

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ESTRUTURAL E CONSTRUÇÃO CIVIL**

JOÃO PAULO PIERRE VIEIRA

**DESDOBRAMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DO
BALANCED SCORECARD CORPORATIVO PARA A ESTRATÉGIA
DE PRODUÇÃO: ANÁLISE DO ALINHAMENTO EM UMA EMPRESA
DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

**FORTALEZA
2013**

JOÃO PAULO PIERRE VIEIRA

**DESDOBRAMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DO
BALANCED SCORECARD CORPORATIVO PARA A ESTRATÉGIA
DE PRODUÇÃO: ANÁLISE DO ALINHAMENTO EM UMA EMPRESA
DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia submetida à coordenação do Curso de Engenharia Civil da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro Civil.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

Co-Orientador: Eng^o Bruno Pontes Mota

FORTALEZA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V715d Vieira, João Paulo Pierre.

Desdobramento da perspectiva financeira do Balanced Scorecard corporativo para a estratégia de produção : análise do alinhamento em uma empresa de construção civil / João Paulo Pierre Vieira. – 2013. 58 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia Civil, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto.

Coorientação: Prof. Bruno Pontes Mota.

1. Estratégia. 2. Alinhamento. 3. Balanced Scorecard. I. Título.

CDD 620

JOÃO PAULO PIERRE VIEIRA

DESDOBRAMENTO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DO BALANCED
SCORECARD CORPORATIVO PARA A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO:
ANÁLISE DO ALINHAMENTO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO
CIVIL

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Engenharia Civil, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Engenheiro Civil.

Aprovada em ___/ ___/ ___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto, D. Sc. (UFRGS)

(Orientador)

Eng^o Bruno Pontes Mota (UFC)

(Co-Orientador)

Eng^o George Silva Costa, M. Sc (UFC)

Examinador Externo

Eng^o Jean Fachine Braga Campos (UFC)

Examinador Externo

DEDICATÓRIA

*À minha família: Dagmar, Sávio e Samuel,
por acreditar em mim sempre.*

“A prática deve alicerçar-se sobre uma boa teoria, à qual serve de guia a perspectiva; e em não entrando por esta porta, nunca se poderá fazer coisa perfeita nem na pintura, nem em nenhuma profissão.”

- Leonardo Da Vinci

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Sávio Castelo e Dagmar Pierre por toda a confiança depositada ao longo da jornada, pelo ombro amigo e pelo amor incondicional.

Ao meu Guru Engenheiro Bruno Pontes Mota pelo interesse, pela confiança e orientação na realização deste trabalho e pelas figurinhas trocadas ao longo do curso.

À Clarissa Biotto pela co-co-orientação, pelos conselhos e pelo apoio dados durante toda a realização deste trabalho.

Ao Professor José de Paulo Barros Neto por tornar possível a realização deste trabalho e pelo exemplo ao longo destes sete anos de graduação.

Aos demais professores do curso de Engenharia Civil da UFC por todos os ensinamentos valiosos. Em especial aos professores Carlos Felipe Grangeiro Loureiro, Thais da Costa Lago Alves e Tereza Denyse Pereira de Araújo.

A toda equipe da Diagonal Engenharia, em especial ao Engenheiro Jean Fachine Braga Campos pela oportunidade de mostrar que eu era capaz e por abrir as portas para a realização deste trabalho.

À minha namorada Manuela pelas diversas promessas para que eu superasse as cadeiras de estrutura, por compreender os momentos ausentes e por tornar especiais os momentos presentes. Te amo mô.

RESUMO

O setor da construção vem se destacando significativamente nos últimos 10 anos. Por exemplo, de 2004 a 2011 o PIB do setor teve média de crescimento de aproximadamente 5% ao ano. Parte dessa expansão se deve principalmente à ampliação de medidas como, redução da taxa de juros, ampliação das linhas de financiamento, Programa Minha Casa Minha Vida, Programa de aceleração do crescimento e os grandes investimentos para a Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas 2016. Esse contexto de grande expansão e a busca por espaços no mercado tem acentuado a competitividade entre as empresas do setor. Nesse sentido, as empresas passaram a demonstrar mais atenção às estratégias desenvolvidas tanto no nível corporativo quanto no setor de produção. Contudo, tais estratégias são muitas vezes implementadas de forma ineficiente, não contemplando as reais necessidades da empresa e gerando um desalinhamento entre os níveis estratégicos. Para controle e gestão das estratégias e análise dos eventuais descompassos estratégicos, as empresas estão se utilizando de diversas ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard*. O presente trabalho tem como objetivo central desenvolver uma análise do alinhamento entre os níveis estratégicos (corporativo, negócios e produção) em uma empresa do setor de construção civil utilizando como base a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

Palavras-chaves: Estratégia, Alinhamento, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The construction sector has been increasing significantly over the past 10 years. For example, from 2004 to 2011 the sector had average GDP growth of approximately 5% per year. Part of this expansion is mainly due to the expansion of measures such as reducing the interest rate, extension of credit lines, Minha Casa Minha Vida program, program of accelerated growth and large investments for the 2014 World Cup and 2016 Olympics. This context of great expansion and search for spaces in the market has increased competition among companies. Thus, the companies began to show more attention to strategies developed at both corporate and production sector. However, these strategies are often implemented inefficiently, not contemplating the real needs of the company and creating a misalignment between the strategic levels. To control and management of the strategies and analysis of possible strategic imbalances, companies are using various management tools, such as the Balanced Scorecard. The present work has as main objective to develop an analysis of the alignment between the strategic levels (corporative, business & production) in an enterprise of construction industry based on using the Balanced Scorecard management tool.

Keywords: Strategy, Alignment, Balanced Scorecard.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 – INTERAÇÃO ENTRE OS TEMAS ABORDADOS NA REVISÃO.....	16
FIGURA 2 – 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	17
FIGURA 3 – NÍVEIS ESTRATÉGICOS.....	18
FIGURA 4 – RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E OS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	19
FIGURA 5 – CRITÉRIOS COMPETITIVOS EVIDENCIADOS POR DIFERENTES AUTORES.....	21
FIGURA 6 – CLASSIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS DE DECISÃO.....	22
FIGURA 7 – EXEMPLO DE REDE ESTRATÉGICA.....	24
FIGURA 8 – PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	26
FIGURA 9 – HIERARQUIZAÇÃO DO ALINHAMENTO.....	28
FIGURA 10 – DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
FIGURA 11 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	32
FIGURA 12 – ROTEIRO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
FIGURA 13 – ANÁLISE DO AMBIENTE – SWOT.....	34
FIGURA 14 – MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA D.....	35
FIGURA 15 – <i>BALANCED SCORECARD</i> – EMPRESA D.....	37
FIGURA 16 – QUADRO GERAL DE OBRAS – EMPRESA D.....	39
FIGURA 17 – NÍVEIS ESTRATÉGICOS EMPRESA D.....	41
FIGURA 18 – PERSPECTIVA FINANCEIRA - BSC.....	43
FIGURA 19 – MARGENS DE LUCRO EMPRESA D.....	43
FIGURA 20 – DIAGRAMA DE ANÁLISE DO CENÁRIO IDEAL.....	44
FIGURA 21 – DIAGRAMA DE ANÁLISE DO CENÁRIO REAL.....	45
FIGURA 22 – RESUMO DO RESULTADO REAL DAS OBRAS.....	46
FIGURA 23 – REDE ESTRATÉGICA EMPRESA D.....	48
FIGURA 24 – PRAZO DA OBRA 2.....	48
FIGURA 25 – CURVA FÍSICA OBRA 2.....	50
FIGURA 26 – GRÁFICO DO PPC – MÉDIO.....	51
FIGURA 27 – EXEMPLO DE GRÁFICO DE CAUSAS - PPC.....	52
FIGURA 28 – HISTOGRAMA DE MÃO DE OBRA (PREVISTO X REAL).....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Problema a ser estudado / justificativa	12
1.2. Questões de Pesquisa.....	14
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivos gerais	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Delimitação do trabalho.....	15
1.5. Estrutura do trabalho	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1. Estratégia Corporativa e de Negócios	16
2.2. Estratégia de Produção	19
2.2.1. Critérios Competitivos.....	20
2.2.2. Categorias de decisão	21
2.2.3. Rede estratégica.....	23
2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.4. Alinhamento Estratégico	27
3. MÉTODO DE PESQUISA	30
3.1. Estratégia de pesquisa.....	30
3.2. Delineamento da Pesquisa	31
3.3. Descrição da Empresa	31
3.3.1. Identidade Organizacional	32
3.3.2. Estratégia	32
3.3.3. Empreendimentos	38
3.4. Descrição Geral do Empreendimento.....	40
4. RESULTADOS	41
4.1. Aspectos estratégicos gerais	41
4.2. Análise da Perspectiva Financeira.....	42
4.3. Análise do Empreendimento (Produção).....	47
4.3.1. Prazo da Obra	48
4.3.2. Percentual de pacotes concluídos (PPC)	51
4.3.3. Mão de Obra	52
4.3.4. Orçamento Total.....	54
5. CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1. INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil tem grande importância para o crescimento e desenvolvimento do país (MOTA, 2008). Essa importância se deve tanto do ponto de vista econômico, com participação no Produto Interno Bruto (PIB) de cerca de 5%, segundo dados de 2011 da CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção), como do ponto de vista social pela imensa capacidade de absorção de mão de obra (MOTA, 2008).

O setor da construção vem se destacando significativamente nos últimos 10 anos, por exemplo, de 2004 a 2011 o PIB do setor teve média de crescimento de aproximadamente 5% ao ano (CBIC, 2011). Em 2011 o setor gerou mais de 300 mil vagas totalizando aproximadamente três milhões de trabalhadores com carteira assinada (CBIC, 2011).

Segundo um estudo setorial do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) de 2010, parte dessa expansão se deve principalmente à ampliação de medidas como, redução da taxa de juros, ampliação das linhas de financiamento; Programa Minha casa Minha Vida, Programa de aceleração do crescimento e os grandes investimentos para a Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas 2016.

Esse contexto de grande expansão e a busca por espaços no mercado tem acentuado a competitividade entre as empresas do setor (MOTA, 2008). Nesse cenário de crescimento e competitividade, não se cogitam processos ineficientes, desperdício de recursos em decorrência de estratégias mal formuladas ou pessoas que não contribuam para a realização da estratégia (COSTA, E AL; 2009).

As empresas passaram a demonstrar mais atenção às suas estratégias (COSTA, 2010). No nível corporativo, temas como segmento de atuação no mercado, critérios competitivos, planejamento estratégico de longo prazo e ferramentas de controle da estratégia atualmente fazem parte das discussões do setor da construção civil (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2010).

No setor de produção começaram a se desenvolver os estudos sobre estratégia, objetivando inculir na função produção a visão estratégica de tal forma que as decisões tomadas nesta função passem a ser coerentes tanto com a estratégia corporativa quanto com as outras funções administrativas da empresa considerando também as competências internas da função produção (BARROS NETO; 2004).

Entretanto, essas estratégias de produção são muitas vezes implementadas de forma ineficiente, não atendendo as necessidades da empresa e causando distorções entre os níveis estratégicos (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2011). Segundo Barros Neto (1999), esses problemas podem decorrer de um processo realizado sem planejamento, com uma abordagem estratégica inadequada sem que todos entendam os objetivos, causando diferentes perspectivas sobre a estratégia em questão.

Nesse sentido, pode-se observar um desalinhamento entre os níveis estratégicos nas empresas de construção civil (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2011). A necessidade de se alinhar ações de rotina com metas estratégicas tem se configurado em um diferencial na busca de solidez e lucratividade, podendo ser decisiva para o sucesso das organizações (COSTA, *et. al.*; 2009).

Baseado no que foi apresentado, as empresas tem buscado colocar a estratégia no foco de sua administração e garantir que ela seja instrumento de comunicação e gestão, chegando a todos os níveis da organização e sendo compartilhada (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2011). Pode-se verificar a importância entre o alinhamento entre os diversos níveis estratégicos e que decisões tomadas no âmbito corporativo tem impacto direto nas estratégias de produção, sendo decisivas para o êxito da corporação.

1.1. Problema a ser estudado / justificativa

Costa (CERTO; PETER, 1993 *apud* COSTA, 2003) afirma que o processo de desenvolvimento da estratégia, inicialmente abrange as etapas de análise do ambiente, definição da missão, visão, estabelecimento dos objetivos, formulação e implementação das estratégias e definição de indicadores de controle.

Segundo Andrews (1996), estratégias são modelos de decisão de uma empresa que estabelecem e demonstram seus objetivos, produzem os principais planos para realização desses objetivos e definem o alcance dos negócios que a empresa almeja, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza de suas contribuições para todas as partes interessadas.

Nos estudos sobre estratégia define-se o alinhamento com o sentido de ajuste, agrupamento, integração, coesão, congruência entre diferentes dimensões (COSTA, 2010). Existem outras definições e diversas classificações, além dos vários modelos existentes na literatura, para o termo alinhamento estratégico (COSTA, 2010).

O alinhamento entre os níveis estratégicos tem como principal objetivo fazer com que as ações desenvolvidas pelos diferentes setores da empresa sejam realizadas com foco nos objetivos pré-estabelecidos no desenvolvimento da estratégia e que ela seja difundida de forma clara para todos, desde os funcionários da alta administração aos operários à frente da produção, visando um conjunto de metas a serem atingidos (PORTER, 1991).

Qualquer empresa sempre terá estratégias que a influenciam, embora muitas vezes essas não estejam apresentadas de forma consciente e coerente (PORTER, 1991). Além disso, as corporações precisam se posicionar com relação aos nichos de mercado que irão atuar, sendo assim, as construtoras podem atuar em diversos mercados (residencial, comercial, industrial), todos com estratégias diferentes (estratégia de negócios) como nas operações (estratégia de produção) (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2011).

A partir desses princípios, tem-se buscado o desenvolvimento dos processos de formulação da estratégia e de ferramentas de controle para a análise de desempenho de suas ações no sentido de alinhar e avaliar as estratégias aos níveis que compõem a organização: corporativo, negócios e produção (KAPLAN E NORTON; 1997).

Como exemplo disso, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma ferramenta de gestão estratégica denominada *Balanced Scorecard*, com objetivo de esclarecer e traduzir a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas alinhadas à estratégia e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Por tanto, tanto a estratégia quanto o alinhamento entre os níveis estratégicos tem suma importância para as organizações e tem impactos diretos nos resultados dos negócios das corporações sendo decisivos para o seu sucesso ou fracasso (COSTA *et. al*; 2009).

Entretanto, essas formulações estratégicas bem como seus desdobramentos pelos diversos setores da empresa são muitas vezes implementadas de forma ineficaz, sem o envolvimento de todos os participantes ou sem devido foco com a estratégia da empresa gerando um desalinhamento entre os níveis corporativo e de produção (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2011).

Além disso, considerando a importância do setor, do tema abordado, de suas características singulares e as recentes abordagens sobre o tema em questão, pode-se concluir que se tem uma grande lacuna no que diz respeito aos estudos de estratégia na construção civil. (COSTA, VIEIRA, BARROS NETO; 2010).

1.2. Questões de Pesquisa

Com base nos aspectos discutidos anteriormente, foi definida a questão principal de pesquisa: como analisar o alinhamento entre os níveis estratégicos corporativo, de negócio e de produção em uma empresa de construção civil?

Como desdobramento da questão principal, foram formuladas as seguintes questões secundárias:

- Como estão posicionadas as estratégias de negócios e de produção em relação à estratégia corporativa em uma empresa de construção civil?
- Como uma ferramenta de análise do alinhamento entre os níveis estratégicos pode contribuir para a tomada de decisões relativas às estratégias da empresa?

1.3. Objetivos

A partir da problemática apresentada e das delimitações consideradas, são propostos os objetivos deste trabalho.

1.3.1. Objetivos gerais

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma análise do alinhamento entre os níveis estratégicos em uma empresa do setor da construção civil.

