clientes	Preços Competitivos	Preços/Média de preços concorrentes	20% para mais ou para menos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de preços da concorrência</li> </ul>
	Reafirmação da Marca	Visibilidade da marca frente aos concorrentes	Estar entre as 3 mais lembradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contatar pesquisa de mercado</li> </ul>
	Fidelidade do Cliente	Periodicidade de Compras	Desvio Padrão de até um mês de atraso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituir pós-venda</li> </ul>
	Aumento da Carteira de Clientes	Clientes atuais / Clientes anteriores	10% a mais em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospecção de Clientes</li> </ul>
Processos Internos	Reduzir desperdícios e retrabalho	Custo unitário	Manter o padrão de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspecionar as obras mais intensamente</li> </ul>
	Reformular sistema de recompensas	Produtividade por Funcionário	Aumentar 10% em relação ao ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver novo plano de recompensas</li> </ul>
	Desenvolver força de vendas	Vendas mensais	5% de Aumento em relação ao mesmo mês do ano anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver planejamento estratégico de vendas</li> </ul>
	Intensificar pesquisa e desenvolvimento	Retorno sobre inovações	50% de retorno sobre investimento em inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver plano de pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>
	Acompanhar autorizações ambientais	Autorizações não conformes	Zero autorização não conformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituir programa de acompanhamento de contratos e licenças.</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento	Treinar constantemente as equipes	Treinamentos em atraso	Zero treinamento em atraso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora Plano de capacitação</li> </ul>
	Buscar o comprometimento da equipe	Assiduidade	Zero ausência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pesquisa de clima organizacional</li> </ul>
	Integrar sistema de TI	Qualidade da informação	100% satisfatória	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar consultoria em TI</li> </ul>
	Criar um CRM	Satisfação do cliente	Zero reclamação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar consultoria técnica para implementação do CRM</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os atuais sistemas de gerenciamento da empresa de construção civil analisada não estão conseguindo atender as demandas desse segmento que cada vez mais mostra sua força e crescimento no mercado.

Apesar da construtora trabalhar com um sistema de desenvolvimento de metas e indicadores nas obras, nos setores e para os gestores, e seus controles sejam feitos através de planilhas, esse método não está funcionando ainda de forma eficiente para dá suporte, auxílio e controle na tomada de decisão da empresa.

Como na maioria das empresas, o que se pode perceber é que a organização estudada também se preocupa mais com o orçamento e com uma visão de curto prazo. Portanto, este trabalho teve como objetivo geral modelar o *Balanced Scorecard* na prática orçamentária de uma empresa de construção civil localizada em Fortaleza, confrontando a teoria do BSC no âmbito da teoria orçamentaria e configurando um plano orçamentário com base no BSC para a construtora em estudo.

A adoção do sistema de gerenciamento estratégico chamado de *Balanced Scorecard* o qual atua como ferramenta de controle de indicadores e de resultados, foi proposto para atuar de maneira eficaz no controle do planejamento estratégico e auxiliar no processo de tomada de decisão da construtora. Essa ferramenta é de fundamental importância para o controle gerencial, pois é com a implantação do BSC que a empresa poderá acompanhar a estratégia traçada, identificar o desempenho de cada processo, verificar a direção que a organização está seguindo e conseguir atingir o objetivo esperado.

O foco será na visão, ou seja, no que a empresa prospecta ser a longo prazo e a partir desse ponto foi possível criar os indicadores que possivelmente contemplarão a intenção traçada pela empresa.

Além da criação dos indicadores, através de uma ligação sistêmica foi criado o mapa estratégico favorecendo a um cenário de um futuro próximo.

Dessa forma, os objetivos foram alcançados e o problema da pesquisa foi respondido de forma demonstrada no desenvolvimento do trabalho de como pode ser feita a conciliação das variáveis de controle de gestão e indicadores com a lógica do

*Balanced Scorecard*, pois a empresa já utilizava uma gestão por metas, mas necessita de uma ferramenta de controle.

Apesar da implementação do modelo simulado tenha sido satisfatório não se pode negar a dificuldade de operacionalização do mesmo no campo empírico de estudo. As pessoas objeto de captura de dados até acharam interessante, mas percebeu-se pouca disposição para continuidade.

De qualquer maneira estudos futuros considerando outras empresas do segmento para melhor efeito de comparação se mostram coercitivos. Qual a reação dos engenheiros gerentes, inclusive engenheiros financeiros, diante das dificuldades no ambiente externo com base no comportamento nos indicadores. Na percepção deles o modelo é pragmático ou não passa do terreno teórico?

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. Reflexões sobre a avaliação empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *Balanced Scorecard*. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5 n.2, p.61-76, maio/ago. 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7 n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FINNEY, R. G. **Como elaborar e administrar orçamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

GASPARETTO, S. A; TORRES, A. P; CUPERTIN, C; SOUZA, J. V; NASCIMENTO, V; SERRA, F. A. R. **Implantação do *balanced scorecard*: estudo de caso em empresa de consultoria**. Revista de Contabilidade do Mestrado em ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, p.1, jan./abril,2007.

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

GOMES, P. H. V. O alinhamento do *Balanced Scorecard* como sistema de controle estratégico ambiental. Estudo de caso: CAGECE. **Monografia**. Fortaleza: UFC/FEAAC, 2007.

HUSSNI, I; A importância de ter metas na empresa. São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/42-noticias/empreendedorismo/12547-a-importancia-de-ter-metas> > acesso em: 08 de novembro de 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Utilizando o *Balanced Scorecard* como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAMENHA, A. A. R. PATRÍCIO, S. R. R. **O planejamento estratégico utilizando a análise SWOT como recurso para a tomada de decisão: uma aplicação prática em**

uma empresa de saúde de pequeno porte. Revista eletrônica multidisciplinar: olhares plurais, Maceió, v.1 n.10, p.23-45, fev./maio 2014.

LIMA Jr., C. G. Análise crítica da aplicação do *balanced scorecard* em uma indústria da cerâmica vermelha. **Monografia**. Fortaleza: UFC/FEAAC/DA, 2013.

LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 2011.

MARCONI, M. D ; LAKATOS E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOURA, L. L. Proposta de elaboração do *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil. Porto Alegre, 2010.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C.L ; TARANTO, F.C. **Orçamento Empresarial**: Novos Conceitos e Técnicas. São Paulo: Pearson, 2009.

PARSLOE, E. ; WRIGHT, R. **O orçamento**. São Paulo: Nobel, 2001.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**: Como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, J. L. dos. *et al.* **Fundamentos de orçamento empresarial**, v. 24, São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A.Z ; SANTOS, C.C. **Orçamento na Administração de Empresas**: Planejamento e Controle. São Paulo: Atlas, 2006.

SARDINHA, J. C. *et al.* **Orçamento e controle**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.