1.3.2. Objetivos específicos

- Utilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta para o desdobramento dos aspectos estratégicos para os níveis, corporativo, de negócios e de produção.
- Avaliar o cenário atual e apontar possíveis problemas de alinhamento entre os níveis estratégicos em uma empresa construtora.

1.4. Delimitação do trabalho

Este trabalho apresenta as seguintes delimitações:

- Todo o trabalho foi realizado utilizando os critérios competitivos custo e prazo como foco central para o desenvolvimento do método proposto, essa escolha foi feita devido à facilidade de coleta de informações e pela grande importância que as empresas dão a estes critérios;
- A avaliação da análise realizada é limitada, já que sua implementação não pode ser realizada para todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*, além de o estudo de caso ter tomado como base um único empreendimento devido à falta de tempo inerentes a um trabalho de conclusão de curso, para coleta de dados e desenvolvimento dos procedimentos.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução deste trabalho, mostra o contexto no qual estão inseridos, os problemas e as justificativas sobre o tema e os objetivos a serem alcançados dentro das delimitações identificadas.

No segundo capítulo, tem-se a revisão bibliográfica acerca do tema, com a base conceitual dos termos usados, as definições sobre estratégia corporativa, de negócios e de produção, além de apresentar os conceitos do *Balanced Scorecard* principal ferramenta para realização do trabalho.

O terceiro capítulo mostra a estratégia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento e delineamento do trabalho, além de descrever a empresa e a sua unidade de negócios utilizada para realização desta pesquisa.

O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos, apresenta o cenário estratégico atual e mostra o método de avaliação do alinhamento entre os níveis estratégicos proposto neste trabalho.

No quinto, e último capítulo, tem-se as conclusões finais deste trabalho e a recomendações para estudos futuros neste tema.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada a revisão bibliográfica contemplando os temas que contribuem diretamente para o desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, são abordados os temas estratégia corporativa, de negócios e de produção. A seguir, é feita uma breve descrição sobre o *Balanced Scorecard*, principal ferramenta utilizada para realização deste trabalho. Por fim, são apresentados os conceitos sobre alinhamento estratégico, foco central do estudo desenvolvido.

A Figura 1 ilustra as relações de interação dos temas abordados dentro de um contexto geral da estratégia. Tem-se como foco geral das discussões deste trabalho o tema estratégia e a partir disso, suas implicações para a estratégia competitiva de negócios, setor de produção e o alinhamento. Como alicerce da abordagem tem-se a ferramenta do *Balanced Scorecard* e por fim a interseção entre as quatro temáticas abordadas.

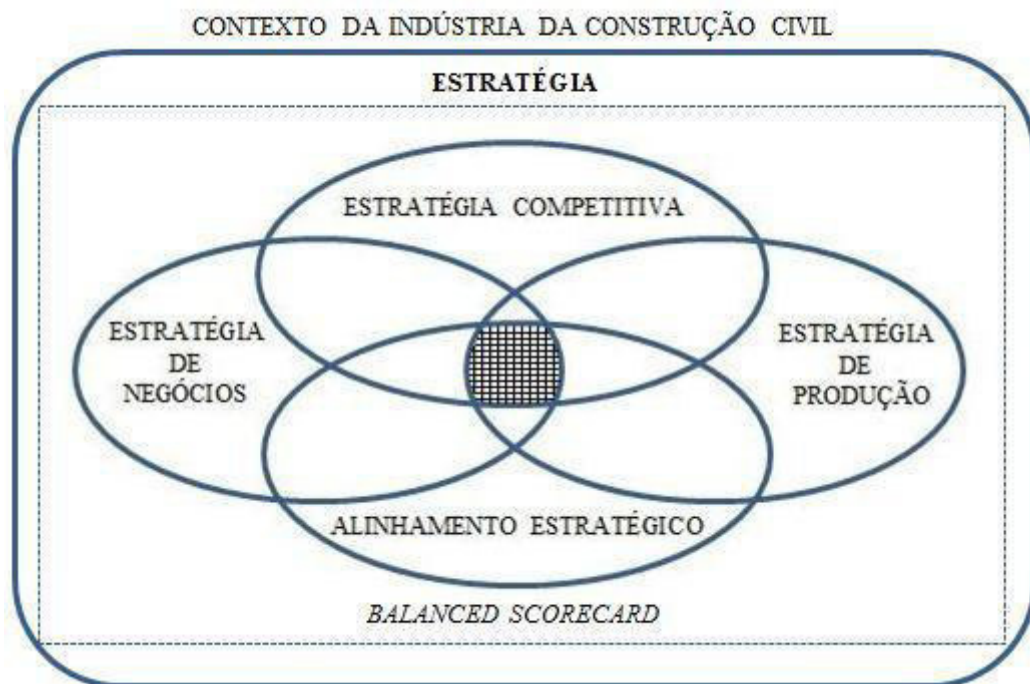


Figura 1 – Interação entre os temas abordados na revisão
Fonte: Adaptado de Costa, 2010.

2.1. Estratégia Corporativa e de Negócios

Segundo Quinn (2001) *apud* Costa (2003), estratégia consiste em um plano que reúne as principais políticas, ações e metas de uma organização de forma coerente. Porter (1991) afirma que a estratégia pode ser definida como a busca de uma posição competitiva favorável no mercado em que a empresa está inserida. Ou seja, consiste em ações de “defesa”

e “ataque” norteadas por cinco forças competitivas definidas como as cinco forças de Porter (rivalidade entre as empresas concorrentes, poder de barganha de clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaças de produtos substitutos) (PORTER, 1991), conforme a Figura 2.

O processo de planejamento estratégico tem o seu início a partir da definição da missão, visão, valores e avaliação do ambiente (CERTO; PETER, 1993 *apud* COSTA, 2003), além do posicionamento da empresa segundo os critérios competitivos pelos quais a empresa fundamentará sua estratégia de produção relacionando-a com a estratégia corporativa (COSTA; ROLA; AZEVEDO, 2009).

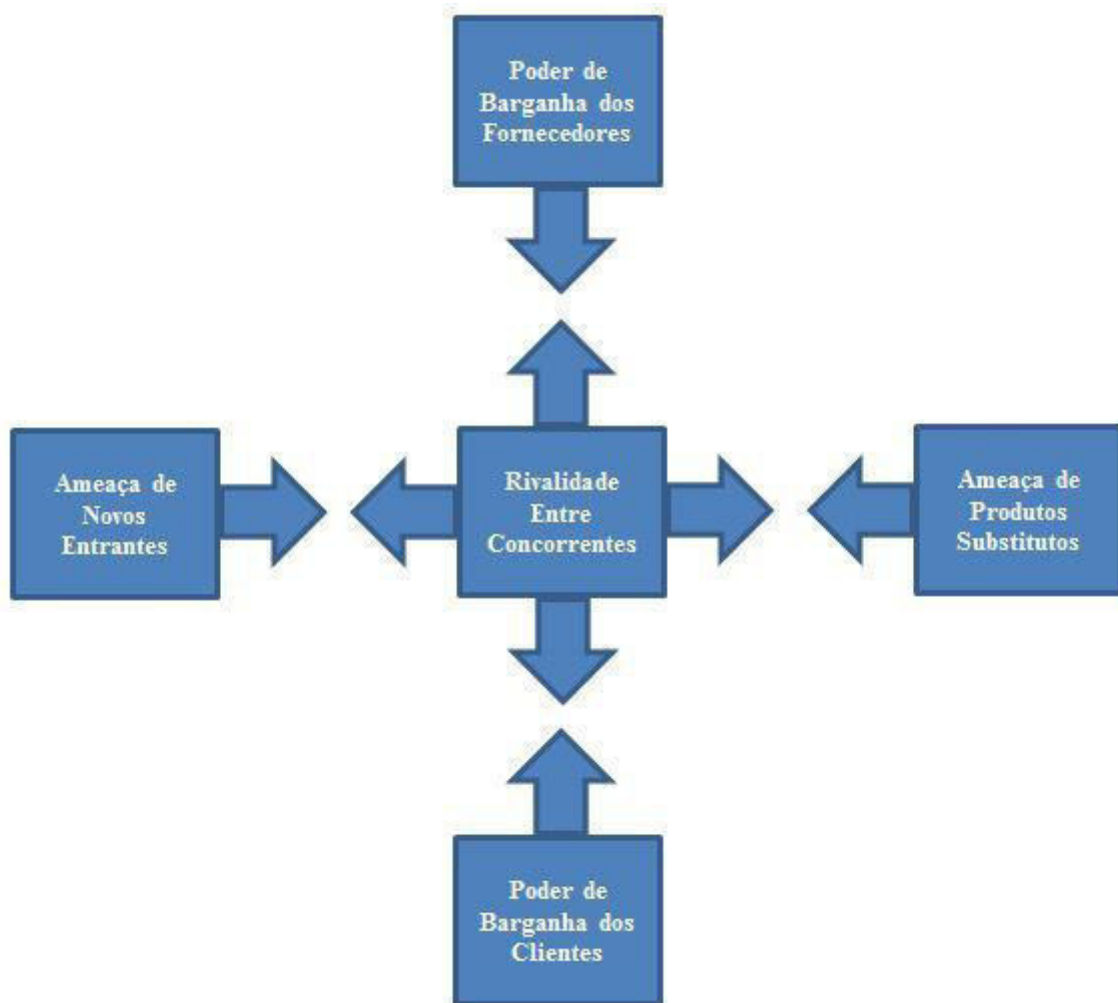


Figura 2 – 5 Forças competitivas de Porter
Fonte: Adaptado de Porter, 1991.

Segundo Araújo Neto (2008), a missão deve explicar a razão de existência da empresa e serve como bússola para todos os funcionários, devendo responder questionamentos como: Quem somos? Qual a nossa identidade? A visão deve servir de

referência e pode ser definida como a ambição ou desejo da empresa e procura responder as seguintes indagações: Onde queremos chegar? Qual é o nosso maior sonho? Os valores são o que a empresa pretende transmitir ao mercado e como irá satisfazer necessidades (MEDEIROS; TEXEIRA, 2007).

Barros Neto (1999), define critérios competitivos como um conjunto de prioridades consistentes que a empresa tem que prezar para competir no mercado, esses critérios são descritos na seção 2 deste capítulo. O diferencial estratégico de cada empresa está no foco dado a cada critério e nos seus desdobramentos da estratégia de negócios para a estratégia de produção (SANTOS; PIRES, 1998 *apud* BARROS NETO 1999). Barros Neto (1999) ressalta ainda a existência de três níveis estratégicos: corporativo, de negócios e funcional ou operacional, que são apresentados conforme a Figura 3.



Figura 3 – Níveis Estratégicos.
Fonte: Adaptado de Barros Neto, 1999.

A estratégia corporativa está relacionada ao grupo (corporação) e procura controlar os recursos, organizar os objetivos estratégicos e definir os negócios em que a empresa atuará (COSTA, 2010). O nível de negócios define os limites, busca oportunidades e define uma vantagem competitiva para cada negócio, além de avaliar as oscilações do ambiente (COSTA, 2010). Finalmente, a estratégia operacional é um desdobramento da estratégia de negócios e define como serão executadas as ações que darão suporte ao critério competitivo definido no segundo nível estratégico (WHEELWRIGHT, 1984).

Para concluir, pode ser observada a ligação entre a estratégia corporativa (competitiva) e os seus desdobramentos para a estratégia de negócios e produção, no que diz respeito aos critérios competitivos adotados pela empresa (BARROS NETO, 1999). A Figura 4 mostra esta relação, pode-se notar que existe um raciocínio lógico e linear, em que os

critérios competitivos serão aperfeiçoados de acordo com a estratégia competitiva que trazer vantagem (MOTA, 2012). Conforme afirma Barros Neto (1999) o custo é o critério mais perseguido pelas empresas construtoras, empresas que procuram competir valorizando esse critério devem buscar reduzir seus custos ao máximo, sendo assim a produção tem papel decisivo na competição pelo menor preço.



Figura 4 – Relação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos
Fonte: Adaptado de Barros Neto, 1999.

2.2. Estratégia de Produção

Nos últimos anos, as decisões relacionadas à produção deixaram de ter um caráter apenas operacional ou de curto prazo e assumiram perspectivas mais amplas de abordagem estratégica (COSTA, 2010). A partir disso, inicia-se um novo campo de estudo interessado em pesquisar as relações entre estratégia de negócio e produção (BARROS NETO, 1999).

A literatura aponta diversas definições para estratégia de produção. Skinner (1969) *apud* Barros Neto (1999) define estratégia de produção como um plano de longa duração para o desenvolvimento de ações operacionais sólidas que necessitam de instalações específicas para alcançar objetivos limitados, porém com vínculo estratégico.

A estratégia de produção também pode ser vista com uma sequência de decisões que torna a unidade de negócio da corporação capaz de obter uma determinada vantagem competitiva (WHEELWRIGHT, 1984). Por fim, Barros Neto (1999) afirma que estratégia de produção é um padrão de decisões referentes à função produção, que devem estar relacionadas à estratégia de negócios da empresa e com as funções administrativas que a compõem (marketing, finanças, recursos humanos).

Todas as definições concordam que as decisões relativas à estratégia de produção devem concordar com os objetivos da empresa, buscar uma vantagem competitiva, alcançar os objetivos e obter um padrão na função produção. Proporcionando, assim, um alinhamento

estratégico entre todos os níveis da empresa (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2009).

É importante que os gestores da empresa tenham uma definição clara da sua estratégia de produção, tornando-a explícita, explicada para que possa ser eficiente e eficaz tanto na formulação quanto na execução (BARBOSA, 2008).

A partir dos conceitos apresentados, pode-se concluir que o principal critério competitivo adotado pela estratégia de produção deve estar ligado aos objetivos definidos pela estratégia da unidade de negócios e fundamentado nas premissas estabelecidas pela estratégia corporativa da empresa.

Para este trabalho será utilizado como conceito que estratégia de produção é um padrão de decisões referentes à função produção, que devem estar relacionadas à estratégia de negócios da empresa e com as funções administrativas que a constituem.

2.2.1. Critérios Competitivos

Critérios competitivos são objetivos ou requisitos que a empresa deve priorizar com o objetivo de aumentar a sua competitividade gerando uma maior participação no mercado e lucratividade (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Segundo Hill (1995) *apud* Barros Neto; Fensterseifer; Formoso (2003), os critérios podem ser divididos em duas categorias: qualificadores, que devem atender a um requisito mínimo exigido pelo mercado; e os ganhadores de pedido, que devem oferecer um desempenho melhor do que o dos concorrentes, aumentando a competitividade e criando um diferencial competitivo.

Diversos são os critérios competitivos encontrados na bibliografia. A Figura 5 apresenta os principais critérios adotados por alguns autores encontrados na literatura. Vale ressaltar que vários são os critérios competitivos utilizados em comum pelos diversos autores.

A partir disso, pode-se perceber que os critérios competitivos são desenvolvidos e aprimorados conforme a estratégia competitiva trazer vantagem (MOTA, 2012). A seguir serão descritos os principais critérios competitivos utilizados para definição da estratégia de produção.

	WHEELWRIGHT (1984; 1989)	SLACK (1993)	PLATTS E GREGORY (1992)	FINE E HAX (1985)	HILL (1995)
CRITÉRIOS COMPETITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • INOVATIVIDADE • CUSTO • QUALIDADE • FLEXIBILIDADE • DESEMPENHO NA ENTREGA 	<ul style="list-style-type: none"> • QUALIDADE • VELOCIDADE • CONFIABILIDADE DE ENTREGA • FLEXIBILIDADE • CUSTO 	<ul style="list-style-type: none"> • QUALIDADE • CONFIABILIDADE DE ENTREGA • FLEXIBILIDADE • CUSTO • CARACTERÍSTICAS SECUNDÁRIAS DA QUALIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> • QUALIDADE • CONFIABILIDADE DE ENTREGA • FLEXIBILIDADE • CUSTO 	<ul style="list-style-type: none"> • PREÇO • CONFORMIDADE (QUALIDADE) • ENTREGA (VELOCIDADE, CONFIABILIDADE) • FLEXIBILIDADE (VOLUME, PRODUTO) • PROJETO • MARCA • SUPORTE TÉCNICO • SUPORTE PÓS-VENDA

Figura 5 – Critérios competitivos evidenciados por diferentes autores

Fonte: adaptado de Barros Neto, 1999.

Conforme apresentado anteriormente, Barros Neto (1999) cita que o custo é o critério mais vislumbrado pelas empresas do setor de construção civil e que uma empresa que compete por meio desse critério deve reduzir ao máximo o seus custos, proporcionando, a utilização de menores preços.

A qualidade está relacionada à capacidade de fornecimento de produtos atendendo às necessidades explícitas e implícitas de utilização requeridas pelo cliente (BARROS NETO, 1999).

Pires (1995) *apud* Barro Neto (1999) divide o critério desempenho na entrega em velocidade de produção, que se caracteriza pela capacidade de uma empresa desenvolver uma determinada atividade mais rápida do que a concorrência e confiabilidade na entrega que diz respeito à entrega do produto na data estabelecida.

A flexibilidade é definida como a capacidade que uma empresa tem de adaptar seus produtos a um ou mais clientes, avaliando o tipo de modificação e o tempo para execução da alteração (COSTA *et. al.*, 2009).

Finalmente, pode ser entendida como inovação a capacidade de concepção de novos produtos e o desenvolvimento de novos processos, objetivando-se obter um diferencial competitivo (MOTA, 2012).

2.2.2. Categorias de decisão

Apresentados os conceitos dos critérios competitivos, são descritos a seguir as categorias de decisão, ações que devem ser implementadas para que os critérios escolhidos na estratégia de produção sejam atingidos (BARROS NETO, 1999).

Wheelwright (1984) divide as categorias de decisão em estruturais, que são as decisões mais onerosas, para longo prazo e com difícil reversão e as infraestruturais, que possuem menor custo, prazo mais curto e flexibilidade para desmobilização. A Figura 6 mostra as categorias de decisão, suas respectivas classificações e a seguir faz-se uma breve apresentação de cada categoria.



Figura 6 – Classificação das categorias de decisão
Fonte: Adaptado de Barros Neto, 1999.

O planejamento das instalações diz respeito à localização geográfica, ao seu tamanho, ao mix de produtos, aos seus processos produtivos, ao seu volume de produção e ao grau de especialização de seus recursos produtivos (PIRES, 1995 *apud* Barros Neto, 1999).

Para Wheelwright (1984) as decisões relativas à capacidade de produção estão relacionadas com o dimensionamento dos recursos físicos, técnicos e financeiros da empresa.

Barros Neto (1999) define como tecnologia de produção as questões relacionadas à escolha dos processos produtivos juntamente com as máquinas e dispositivos de produção e segurança.

Integração vertical está relacionada com o seu posicionamento na cadeia produtiva e o grau de relacionamento com os diversos elos que a compõem (clientes e fornecedores) (Barros Neto, 1999).

A categoria organização da produção está relacionada às condições organizacionais da empresa para garantir um fluxo eficaz de trabalho, ou seja, são as definições relativas a produção que contribuem para que os diversos setores da organização ajudem a produção a atingir os objetivos da empresa (Barros Neto, 1999).

Recursos humanos, diz respeito a todos os assuntos relativos ao elemento humano da produção: recrutamento, seleção, contratação, promoção, remuneração, motivação e treinamento (COSTA, 2010).

Barros Neto (1999), apresenta a gerência da qualidade como o controle e a garantia da qualidade dos produtos e serviços que serão produzidos ou fornecidos pela empresa.

A relação com fornecedores diz respeito ao relacionamento entre as empresas e os fornecedores: o grau de intensidade deste relacionamento com os vários fornecedores, a necessidade ou não de desenvolvimento destes fornecedores, a possibilidade de formação de parcerias, entre outros (WHEELWRIGHT, 1984).

Por fim, o planejamento e controle da produção preocupa-se com que a produção desenvolva-se adequadamente e que os produtos produzidos sejam entregues dentro do prazo, do custo e com a qualidade acordada com o cliente (BARROS NETO, 1999).

Vale ressaltar que deve existir uma coerência nas categorias de decisão, sendo essa coerência interna: entre as categorias de decisão da produção, entre as categorias de decisão da produção e os critérios competitivos, e a coerência externa: entre os critérios competitivos e a estratégia de negócios da empresa (WHEELWRIGHT, 1984).

Pode-se concluir que todas as decisões relativas à produção da empresa são desdobramentos de decisões tomadas em um nível superior. As características das categorias de decisão fundamentam-se nos critérios competitivos da estratégia de produção estabelecidos pela unidade de negócios.

2.2.3. Rede estratégica

Para simplificar as discussões relativas ao desdobramento das decisões estratégicas para a produção, Costa, Formoso e Lantelme (2002) desenvolveram um instrumento que mostra como a estratégia de produção relaciona-se com as demais estratégias (Figura 7). A figura mostra as setas de ligação entre os elementos no sentido da direita para esquerda, apresentando os elementos mais gerais em direção aos elementos mais específicos.

Segundo, Costa, Formoso e Lantelme (2002), o uso da rede estratégica melhora a comunicação e a transparência da empresa e facilita o reconhecimento de indicadores para as diversas estratégias. A rede estratégica tem como elemento principal o objetivo geral da empresa, que pode ser desdobrado em objetivos específicos e suas respectivas metas.

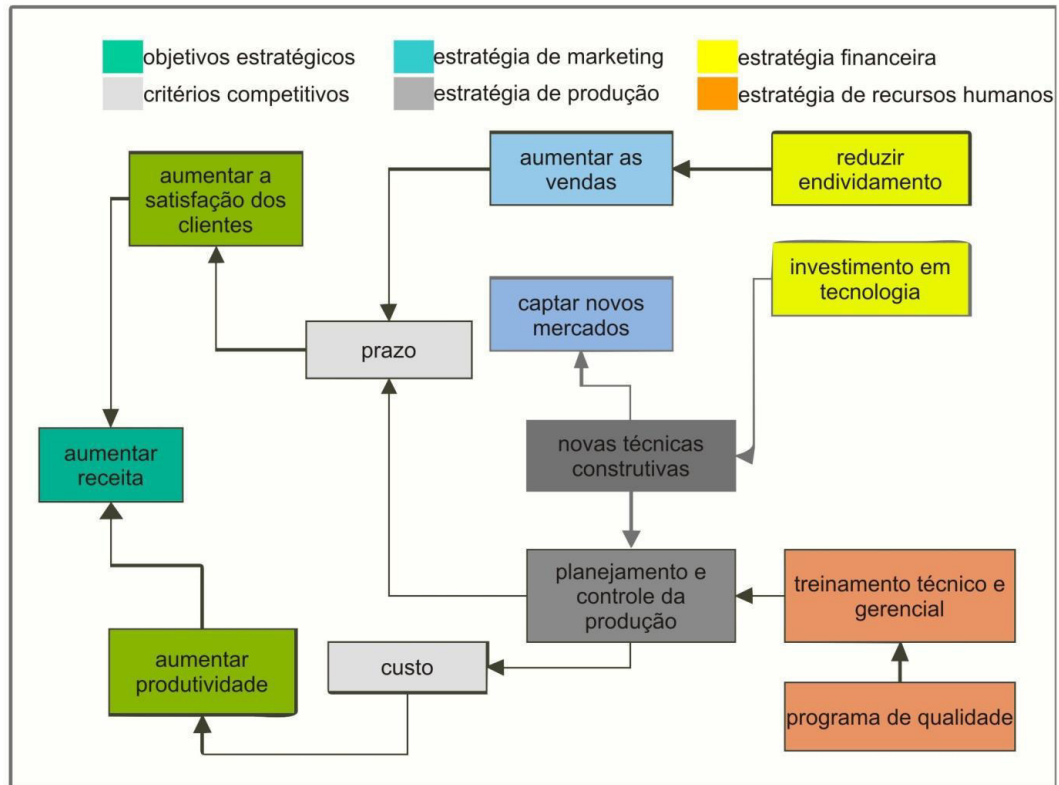


Figura 7 – Exemplo de rede estratégica
Fonte: adaptado de Costa; Formoso; Lantelme, 2002.

2.3. *Balanced Scorecard*

O choque entre a necessidade de construir capacidades competitivas de longo prazo e o objetivo de atingir metas financeiras estabelecidas pelo modelo tradicional de gestão contábil-financeira de custos criou uma nova ferramenta: o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* – (BSC) foi desenvolvido inicialmente por Kaplan e Norton em 1992 e pode ser definido como um sistema que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto alinhando de medidas de desempenho. O *Balanced Scorecard* é utilizado por empresas como um sistema de gestão estratégica para administrar estratégias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A utilização do BSC tem viabilizado processos gerenciais críticos para o sucesso da empresa como (KAPLAN; NORTON, 1997):

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O BSC traduz a estratégia em um conjunto de objetivos e medidas financeiras e não financeiras tangíveis, organizados segundo quatro perspectivas fundamentais: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento com o objetivo de comunicar e articular a estratégia auxiliando o alinhamento de iniciativas individuais, setoriais, intersetoriais e organizacionais com a finalidade de alcançar uma meta em comum (Figura 8) (KAPLAN; NORTON. 1997).

A perspectiva financeira deve servir de base para o desdobramento de todas as outras perspectivas (KAPLAN; NORTON. 1997). Os objetivos financeiros servem como ponto de partida para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard (KAPLAN; NORTON. 1997), Toda medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que contribuem para o desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON. 1997).

A perspectiva do cliente diz respeito aos segmentos de clientes e mercado que a empresa deseja competir (KAPLAN; NORTON. 1997). Esses segmentos serão responsáveis por alimentar o componente de receita dos objetivos financeiros, além disso, nessa perspectiva são definidas e alinhadas todas as medidas relacionadas aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade) (KAPLAN; NORTON. 1997).

Para a perspectiva dos processos internos, os gestores da empresa identificam e avaliam os processos mais fundamentais para o alcance dos objetivos dos clientes e acionistas, os objetivos e medidas dos processos internos são estabelecidos após a definição dos objetivos e medidas da perspectiva financeira e dos clientes (KAPLAN; NORTON. 1997).

Os objetivos e medidas definidos nas três perspectivas anteriores mostram onde a empresa deve ser destaque para obter sucesso no seu desempenho. A perspectiva de aprendizado e crescimento proporciona a infraestrutura necessária à execução dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, dos clientes e de processos internos (KAPLAN; NORTON. 1997).

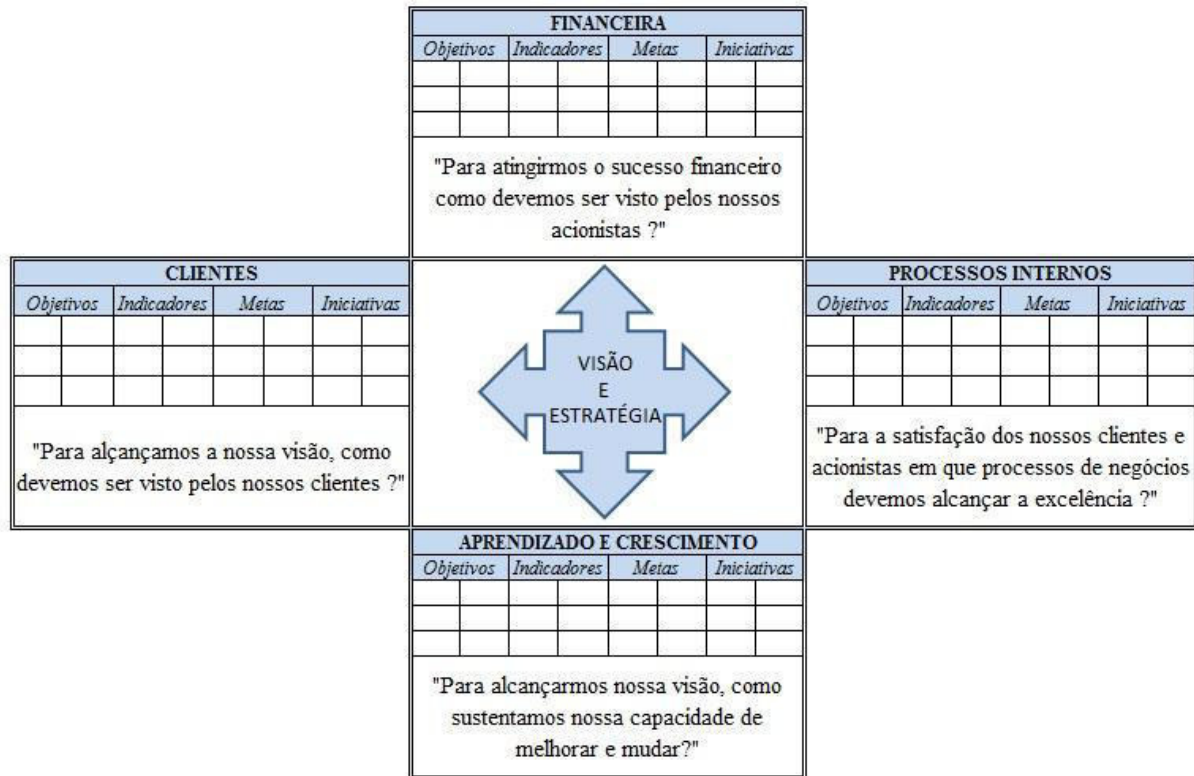


Figura 8 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 1996

O BSC deve contar a história da estratégia, iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os as ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas com o intuito de proporcionar, no longo prazo, o desempenho econômico-financeiro desejado (KAPLAN; NORTON. 1997).

A articulação ou integração do *Balanced Scorecard* à sua estratégia pode ser determinada por meio de três princípios: Relações de causa e efeito, Vetores de desempenho e Relação com os fatores financeiros (KAPLAN; NORTON. 1997), que são descritos a seguir.

Um *scorecard* deve contar a história da estratégia por meio da sequencia de relações de causa e efeito, deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, de forma que possam ser controladas e validadas (KAPLAN; NORTON. 1997).

Todo *Balanced Scorecard* utiliza medidas genéricas de resultados (indicadores de ocorrência) e vetores de desempenho (indicadores de tendência) que são geralmente específicos para uma unidade de negócios, o BSC deve ser uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho (KAPLAN; NORTON. 1997).

As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não indicam de forma prévia se a estratégia está sendo implementada de maneira bem-sucedida, além de não

comunicarem a maneira como os resultados devem ser alcançados (KAPLAN; NORTON. 1997). Contudo, os vetores de desempenho sem as medidas de resultados podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias a curto prazo mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios (KAPLAN; NORTON. 1997).

Todas as ações, programas e iniciativas desenvolvidas devem estar associados aos objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON. 1997). O *Balanced Scorecard* deve enfatizar os resultados principalmente na perspectiva financeira. A falta de resultados tangíveis são as maiores causas de fracasso ou desilusão na implementação de novas de ações desenvolvidas em algumas empresas. (KAPLAN; NORTON. 1997).

Pode-se concluir que toda medida selecionada para o BSC deve fazer parte de uma rede de relações de causa e efeito e que essas relações deverão estar vinculadas a objetivos financeiros, além disso, deve existir uma combinação ideal de resultados (indicadores de ocorrência) e propulsores de desempenho (indicadores de tendência) integrados à estratégia adotada.

2.4. Alinhamento Estratégico

No mundo várias organizações tem buscado colocar a estratégia no foco dos seus modelos de gestão (KAPLAN; NORTON, 2006). O grande objetivo das organizações é assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão e comunicação, se desenvolva sendo compartilhada e alcançando todos os níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 2006). A esta tarefa de assegurar sinergias entre processos, unidades de negócios e parceiros externos denomina-se “Alinhamento” (KAPLAN; NORTON, 2006).

Entende-se por alinhamento a ideia de consenso, ou seja, a concordância global, estabelecida tanto na formulação quanto na implementação da estratégia (PRIETO, 2006). Kathuria, Joshi e Porth (2007) definem alinhamento como ajuste, agrupamento, integração, coesão, congruência entre dimensões diferentes. Além disso, estes autores estabelecem duas classificações: Alinhamento vertical e Alinhamento horizontal.

O alinhamento vertical relaciona-se com a estratégia, objetivos, planos de ação e decisões em todos os vários níveis da organização: corporativa, negócios e produção. A gestão do alinhamento estratégico é um processo que têm o seu início com a formulação da estratégia global desdobrando-se nos níveis imediatamente inferiores de forma a orientar toda a organização (KATHURIA, JOSHI e PORTH, 2007). A Figura 9 mostra essa hierarquização.

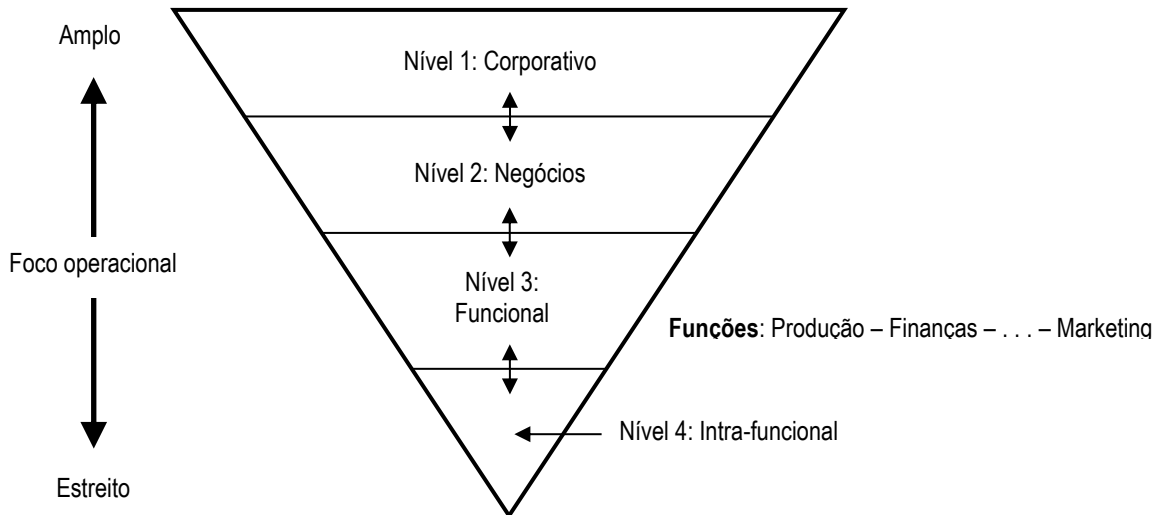


Figura 10 – Hierarquização do Alinhamento.
Fonte: Adaptado de Kathuria, Joshi e Porth, 2007

O Alinhamento horizontal pode ser definido como a integração interfuncional, ou seja, coerência entre decisões de um mesmo nível funcional estratégico (por exemplo, nível 3 da

Figura 10) e intrafuncional que pode ser entendido como alinhamento interno, ou seja, coerência de decisões e ações dentro de uma mesma função (KATHURIA, JOSHI e PORTH, 2007).

No que diz respeito a sua classificação pode-se observar ainda a classificação do alinhamento como interno e externo. O Alinhamento Externo faz alusão ao ajuste da organização ao seu ambiente de atuação, ou seja, ao ambiente na qual ela está inserida, o Alinhamento Interno refere-se à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis, para a concretização da estratégia (COSTA, 2010).

Com relação ao desempenho, Cracg, King, Hussin (2002) *apud* Costa (2010) mostram diversos estudos que apontam que empresas com alto grau de alinhamento tem desempenho superior ao desempenho apresentado por empresas com um baixo grau de alinhamento.

Pode-se encontrar, também, nos processos de formulação e implementação das estratégias organizacionais fatores que contribuem para a eficácia das mesmas. Entre esses fatores, pode-se destacar o nível de alinhamento de suas ações, de forma que, quanto mais alinhados, maiores são as probabilidades de sucesso da empresa (BARROS, 2007).

Por fim, a literatura aponta diversos modelos de alinhamento estratégico e os define como representações sistemáticas de um conjunto de princípios e ações com a finalidade de promover o alinhamento estratégico (PRIETO, 2006).

Prieto (2006) reuniu quatro modelos teóricos de alinhamento estratégico conforme é destacado a seguir:

- **Modelo 1** – Labovitz e Rosansky (1997): alinhamento como um processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno de um propósito essencial dos negócios;
- **Modelo 2** – *Balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000): processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho, com um conjunto de indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento;
- **Modelo 3** – Hambrick e Cannella (1989): alinhamento como um processo gerencial previamente planejado e conduzido pelo estrategista;
- **Modelo 4** – Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000): alinhamento como um processo de mudança sistêmico e participativo, a partir de um diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação.

Destaca-se para a realização deste trabalho, o modelo de *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, que se baseia no desenvolvimento de indicadores relacionados a quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizados e crescimento) conforme apresentado anteriormente e é utilizado como base para desenvolvimento do método proposto.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa adotado para o desenvolvimento deste trabalho. Descreve-se a estratégia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como as várias atividades e etapas deste trabalho. Descreve também a empresa e o empreendimento estudado.

3.1. Estratégia de pesquisa

Segundo Yin (2003), diversos são os métodos ou estratégias de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento de trabalhos científico, dentre os mais frequentes podem ser citados o experimento, a *survey*, a análise de arquivo, a pesquisa histórica e o estudo de caso. Yin (2003) também define três fatores que determinam a escolha da estratégia de pesquisa: o tipo de questão de pesquisa definida, a amplitude de controle que o pesquisador possui sobre os eventos e o grau de foco em eventos históricos ou contemporâneos.

A partir da exposição do problema e das questões de pesquisa levantadas, a estratégia de pesquisa escolhida para o foco principal do trabalho foi o estudo de caso, que é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 1994 apud COSTA, 2010). Este tem como objetivo estudar uma unidade social, analisando-a profunda e intensamente, permitindo uma penetração na realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007 apud COSTA, 2010).

Yin (2003) apud Costa (2010) alerta sobre a importância de realizar uma revisão bibliográfica antes de iniciar estudos de casos de forma que se possa obter uma base teórica que irá auxiliar na compreensão dos fenômenos observados.

Ressaltam-se as limitações do estudo de caso quanto à generalização dos resultados, visto que não se busca uma generalização estatística de dados e fatos, mas sim uma generalização analítica com base no contexto da pesquisa realizada, procurando compreender e interpretar os fatos e fenômenos normalmente isolados (COSTA, 2010). Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento (YIN, 1994 apud COSTA, 2010).

Sendo assim, fundamentando-se nos conceitos apresentados foi definido o estudo de caso como estratégia de pesquisa deste trabalho.

3.2. Delineamento da Pesquisa

A Figura 11 apresenta o delineamento do trabalho, incluindo a sequência das etapas necessárias para a execução desta pesquisa. O trabalho foi dividido em três etapas: pesquisa bibliográfica, desenvolvimento e fechamento.

A pesquisa bibliográfica indica as relações importantes a respeito do tema abordado a serem investigadas no decorrer do trabalho (WACKER, 1998 *apud* MOTA, 2012). Além disso, pode-se acrescentar a importância da realização de uma revisão bibliográfica com o objetivo de se consolidar uma base teórica para o entendimento dos estudos desenvolvidos.

A etapa de desenvolvimento foi dividida em duas partes. Inicialmente foram coletadas informações estratégicas da empresa onde o estudo se desenvolveu. A segunda etapa consistiu na escolha e na coleta de dados de um empreendimento da empresa para consolidação do estudo proposto.

A etapa de fechamento consistiu no tratamento, análise e consolidação dos dados coletados na etapa de desenvolvimento para análise dos resultados obtidos ao final do processo.

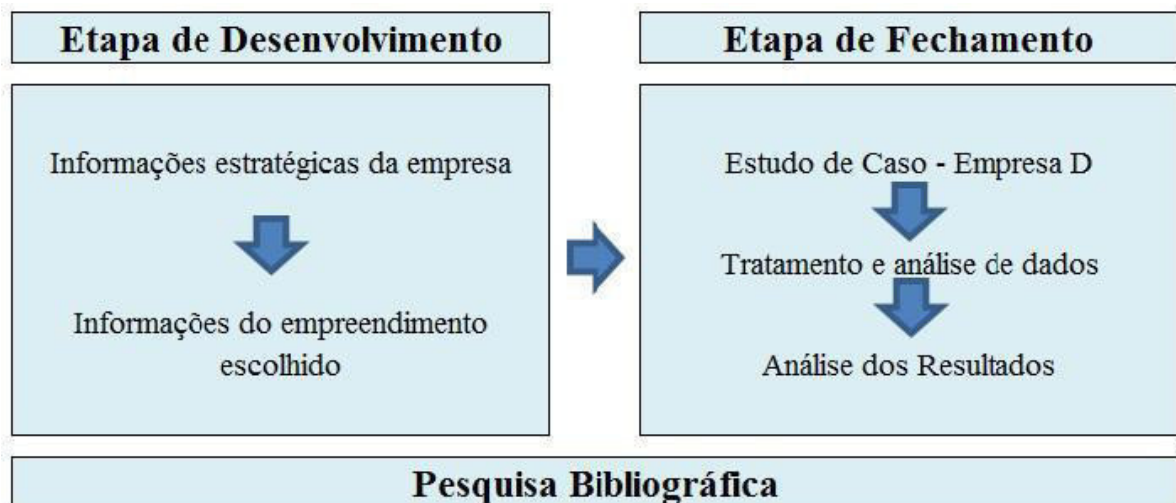


Figura 11 – Delineamento da Pesquisa
Fonte: Autor

3.3. Descrição da Empresa

Para desenvolvimento deste trabalho foi escolhida uma empresa de destaque no setor de construção civil no estado do Ceará, aqui nesta pesquisa denominada Empresa D. A empresa D selecionada possui sede em Fortaleza (CE), uma filial na cidade de Natal (RN) e atua no setor de construção e incorporação desde 1981. Além disso, conta com a parceria de

uma empresa referência do setor no cenário nacional e com uma nova parceira no ramo de incorporação de renome no estado do Ceará.

Sempre lembrada por seus projetos arquitetônicos arrojados e seu padrão de qualidade a construtora e incorporadora foi responsável pela construção de mais de quarenta empreendimentos ao longo de sua história. Todo esse *Know how*, proporcionou a empresa as certificações ISO 9001 – Ukas / Inmetro e PBQP-H, Programa Brasileiro da qualidade e Produtividade do Habitat, nível A.

3.3.1. Identidade Organizacional

Este tópico apresenta a identidade organizacional da Empresa D, aqui está contida a missão (a razão de existência da empresa), a visão (onde a empresa pretende chegar) e os valores (atributos que servem de alicerce para a organização), conforme apresentado na Figura 12.

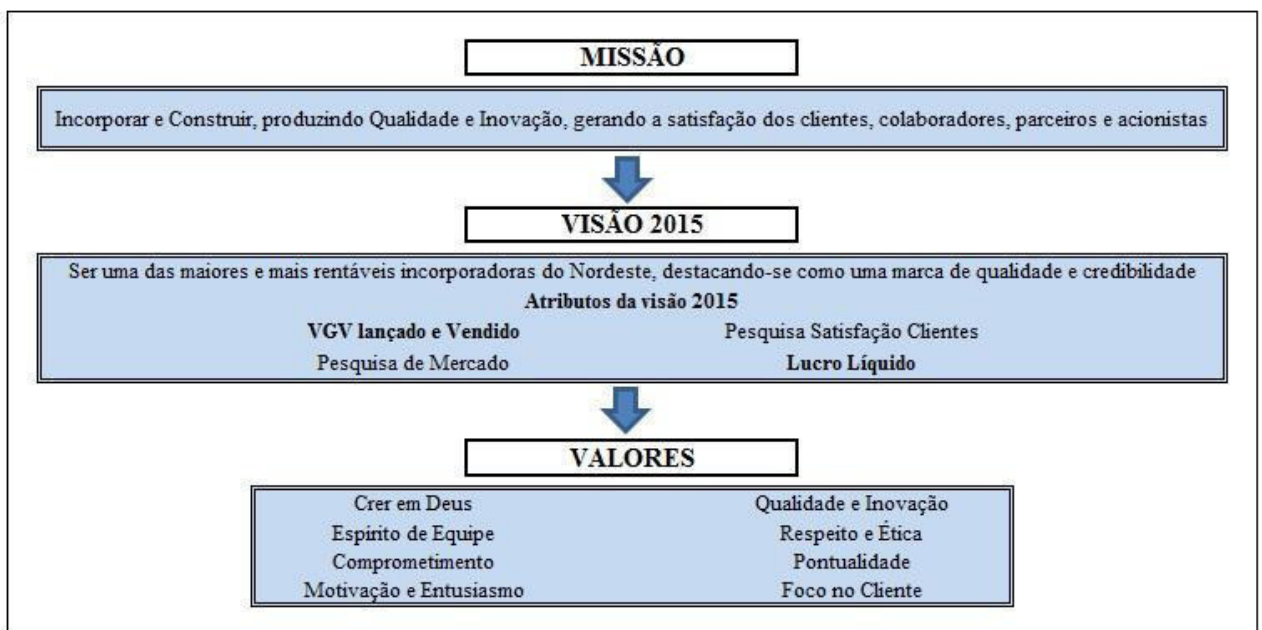


Figura 12 – Identidade Organizacional
Fonte: Autor

3.3.2. Estratégia

A seguir são apresentadas as diretrizes estratégicas da Empresa D. A Empresa D realizou seu planejamento estratégico em janeiro de 2011, seguindo as etapas conforme roteiro apresentado na

Figura 13.

Inicialmente foi feita uma revisão da identidade organizacional da empresa, conforme apresentado anteriormente, em seguida foi feita uma análise de ambiente (Interno e Externo) com o objetivo de identificar os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. A Figura 14 apresenta os resultados da análise de ambiente realizada na Empresa D.

A etapa seguinte foi a definição do negócio e do posicionamento estratégico. O Negócio da Empresa D foi dividido em dois níveis denominados visão restrita: Incorporação e Construção; e visão ampla: Qualidade e Inovação. Quanto ao posicionamento estratégico a Empresa D optou pela liderança no produto.

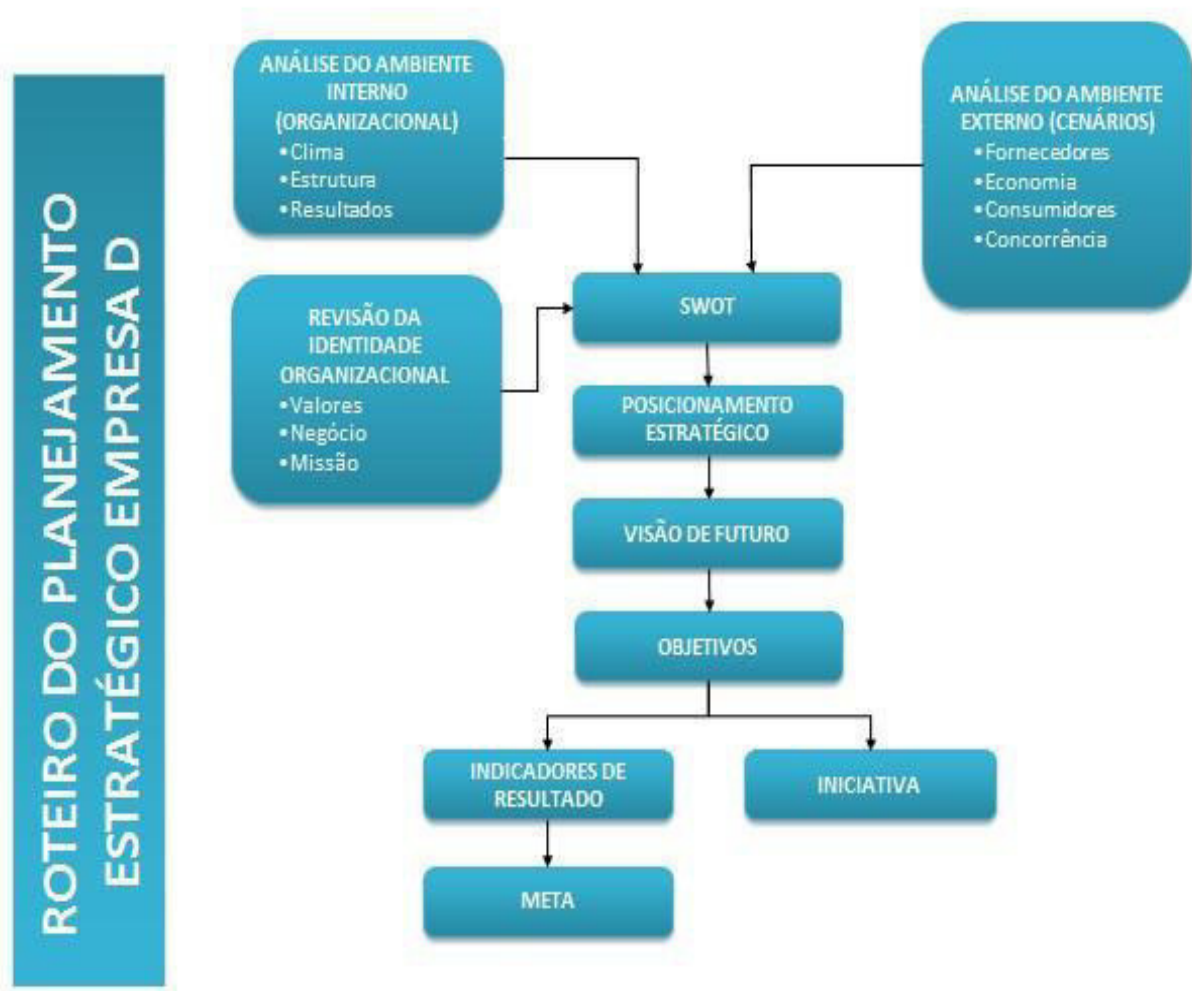


Figura 13 – Roteiro Planejamento Estratégico
Fonte: Autor

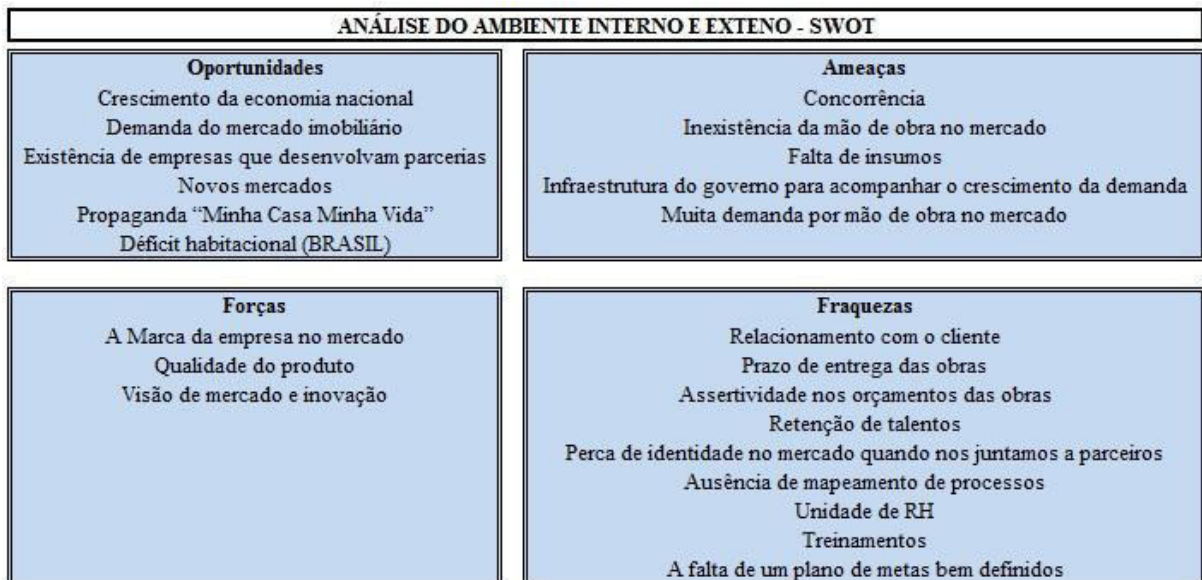


Figura 14 – Análise do Ambiente – SWOT
 Fonte: Autor

Por fim, a empresa D definiu os objetivos estratégicos, indicadores e metas utilizando-se como ferramenta de tradução da estratégia e medição de desempenho o *Balanced Scorecard*. As Figura 15 e Figura 16 apresentam respectivamente o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* definido pela empresa D a partir do seu planejamento estratégico. A Figura 15 apresenta os objetivos estratégicos agrupados em suas perspectivas, além do fluxo em que se baseiam os objetivos do *scorecard*, iniciando na perspectiva de aprendizado e crescimento, passando pelas perspectivas de processos internos e clientes e finalizando na perspectiva.

Na Figura 16 temos o *scorecard* completo, além dos objetivos agrupados em perspectivas tem-se associado a cada objetivo um indicador e uma meta utilizados para mensurar a situação de cada objetivo ao longo da execução da estratégia, proporcionando um diagnóstico para análise e tomada de decisão ao longo de todo o processo.

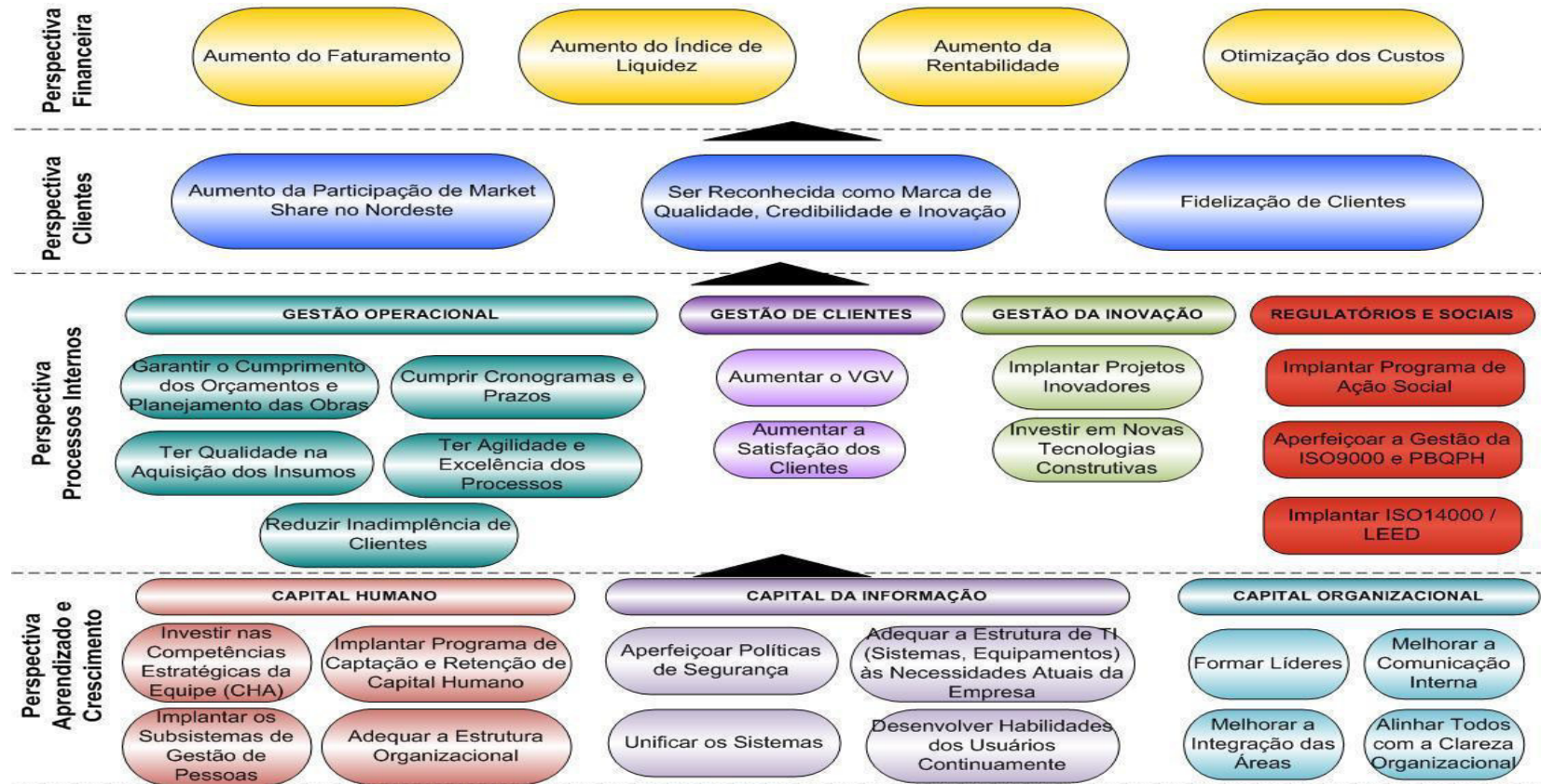


Figura 15 – Mapa Estratégico Empresa D
 Fonte: Autor

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidade	Meta	
Financeira	Aumento do Faturamento	Valor Faturado nos Balancetes Mensais	R\$	-	
	Aumento do Índice de Liquidez	Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante	Nº Absoluto	-	
		Liquidez Geral = Ativo Circulante + Real LP / Passivo Circulante + Exig. LP	Nº Absoluto	-	
	Aumento da Rentabilidade	Lucro Líquido / Recetas de Vendas x 100	%	-	
		Lucro Líquido Por Obra/ Receitas de Vendas x 100 (Por Obra)	%	-	
		Lucro Líquido / Valor Investido X 100	%	-	
	Otimização dos Custos	Cumprimento do Orçamento Empresarial (Valor Gasto/Valor Orçado X 100)	%	-	
		Valor de Compra < Valor Orçado por Obra	R\$	-	
		Custo Fixo/Faturamento	%	-	
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidade	Meta	
Clientes	Aumento da Participação de Market Share no Nordeste	VGV Lançado Diagonal/VGV Lançado Mercado	%	-	
		M² Lançado Diagonal/ M² Lançado Mercado	%	-	
	Ser reconhecida como marca de Qualidade, Credibilidade e Inovação	Percepção da Marca	%	-	
		Nível Satisfação Cliente/Quantidade Clientes Pesquisados	%	-	
	Fidelização dos Clientes	Número de clientes que compraram mais de um imóvel da Diagonal por lançamento	Número	-	
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidade	Meta	
Processos Internos	Gestão Operacional	Garantir o cumprimento dos orçamentos e planejamento das obras	(Valor do orçamento contratado / Valor do orçamento previsto) -1 x 100	%	≤ 1%
		Cumprir Cronogramas e Prazos	(Nº de meta alcançada / Nº total de metas previstas no cronograma físico) x 100	%	≥ 80%
		Ter Qualidade na aquisição dos Insumos	(Total de compras através de empresas com certificado de qualidade / Total de compras feitas) x 100	%	≥ 90%
			Número de não conformidades no recebimento / Número de materiais recebidos (controlados) x 100	%	≥ 90%
		Ter agilidade e excelência dos Processos	(Metas alcançadas / Metas previstas) x 100 - -> Total de indicadores alcançados entre as áreas < --	%	≥ 80%
		Reduzir Inadimplência de Clientes	Valor da Inadimplência / Faturamento	%	≤ 5%
	Gestão de Clientes	Aumentar o VGV	Valor do VGV	R\$	-
Aumentar a satisfação dos clientes		(Nº de clientes satisfeitos / Nº de clientes pesquisados) x 100	%	≥ 80%	

Perspectiva		Objetivo	Indicador	Unidade	Meta
Processos Internos	Gestão da Inovação	Implantar projetos inovadores	Número de inovações por projetos	Unidade	≥ 2
		Investir em novas tecnologias construtivas	Número de novas tecnologias construtivas	Unidade	≥ 1
	Regulatórios e Sociais	Implantar programa de ação social	Número de ações sociais implantadas	%	
		Aperfeiçoar a gestão da ISO9000 e PBQPH	$(\text{N}^\circ \text{ total de não conformidades} / \text{N}^\circ \text{ total de requisitos auditados na auditoria interna}) \times 100$	%	$\leq 5\%$
		Implantar a ISO14000 / LEED	Certificado	Unidade	Obter o certificado ISO 14000 até 2014.
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidade	Meta	
Aprendizado e Crescimento	Capital Humano	Investir nas competências estratégicas da equipe(CHA)	$\text{N}^\circ \text{ de treinamentos realizados das Comp. estratégicas} / \text{Quantidade de Comp. Estratégicas}$	Percentual	-
			$(\text{N}^\circ \text{ de funcionários treinados} / \text{N}^\circ \text{ de funcionários da empresa}) \times 100$	Percentual	80%
		Implantar programa de captação e retenção de capital humano	$(\text{Número de funcionários que saíram voluntariamente da empresa} / \text{Número de funcionários da empresa}) \times 100 \text{ (Obras)}$	Percentual	-
			$(\text{Número de funcionários que saíram voluntariamente da empresa} / \text{Número de funcionários da empresa}) \times 100 \text{ (Gestão)}$	Percentual	-
			$(\text{N}^\circ \text{ de funcionários contratados} / \text{N}^\circ \text{ de funcionários requisitados}) \times 100$	Percentual	95%
		Implantar os subsistemas de Gestão de Pessoas	$\text{Número de subsistemas implantados} / \text{Número de Subsistemas da Diagonal}$	Percentual	-
			$(\text{N}^\circ \text{ de funcionários motivados} / \text{N}^\circ \text{ de funcionários da empresa}) \times 100$	Percentual	-
		Adequar a estrutura organizacional	Percentual de atingimento dos indicadores das áreas	Percentual	-
	Capital da Informação	Aperfeiçoar políticas de segurança	Percentual de implementação das políticas de segurança	Percentual	-
		Adequar a estrutura de TI(sistemas, equipamentos) às necessidades atuais da empresa	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitações atendidas em tempo hábil}(24\text{hrs}) / \text{N}^\circ \text{ total de solicitações}) \times 100$	Percentual	100%
		Unificar os sistemas	Número de sistemas	Unidade	1
		Desenvolver habilidades dos usuários continuamente	$\text{N}^\circ \text{ de funcionários em cada setor avaliando a necessidade de hardware software} / \text{N}^\circ \text{ de funcionários}$	Percentual	100%
	$\text{N}^\circ \text{ de funcionários treinados pela TI} / \text{N}^\circ \text{ de funcionários}$		Percentual	100%	

Figura 16 – *Balanced Scorecard* – Empresa D
Fonte: Autor

3.3.3. Empreendimentos

A empresa D atualmente caracteriza-se pelo lançamento de empreendimentos que podem ser classificados em quatro classes:

Classe A: Alto Padrão

Classe B: Médio Padrão

Classe C: Baixo Padrão

Classe CO: Comercial

A Figura 17 apresenta um panorama geral da atual composição de portfólio da empresa, contendo os respectivos empreendimentos, a classe na qual ele é classificado, qual a parceira envolvida na construção, sua situação atual, cidade onde será construído e caracterização geral.

Conforme apresentado na Figura 17 a empresa D, caracteriza-se por ter predominância de empreendimentos de classes A e B compondo aproximadamente 70% do seu portfólio, praticamente todas as obras são realizadas em conjunto com a parceira 1 na cidade de Fortaleza. Além disso, pode-se observar que a empresa atualmente possui um volume alto de negócios em andamento, uma vez que 75% das suas obras estão em construção ou estão próximas de serem iniciadas.

OBRA	CLASSE	PARCEIRO	SITUAÇÃO	LOCAL	TOTAL UNIDADES	CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO
2	C	P1	EC	FOR	480	24 BLOCOS - (TERREO + 4 SEM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
6	C	P1	EC	NAT	288	18 BLOCOS - (TERREO + 3 SEM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
4	C	P1	EC	FOR	220	TORRES - (TERREO + 14 COM ELEVADOR (08 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
7	C	P1	EC	FOR	220	TORRES - (TERREO + 14 COM ELEVADOR (08 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
20	C	P1	L	FOR	282	03 TORRES - (TERREO + 11 COM ELEVADOR (08 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
9	C	P1	C	FOR	132	04 BLOCOS (02 GRANDES) - (TERREO + 4 COM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
16	C	P1	NE	NAT	264	17 BLOCOS - (TERREO + 3 SEM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
10	C	P1	C	FOR	228	09 BLOCOS (02 GRANDES) - (TERREO + 4 COM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
3	B	P1	EC	NAT	296	04 TORRES - (TERREO + 18 COM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
5	B	P1	EC	FOR	168	03 TORRES - (TERREO + 14 COM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
22	B	P1	L	FOR	168	03 TORRES - (TERREO + 14 COM ELEVADOR (04 APARTAMENTOS POR PAVIMENTO))
1	CO	P1	EC	FOR	-	12 salas + 39 lojas
12	CO	P1	EC	FOR	-	612 salas + 18 Lojas
14	CO	P1	EC	NAT	-	94 apt's + 276 salas + 7 lojas
8	A	P1	C	NAT	164	03 TORRES - (27 PAVT'S NAS TORRES B1 e B2 e 28 PAVT'S NA TORRE A
13	A	P1	EC	NAT	110	01 TORRE - (28 PAVT'S C/ 04 APT'S POR PAVT (27 PAVT'S) + 02 APT'S (COBERTA)
21	A	P1	NE	NAT	26	01 TORRE - (27 PAVT'S C/ 01 APT POR PAVT.)
23	A	P2	EC	FOR	84	TORRES - (21 PAVT'S C/ 02 APT'S POR PAVT.)
24	A	P2	EC	FOR	46	TORRE - (23 PAVT'S C/ 02 APT'S POR PAVT.)
18	A	P1	L	FOR	52	52 CASAS DUPLEX (AREA 117,00 m ²)
19	A	P1	L	FOR	32	32 CASAS DUPLEX (AREAS DE 185,00 m ² e 205,00 m ²)
11	A	P1	C	FOR	206	02 TORRES (14 PAVT'S C/ 07 APT'S POR PAVT.)
15	A	P1	EC	FOR	225	01 BLOCO (TERREO + 04 PAVT'S - NO TERREO 33 APT'S E 48 APT'S POR PAVT'S))
17	B	P1	L	FOR	160	02 TORRES (20 PAVT'S C/ 04 APT'S POR PAVT.)

EC	→	EM CONTRUÇÃO	FOR	→	FORTALEZA
L	→	LANÇAMENTO	NAT	→	NATAL
C	→	CONCLUÍDA	P1	→	PARCEIRO 1
NE	→	NÃO EXECUTADA	P2	→	PARCEIRO 2

Figura 17 – Quadro geral de obras – Empresa D

Fonte: Autor

3.4. Descrição Geral do Empreendimento

Para realização deste trabalho foi escolhido um empreendimento da empresa D para que as análises relativas à estratégia de produção fossem executadas. A seguir tem-se uma breve descrição do empreendimento adotado.

O empreendimento estudado será a obra 2, conforme mostra a Figura 17. Esse se caracteriza por ser residencial, de baixo padrão (C), localizado em Fortaleza, no bairro de Messejana. Possui 24 blocos de térreo mais quatro pavimentos, totalizando 480 unidades habitacionais, dispostos em uma área de aproximadamente 23.712,01 metros quadrados.

A obra possui orçamento previsto no valor de R\$ 28.920.806,54 e é dividida em duas fases com tempo total de conclusão de 21 meses contados a partir do início da execução da obra.

Este capítulo apresentou uma descrição geral da empresa da empresa D, objeto de estudo desta pesquisa. Foi feito um breve histórico, apresentando suas características gerais, apresentou-se sua identidade organizacional e em seguida suas concepções estratégicas por meio do seu mapa estratégico e do seu *Balanced Scorecard*, além disso, apresentou-se o portfólio de empreendimentos para que se pudesse conhecer melhor o seu segmento de atuação e seu posicionamento no mercado da construção civil, por fim foi realizada uma breve descrição do empreendimento que será analisado.

4. RESULTADOS

Este capítulo descreve detalhadamente os estudos realizados para o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente serão discutidos aspectos gerais sobre a estratégia da empresa em que foi realizado o estudo. Em seguida, o estudo terá como foco central aspectos ligados à perspectiva financeira da estratégia corporativa e suas consequências para o nível de produção, por fim será adotado um empreendimento para exemplificação dos desdobramentos apresentados pelo estudo.

4.1. Aspectos estratégicos gerais

Para determinação dos aspectos estratégicos foram realizadas discussões com membros da empresa ligados à diretoria que estiveram diretamente envolvidos no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. Além disso, foi realizada uma análise dos materiais resultantes do planejamento estratégico.

Conforme apresentado no capítulo anterior, a empresa D possui duas grandes parceiras para execução de seus negócios. Este trabalho se concentrará na interação da empresa D com a Parceira 1 uma vez que o volume de negócios da empresa D com esta parceira representa mais de 95% do volume de negócios realizado pela empresa.

A Figura 18 ilustra os níveis estratégicos da Empresa D e de suas Parceiras 1 e 2.

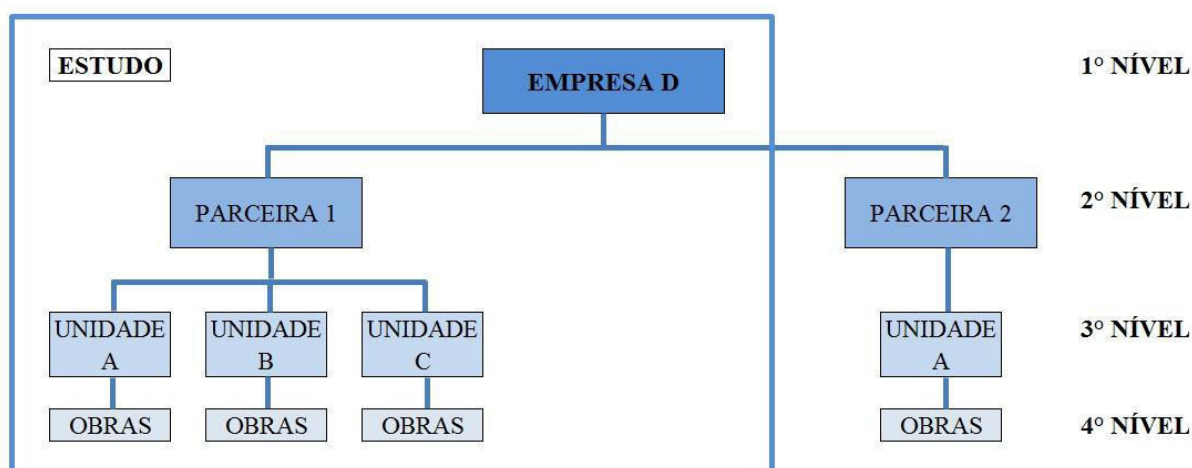


Figura 18 – Níveis Estratégicos Empresa D
Fonte: Autor

Analisando a identidade organizacional da empresa e tomando como base as discussões junto ao representante da Empresa D, observa-se que a empresa posiciona-se estrategicamente no que diz respeito aos critérios competitivos prezando primordialmente

pelo critério qualidade. Durante as discussões foi identificado também o custo, como o critério preponderante adotado pela Parceira 1. Baseado nisso, pode-se então observar uma discordância entre os posicionamentos dos critérios competitivos adotado pela Parceira 1 e a Empresa D.

Podem-se apontar como possíveis causas: durante o processo de planejamento estratégico não foi observado os posicionamentos estratégicos quanto aos critérios competitivos das parcerias. Além disso, vale ressaltar que durante todo o processo não ocorreu a participação de membros ligados a diretoria de nenhuma das parceiras.

Analisando o SWOT realizado no planejamento estratégico pode-se ressaltar um ponto importantíssimo no que diz respeito ao posicionamento da Empresa D. A Empresa não só deixa de citar as parcerias como um de seus pontos fortes, como também os coloca como um ponto fraco, uma vez que afirma que a empresa perde identidade no mercado quando envolve sua marca com os parceiros para atuar no setor, conforme a Figura 14.

Outro ponto que pode ser observado na análise SWOT a empresa aponta como uma fraqueza a ausência de um plano de metas bem definido. Após todo o processo a empresa continua sem um plano de meta claro e transparente uma vez que o *Balanced Scorecard* fornecido pela Empresa D possui alguns objetivos sem metas definidas, ou divulgadas. Este ponto fica bastante evidente quando observamos a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* apresentado na Figura 16.

Percebe-se através dos pontos apresentados e das informações obtidas através dos representantes da empresa, algumas incoerências entre os posicionamentos estratégicos e ações planejadas e o que ocorre no cenário real da Empresa D.

4.2. Análise da Perspectiva Financeira

Neste tópico iremos focar as análises na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* da Empresa D. A escolha dessa perspectiva é determinada uma vez que a partir do desenvolvimento desta perspectiva são desdobradas as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Além disso, o aspecto financeiro é bem enfatizado no setor da construção civil, sendo decisivo para a realização ou não dos negócios. Outro ponto a ressaltar é a ligação direta entre esta perspectiva e o critério competitivo custo, definido como principal pela parceira mais atuante, Parceira 1.

Conforme apresentado na Figura 19 a empresa D definiu seus objetivos e indicadores da perspectiva financeira, entretanto não deixou explicitadas as respectivas metas para cada objetivo estratégico da perspectiva.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Financeira	Aumento do Faturamento	Valor Faturado nos Balancetes Mensais	-
	Aumento do Índice de Liquidez	Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante	-
		Liquidez Geral = Ativo Circulante + Real LP / Passivo Circulante + Exig. LP	-
	Aumento da Rentabilidade	Lucro Líquido / Recetas de Vendas x 100	-
		Lucro Líquido Por Obra/ Receitas de Vendas x 100 (Por Obra)	-
		Lucro Líquido / Valor Investido X 100	-
	Otimização dos Custos	Cumprimento do Orçamento Empresarial (Valor Gasto/Valor Orçado X 100)	-
		Valor de Compra < Valor Orçado por Obra	-
Custo Fixo/Faturamento		-	

Figura 19 – Perspectiva Financeira - BSC

Fonte: Autor

A partir disso, foram realizadas discussões com membros da direção da empresa, onde se obteve uma margem de lucro atribuída como meta financeira para a empresa, para cada parceria, para cada uma das unidades de negócios que compõe seu portfólio e para empreendimento das respectivas unidades de negócio.

A figura a seguir ilustra os respectivos percentuais atribuídos como margem de lucro.

EMPRESA D			
20%			
Parceira 1		Parceira 2	
20%		20%	
A	Alto Padrão	20%	C
B	Médio Padrão	15%	CO
			Comercial
			30%

Figura 20 – Margens de Lucro Empresa D

Fonte: Autor

A partir da margem de lucro global apontada como meta, das margens por parceria, das margens por unidade de negócio e do quadro de obras da empresa D, diagnosticou-se o cenário ideal projetado como meta global da perspectiva financeira da empresa D. Para realização desta análise foram utilizados apenas os empreendimentos da empresa D, lançados e em construção, com a parceria 1 e situados em Fortaleza.

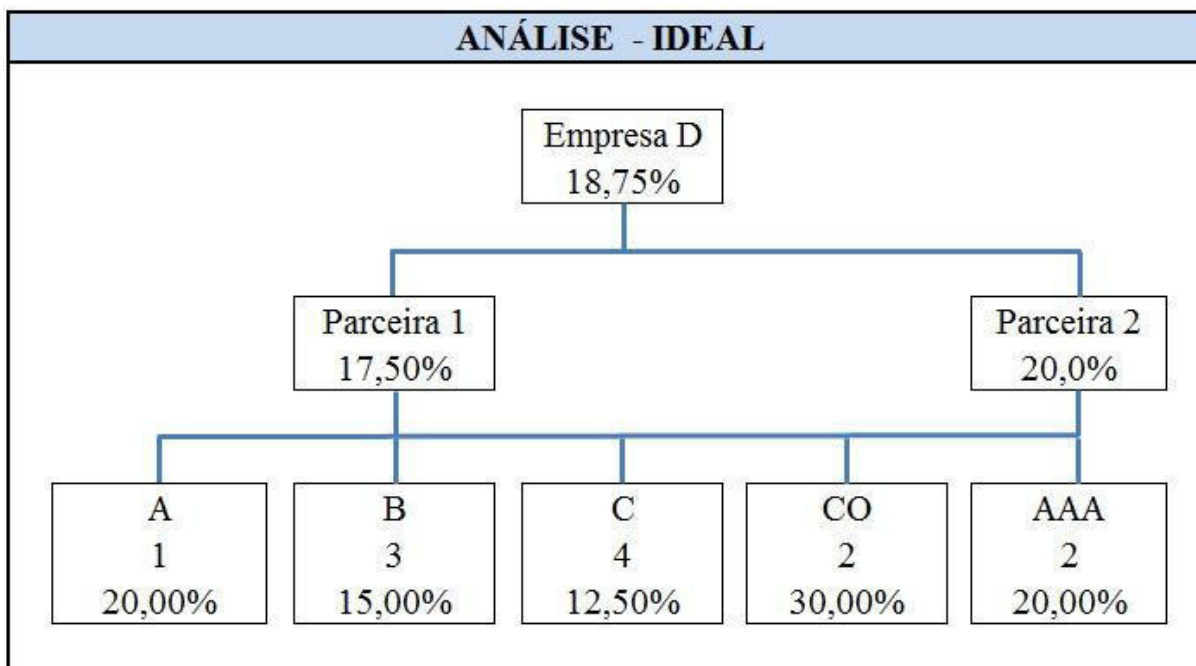


Figura 21 – Diagrama de análise do cenário ideal
Fonte: Autor

A Figura 21 apresenta uma análise discriminada do estado desejado das unidades de negócio da empresa contendo a quantidade de obras por unidade de negócio e suas respectivas margens de lucro. Pode-se a partir dessa análise observar que esse cenário já é inferior ao planejado na meta global definida pela Empresa D.

Em seguida, como mostra a Figura 22, a partir do resultado real de cada empreendimento foi montado um novo diagrama, agora com os resultados reais dos empreendimentos analisados. Vale ressaltar, que se entende como resultado real a diferença entre o valor geral de vendas e o orçamento corrigido, partindo do pressuposto de que ocorram 100% das vendas e que a execução da obra atenda ao valor do orçamento.

Baseado no diagrama de cenário ideal apresentado anteriormente e no quadro de obras da empresa D foi realizada uma análise do cenário real, tomando como base novamente as obras da empresa D, lançadas e em construção, com a parceria 1 e situadas em Fortaleza. A Figura 23, lista para cada um dos empreendimentos considerados, o valor geral de vendas, valor de orçamento base, valor de orçamento corrigido, custos indiretos associados (Comissão de vendas, mídia, impostos, custos com administração e outros), margem prevista e a margem real e o desvio entre a margem desejada e a margem real.

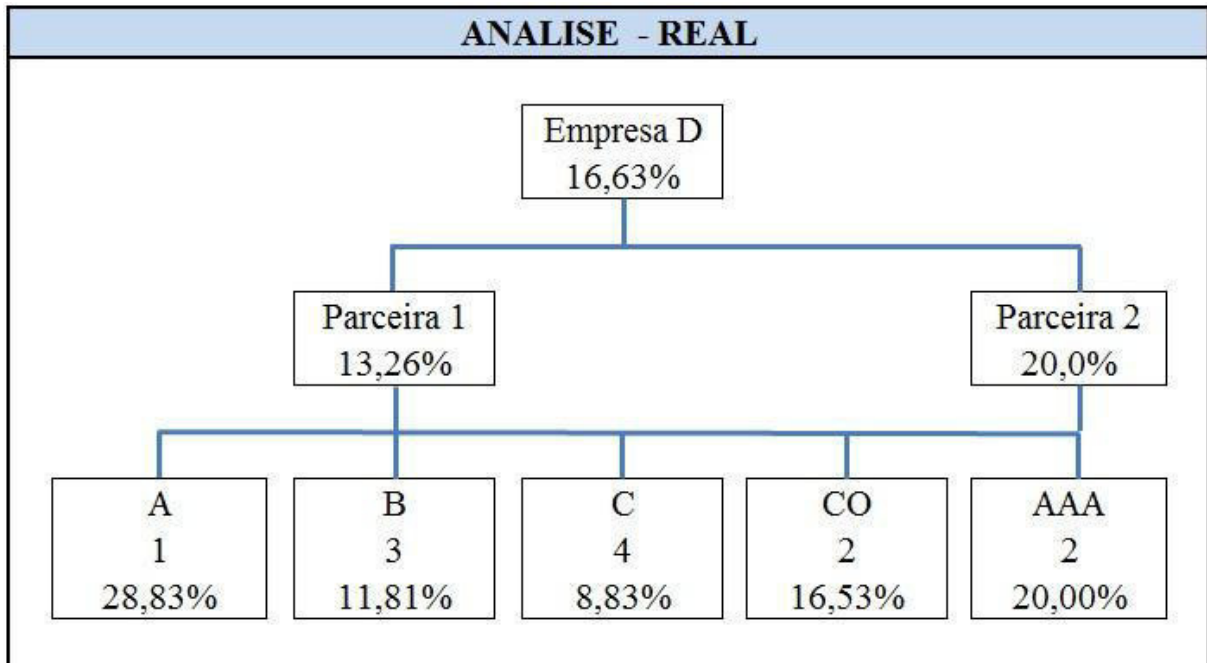


Figura 22 – Diagrama de análise do cenário real
Fonte: Autor

OBRAS	VGV	ORÇAMENTO PREVISTO	ORÇAMENTO CORRIGIDO	CUSTO	MARGEM PREVISTA		MARGEM REAL		DESVIO
			110%	35%	%	RS	RS	%	%
2	R\$ 58.716.480,00	R\$ 28.920.806,54	R\$ 31.812.887,19	R\$ 20.550.768,00	12,5%	R\$ 7.339.560,00	R\$ 6.352.824,81	10,82%	-1,68%
4	R\$ 30.526.375,00	R\$ 17.274.060,91	R\$ 19.001.467,00	R\$ 10.684.231,25	12,5%	R\$ 3.815.796,88	R\$ 840.676,75	2,75%	-9,75%
7	R\$ 36.932.426,67	R\$ 18.209.837,38	R\$ 20.030.821,11	R\$ 12.926.349,33	12,5%	R\$ 4.616.553,33	R\$ 3.975.256,22	10,76%	-1,74%
20	R\$ 50.102.582,87	R\$ 24.612.184,37	R\$ 27.073.402,81	R\$ 17.535.904,00	12,5%	R\$ 6.262.822,86	R\$ 5.493.276,06	10,96%	-1,54%
5	R\$ 60.349.968,00	R\$ 30.225.408,91	R\$ 33.247.949,80	R\$ 21.122.488,80	15,0%	R\$ 9.052.495,20	R\$ 5.979.529,40	9,91%	-5,09%
22	R\$ 73.312.960,00	R\$ 31.007.610,11	R\$ 34.108.371,13	R\$ 25.659.536,00	15,0%	R\$ 10.996.944,00	R\$ 13.545.052,87	18,48%	3,48%
1	R\$ 8.697.000,00	R\$ 4.364.182,82	R\$ 4.800.601,10	R\$ 3.043.950,00	30,0%	R\$ 2.609.100,00	R\$ 852.448,90	9,80%	-20,20%
12	R\$ 158.141.135,75	R\$ 59.998.399,05	R\$ 65.998.238,95	R\$ 55.349.397,51	30,0%	R\$ 47.442.340,73	R\$ 36.793.499,29	23,27%	-6,73%
18	R\$ 27.359.295,06	R\$ 13.438.626,41	R\$ 14.782.489,05	R\$ 9.575.753,27	20,0%	R\$ 5.471.859,01	R\$ 3.001.052,74	10,97%	-9,03%
19	R\$ 26.981.504,00	R\$ 12.116.357,71	R\$ 13.327.993,48	R\$ 9.443.526,40	20,0%	R\$ 5.396.300,80	R\$ 4.209.984,12	15,60%	-4,40%
15	R\$ 105.310.986,67	R\$ 34.626.064,12	R\$ 38.088.670,53	R\$ 36.858.845,33	20,0%	R\$ 21.062.197,33	R\$ 30.363.470,80	28,83%	8,83%
17	R\$ 55.369.165,71	R\$ 29.178.607,77	R\$ 32.096.468,54	R\$ 19.379.208,00	15,0%	R\$ 8.305.374,86	R\$ 3.893.489,17	7,03%	-7,97%

Total	RS 132.371.344,99	RS 115.300.561,12
	Desvio	RS 17.070.783,87
	Média da Margem	13,27%

Figura 23 – Resumo do resultado real das obras
Fonte: Autor

Pode-se observar para o diagrama relacionado à meta estabelecida pela empresa D, partindo da premissa de que todos os empreendimentos de todas as unidades de negócios alcancem as suas respectivas metas, que sua meta global será de 18,75%, ainda assim ficando abaixo da meta global de 20% de margem de lucro definida inicialmente.

Analisando em seguida o diagrama de estado real, ou seja, baseado no valor geral de vendas de cada obra e no orçamento previsto e corrigido, pode-se obter com base no resumo geral das obras que a meta real da Empresa D é de 16,63%, ficando ainda mais abaixo da meta geral estabelecida.

De forma geral pode-se concluir que a Empresa D objetiva uma margem global de 20%, contudo mesmo que todos os seus empreendimentos tenham um rendimento de 100%, ou seja, atingiam as suas metas, ainda assim ela jamais conseguiria alcançar a sua meta global, ficando 1,25% abaixo. O cenário se agrava quando se analisa quanto os empreendimentos podem efetivamente alcançar de margem, ficando a empresa D distante 3,37% abaixo da meta global.

Conclui-se então que existe um desalinhamento entre a meta financeira (margem de lucro) estabelecida, a meta ideal e a meta real da empresa D.

4.3. Análise do Empreendimento (Produção)

Neste tópico é apresentado um instrumento que demonstra como as decisões estratégicas se relacionam com a estratégia de produção. É aplicado para o empreendimento escolhido da empresa D uma adaptação dos conceitos de rede estratégica apresentados anteriormente e a partir disso, apresenta-se como a produção se liga com as definições estratégicas.

Para o estudo realizado na Empresa D, foi desenvolvida uma rede estratégica adaptada de forma que fosse possível realizar a análise segundo os critérios definidos neste trabalho. Sendo assim, a análise realizada foca somente a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* da Empresa D, por tanto a rede estratégica construída para o desenvolvimento do trabalho se concentra nos desdobramentos desta perspectiva para o setor de produção da empresa (Figura 24).

Baseado no que foi apresentado, os desdobramentos da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* da Empresa D e suas implicações para a estratégia de produção é realizada uma análise utilizando quatro critérios definidos por este autor: prazo da obra,

percentual de pacotes concluídos (PPC), mão de obra e orçamento total. Vale ressaltar também, a ligação direta entre os critérios escolhidos e os critérios competitivos prazo.

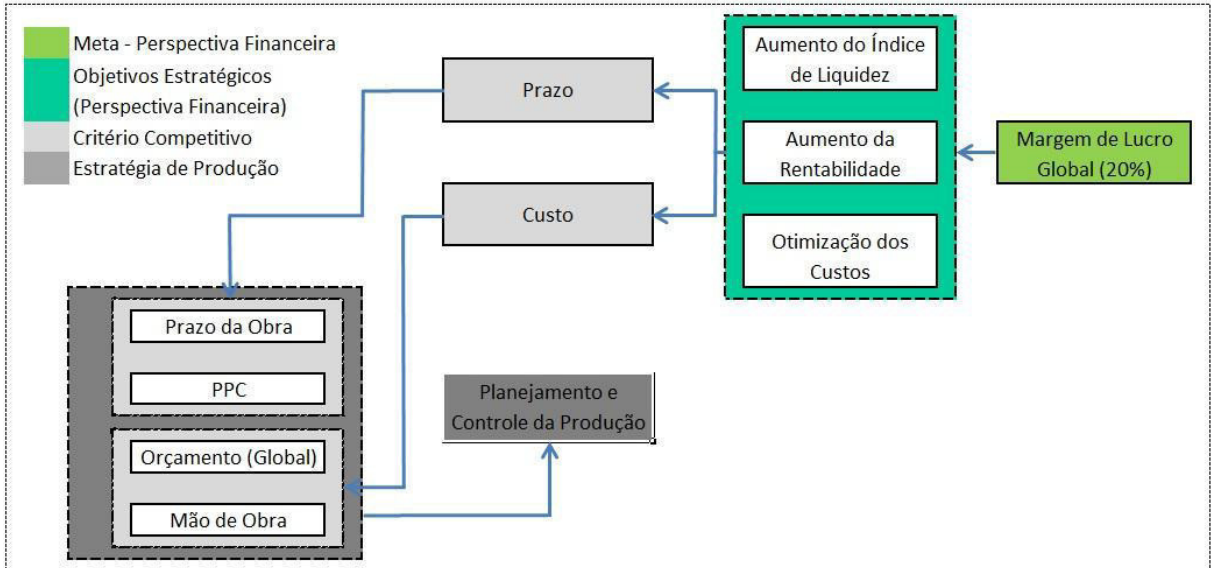


Figura 24 – Rede estratégica Empresa D
Fonte: Autor

4.3.1. Prazo da Obra

A obra 2, empreendimento escolhido para análise iniciou suas atividades em janeiro de 2011 com prazo de execução de 21 meses para sua conclusão, portanto sua conclusão prevista era setembro de 2012. Entretanto a obra 2, terá sua conclusão em março de 2013 totalizando 27 meses de execução, ou seja, 6 meses de desvio de prazo conforme apresentado na Figura 25.

2011												2012											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Jan	fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
												2013											
												25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
												Jan	fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez

Início da Obra
 Conclusão Prevista
 Conclusão Real
 Desvio de Prazo

Figura 25 – Prazo da obra 2
Fonte: Autor

A Figura 26 apresenta a linha de base da obra 2 e a evolução acumulada prevista em relação à evolução acumulada real ao longo dos últimos 15 meses. Pode-se verificar que a obra 2 apresenta evolução ao longo dos meses abaixo do previsto em relação a sua linha de base, é também importante ressaltar que a obra desde o seu início não alcançava os percentuais definidos pela linha de base.

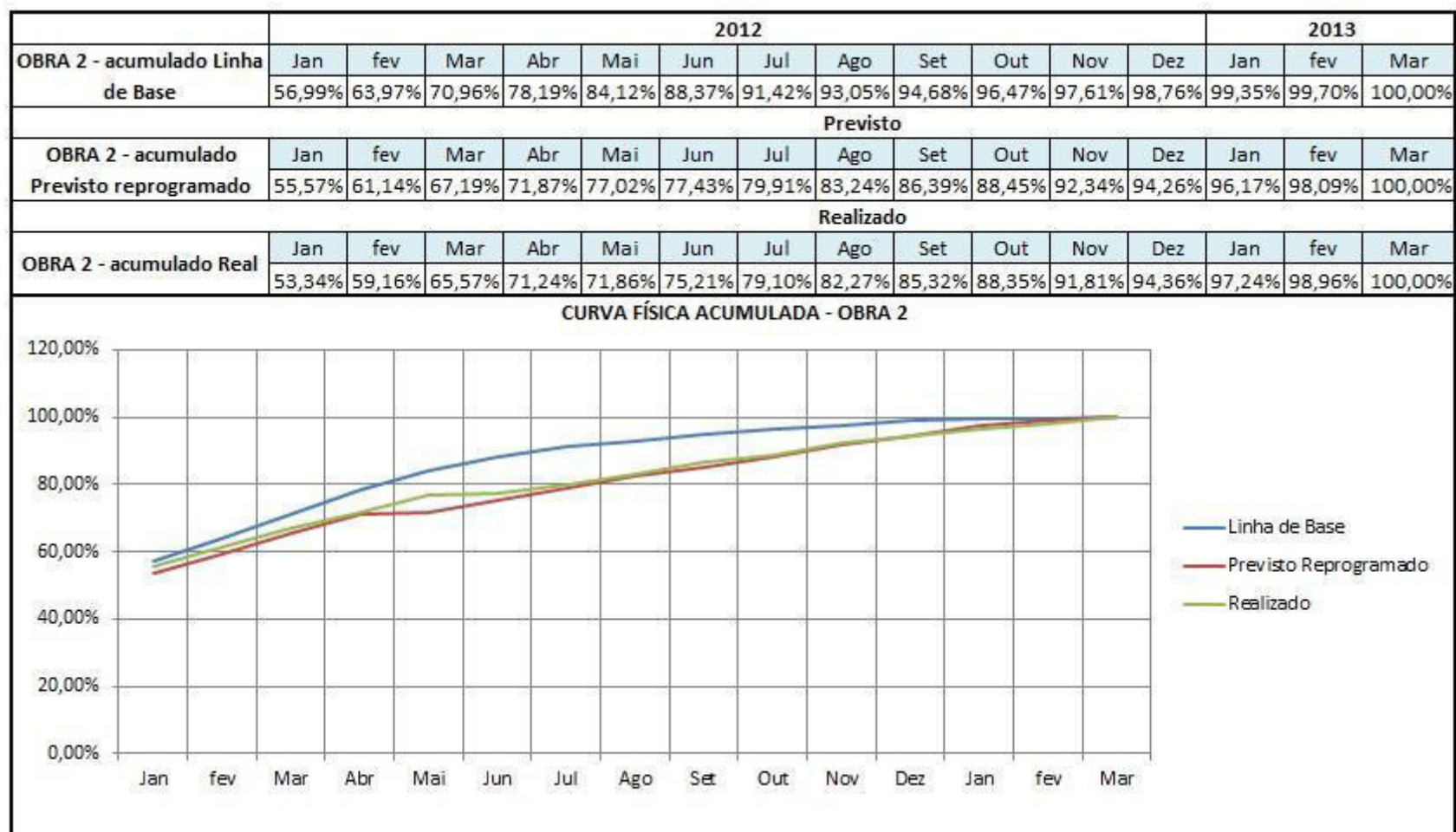


Figura 26 – Curva física obra 2
Fonte: Autor

A partir disso o empreendimento sofreu uma reprogramação para equilibrar suas atividades de forma que fosse possível concluir o empreendimento no prazo de 27 meses, ou seja, com um desvio de prazo de 6 meses em relação a linha de base.

4.3.2. Percentual de pacotes concluídos (PPC)

O percentual de pacotes concluídos pode ser definido como o indicador que sinaliza a execução das atividades da obra no curto prazo. Para a obra 2 o ciclo de medição do PPC é de uma semana, quando executada o planejamento de curto prazo da obra. A Figura 27 ilustra a média dos percentuais de pacotes concluídos nos meses de setembro a dezembro, além de apresentar a meta de PPC desejada.

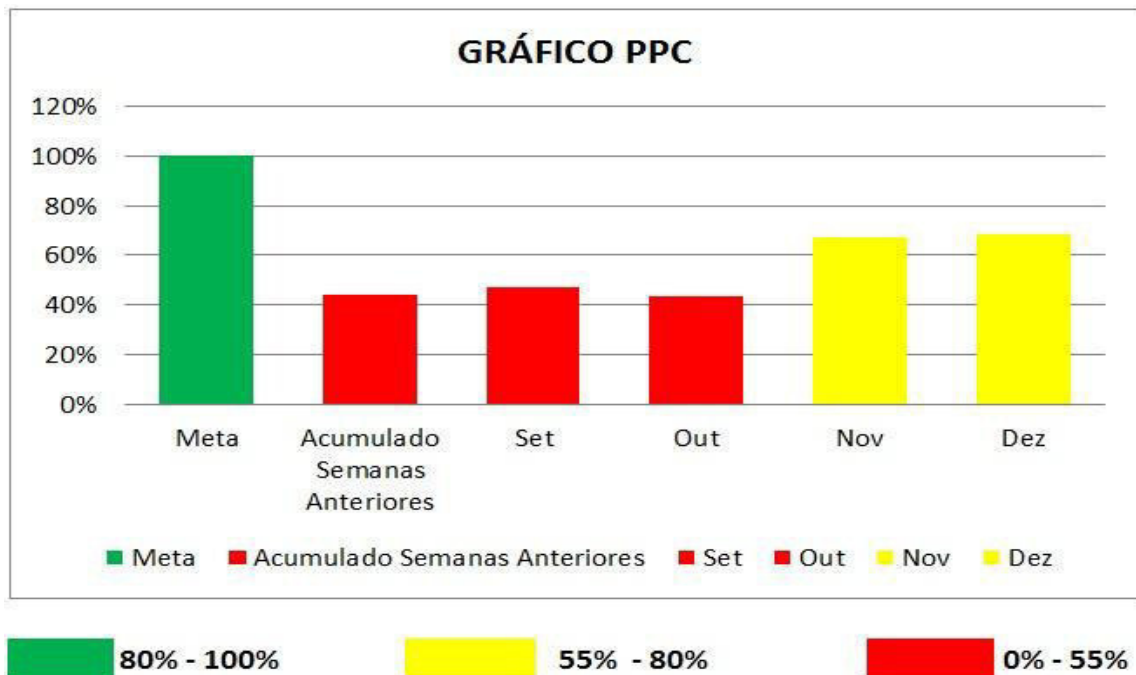


Figura 27 – Gráfico do PPC – Médio
Fonte: Autor

Conforme se pode observar a obra 2 apresenta um rendimento insatisfatório no que diz respeito a média mensal do percentual de pacotes concluídos quando se analisa o último trimestre de 2012. Essa análise fornece indícios de eventuais atrasos na realização das atividades do mês e como consequência a não realização das metas dos percentuais físicos mensais e um provável atraso do prazo da obra.

Por fim, para análise final do percentual de pacotes concluídos é realizada uma avaliação geral das causas responsáveis pelo não cumprimento das atividades no período medido. A Figura 28 apresenta um exemplo de causas verificadas na análise semanal do PPC.



Figura 28 – Exemplo de gráfico de causas – PPC
Fonte: Autor

4.3.3. Mão de Obra

Para análise da mão de obra utilizou-se dois critérios. Inicialmente é apresentado o histograma de mão de obra previsto e real para os recursos pedreiro e servente. Ambos foram escolhidos por serem os maiores recursos consumidos ao longo da execução da obra, no que diz respeito à mão de obra. Em seguida mostraremos o custo total associado à mão de obra para construção da obra 2.

A Figura 29 ilustra de maneira clara a discordância entre a mão de obra prevista no planejamento inicial e a mão de obra contratada, real ao longo dos dois primeiros anos de obra. Essa discordância pode ser observada tanto para o recurso pedreiro quanto para o servente.

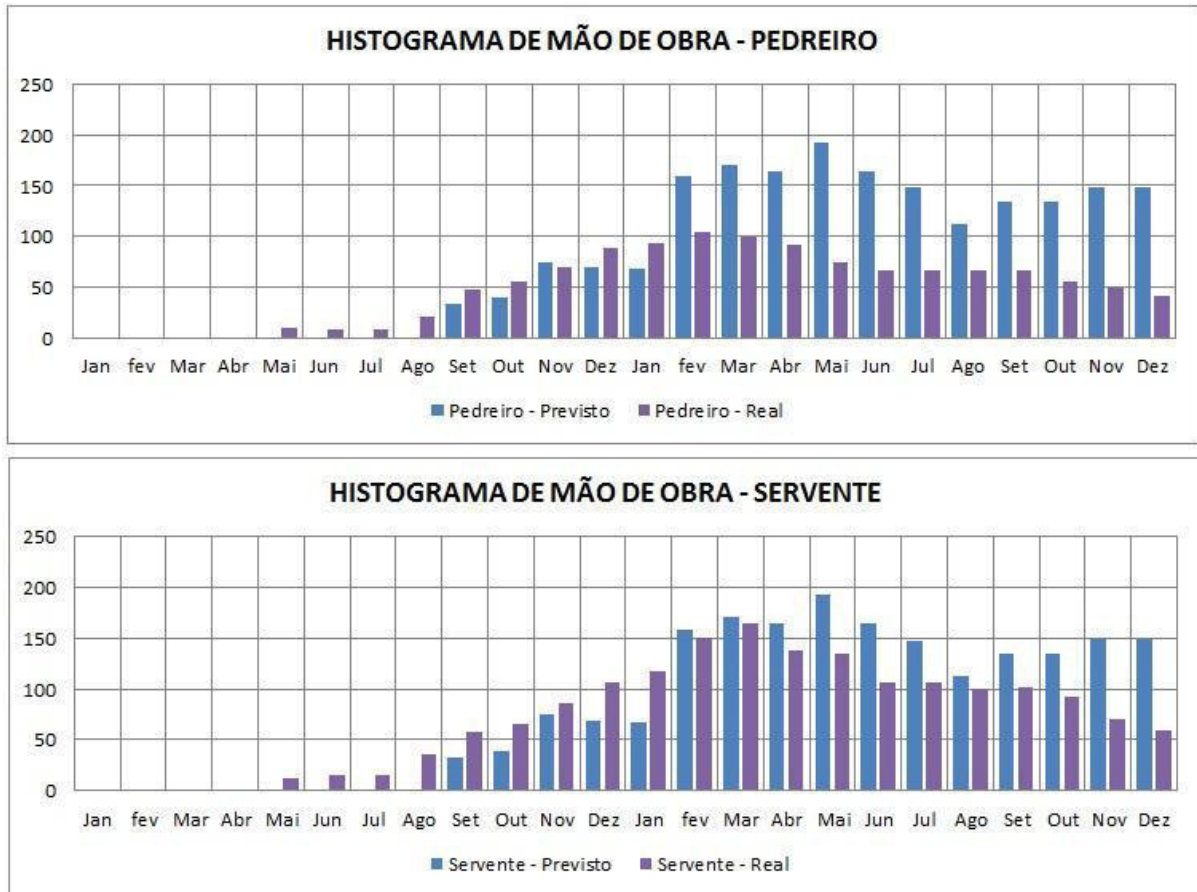


Figura 29 – Histograma de mão de obra (Previsto X Real)

Fonte: Autor

Podem ser apontadas possíveis causas para a discordância do histograma de mão de obra, dentre elas pode-se citar a falta de observação dos recursos previsto no histograma inicial, falta de programação para demissões e contratações e principalmente o não cumprimento do planejamento inicial da obra 2.

Para concluirmos a análise da mão de obra observa-se o desvio acumulado medido no mês de dezembro no que diz respeito à mão de obra de todos os serviços executados pela Empresa D. Com um valor orçado de R\$ 2.691.599,34 para gastos com mão de obra a empresa D, até o mês de dezembro de 2012 havia gasto um total de 4.643.400,06 o que corresponde a um déficit de 1.951.800,72, ou seja, um desvio de aproximadamente 72% do valor orçado.

Outro ponto a ser levantado é a relação entre custo e contratação, analisando o valor gasto e o efetivo contratado nota-se que mesmo contratando um efetivo menor do que o previsto o custo relativo à mão de obra de pedreiro e servente com dito anteriormente está com um déficit de 72%, possíveis causas podem ser apontadas como erros do orçamento relativo à mão de obra, excesso de horas extras pagas ou mão de obra mal alocada.

Como possíveis causas gerais para os problemas que dizem respeito à mão de obras expostos anteriormente, pode-se apontar o não cumprimento do histograma, retrabalho de alguns serviços, não cumprimento do planejamento gerando atrasos na obra e por consequência aumento dos custos e grandes equívocos na fase de orçamento do empreendimento 2.

4.3.4. Orçamento Total

Neste tópico apresenta-se o valor total gasto em relação ao valor total orçado com suas respectivas correções. Para este estudo as correções foram baseadas no INCC (Índice Nacional da Construção Civil).

Conforme apresentamos na Figura 23 o valor orçado corrigido da obra 2 é de aproximadamente R\$ 31.812.887,19. Vale ressaltar que esse valor é aproximado em função do valor da correção prevista para a conclusão da obra em março de 2013. Os gastos totais corrigidos da obra 2 medidos até o período de dezembro de 2012 totalizaram R\$ 33.231.445,01.

Como se pode observar a obra 2 apresenta uma diferença de aproximadamente R\$ 1.418.557,82 entre o valor orçado e valor gasto, um desvio de 4,5% entre custo orçado e real. Observa-se também, que como a data final de entrega da obra 2 é março 2013, tem-se ainda um período de três meses à executar, contribuindo ainda mais para o aumento do custo real e por consequência do prejuízo da obra em relação ao orçamento.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta-se o desenvolvimento estratégico empregado em uma empresa de construção civil utilizando a ferramenta do *Balanced Scorecard* como ponto de partida para tradução dos aspectos estratégicos em objetivos e metas mensuráveis. Inicialmente foi realizada uma apresentação geral do planejamento estratégico executado pela Empresa D.

O objetivo principal do trabalho era analisar o alinhamento entre os níveis estratégicos em uma construtora e como se comporta o desdobramento estratégico ao longo da sua cadeia. Conforme apresentado no tópico 4.2 a empresa define claramente seus objetivos estratégicos, entretanto não deixa de forma explícita suas metas para cada objetivo. Por esse motivo, partiu-se então de uma meta financeira global de margem de lucro, seguida de metas para cada parceria, para cada unidade de negócios e por fim de metas para cada empreendimento todas definidas por membros da empresa.

A partir disso foi realizada uma análise de cenário ideal onde se verificou que a meta financeira global definida inicialmente jamais poderia ser alcançada em função das metas de suas unidades de negócios e do peso que cada uma representa. Após essa análise realizou-se uma verificação do cenário real, composto pelos resultados de cada empreendimento partindo da premissa de que os orçamentos fossem respeitados e o valor geral de vendas conquistado. Nessa análise pode-se atestar que na realidade a meta financeira global está desalinhada com a realidade composta pelo portfólio de empreendimentos da Empresa D com a Parceira 1.

Em seguida foi apresentado o conceito de rede estratégica para simplificação das discussões do desdobramento estratégico para a produção. Neste caso, foi criada uma rede estratégica adaptada para Empresa D mostrando o caminho percorrido desde a meta financeira global, percorrendo os objetivos estratégicos, critérios competitivos relacionados e finalizando em quatro critérios de análise definidos pelo autor ligados ao planejamento e controle da produção.

Por fim, foi realizada em uma obra da Empresa D uma análise dos critérios relacionados ao planejamento e controle da produção: prazo da obra, percentual de pacotes concluídos (PPC), mão de obra e orçamento total. Nessa análise pode-se observar a situação de cada critério e suas relações com os critérios competitivos custo e prazo suas consequências para o resultado global da obra, obtendo assim um panorama geral da situação do nível estratégico produção para a obra adotada.

Após todas as análises mencionadas pode-se obter um grande indício de desalinhamento entre os objetivos estratégicos definidos na perspectiva financeira e suas implicações para as unidades de negócios e os empreendimentos, uma vez que a meta financeira global jamais será atingida conforme o cenário existente apresentado. Além disso, pode-se suspeitar da existência processos ineficientes para os critérios do planejamento e controle da produção analisados pelo autor uma vez que de maneira geral as metas estabelecidas não foram atingidas.

Como proposição para trabalhos futuros, tem-se:

- Realizar uma análise utilizando as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*: Clientes, Processos Internos e aprendizado e crescimento;
- Repetir a análise utilizando como foco outros critérios competitivos existentes;
- Aplicar o estudo em um maior número de obras para obter um diagnóstico representativo do portfólio da empresa;
- Analisar outros critérios ligados ao planejamento e controle da produção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H E QUINN, JB (org). **The Strategy process: Concepts, Contexts, Cases**. Ed3, New York: Prentice-hall International, 1996, p47-54.

ARAÚJO NETO, Francisco Câncio de. **Análise do sistema de indicadores de desempenho empregado em uma construtora**. 2008. 50 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

BARBOSA, S. L. A abordagem clássica da estratégia já morreu? – Uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. ENCONTRO DA ANAD, 33., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

BARROS NETO, José de Paula. Modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas. **Revista Alcance**, Vale do Itajaí - SC, v. 11, n. 2, p.259-278, 22 nov. 2004.

BARROS, Luís Alberto Monteiro de. **Alinhamento Estratégico**. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

BARROS NETO, José de Paula. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. 326 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BARROS NETO, J. P.; FENSTERSEIFER; J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 67-85.

COSTA, Dayana Bastos Costa, FORMOSO Carlos Torres, LANTELME, Elvira Maria Vieira. **Crítérios para desenvolvimento de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil**, XXII ENEGEP, Curitiba – PR, (2002).

COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. 2003. 174 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COSTA, Maria Amália Silva. **Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências: O caso dos Policarbonatos**. 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

COSTA, George Silva; ROLA, Elmo Sales; AZEVEDO, Mário José; BARROS NETO, José de Paula. Alinhamento Estratégico em empresas que implantaram a construção enxuta em Fortaleza. VI Sibragec. **Anais...** Paraíba, 2009.

COSTA, George Silva; VIEIRA João Paulo Pierre; BARROS NETO, José de Paula. Análise da produção científica em estratégia com foco na construção civil: ENTAC E SIBRAGEC 2000 a 2009. ENTAC, **Anais...** Rio Grande do Sul, 2010.

COSTA, George Silva. **Alinhamento estratégico em construtoras cearenses** 2010. 176 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

COSTA, George Silva; VIEIRA João Paulo Pierre; BARROS NETO, José de Paula. Desenvolvendo um modelo de alinhamento estratégico e aplicando em construtoras cearenses. Simpoi. **Anais...** São Paulo, 2011.

CBIC – CAMÂRA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Informativo econômico – Construção Civil: Desempenho e perspectivas, Dezembro de 2011.** Disponível em <<http://www.cbic.org.br/>>. Acesso em: abr. 2012

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Estudo setorial da construção civil – nº51, maio 2010.** Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: abr. 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 10. ed. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KATHURIA, Ravi; JOSHI, Maheshkumar P.; PORTH, Stephen J. Organizational alignment and performance: past, present and future. **Management Decision**, Vol. 45, No 3, 2007, pp. 503-517.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, Edna Veloso de; TEIXEIRA, Elisabeth Pelosi. **Estudo comparativo sobre Missão, Visão e Valores Empresariais e a Política Ambiental estabelecida pela NBR ISO série 14000**, 2007.

MOTA, Bruno Pontes. **Proposta de modelo para gestão de suprimentos na construção civil**. 2008. 49 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2.ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2009.

PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2006.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3rd Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications: Thousand Oaks, 2003.

WHEELWRIGHT, S. Manufacturing strategy: defining the missing link, **Strategic Management Journal**, v. 5 1984.