

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUÇÃO CIVIL, PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

## **STRATEGIC PLANNING IN CIVIL CONSTRUCTION, TO A SMALL BUSINESS COMPANY**

Aldir Rogério Sabino Cruz<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Maringá – Campus Maringá

### **Resumo**

*Este trabalho apresenta uma proposta de aplicação do Balanced Scorecard(BSC), no planejamento estratégico de uma construtora de pequeno porte, situada na cidade de Maringá. A metodologia utilizada para esse trabalho, foi uma entrevista com o proprietário da empresa, posteriormente a construção da Matriz Swot para se identificar em que ambiente a empresa estava inserida, é por fim, com os dados obtidos, foi usado o BSC para a construção do planejamento estratégico. Os resultados obtidos, estruturaram o planejamento estratégico da empresa, conseqüentemente, apoiando a empresa, a alcançar os objetivos desejados.*

**Palavras-chave:** *planejamento estratégico; balanced scorecard; construção civil.*

### **Abstract**

*This paper presents a proposal for the application of the Balanced Scorecard (BSC), in the strategic planning of a small construction company, located in the city of Maringá. The methodology used for this work was an interview with the owner of the company, later the construction of the Swot Matrix to identify the environment in which the company was inserted, and finally, with the data obtained, the BSC was used for the strategic planning construction. The results obtained, structured the strategic planning of the company, consequently, supporting the company, to reach the desired objectives.*

**Keywords:** *strategic planning; balanced scorecard; construction.*

## **1. Introdução**

A construção civil é um grande setor da economia, responsável por envolver uma grande cadeia de empresas e pessoas, como: trabalhadores, fábrica de matérias, depósitos, distribuidoras, construtoras, construtores informais, imobiliárias, bancos e etc.

Uma característica da construção civil é a pouca valorização das áreas de planejamento e de gerenciamento. Por ser um setor formado principalmente por profissionais da área técnica, o foco sempre esteve no fazer e não no planejar. A filosofia de planejar antes de executar ainda não permeou por completo as empresas de engenharia. A construção civil ainda possui como agravante o baixo nível de industrialização em sua cadeia de produção, uma característica que pode ser justificada devido à singularidade de cada obra. Esses fatores fazem com que o setor seja considerado um campo de baixa produtividade e rotulado como atrasado, quando comparado a outras áreas industriais.

O conceito de planejamento estratégico tornou-se importante para as empresas devido, à crescente complexidade das organizações e do mercado no qual elas atuam. Trata-se de um processo de desenvolvimento que busca um ajuste estratégico entre os objetivos e as capacidades da empresa, frente às mudanças de oportunidades de mercado (OLIVEIRA, 2009). Esse processo capaz de preparar as empresas para situações futuras inclui atividades básicas como: definição da missão da organização, estabelecimento de seus objetivos e desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

O dinamismo e competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm obrigando as organizações a terem maior conhecimento e capacidade de adaptação. Essa situação exige que as empresas possuam meios que permitam identificação e compreensão dos fatores que influenciam o comportamento do cliente alvo. Diante desse cenário, um planejamento estratégico aliado a aplicação de ferramentas de gestão eficazes, possibilita que as empresas possam alcançar uma posição de destaque no futuro.

O objetivo do trabalho é descrever e analisar a aplicação do *BSC* como ferramenta (metodologia) de apoio ao planejamento estratégico em construtora de pequeno porte. Especificamente, são desenvolvidos os conceitos de Planejamento Estratégico usando a Matriz SWOT aliado ao *Balanced Scorecard*.

Neste trabalho é abordada a problemática do planejamento estratégico, um estudo de caso, em uma construtora de pequeno porte, situada na cidade de Maringá. Sendo

apresentado da seguinte forma: Além desta introdução, tem-se a revisão de bibliografia, que dará amparo para elaborar o proposto no artigo, depois tem a metodologia utilizada, o desenvolvimento com a construção do *BSC*, em seguida o plano de implantação, posterior a conclusão com os resultados e, por fim, a bibliografia utilizada na pesquisa.

## **2. Revisão de literatura**

### **Planejamento estratégico**

Para entender o conceito de planejamento estratégico é necessário entender primeiramente o que é planejamento e estratégia.

O autor Ackoff (1978) define planejamento como um processo de tomada de decisão. O planejamento está presente em praticamente toda a história da humanidade, mas passou a ter caráter racional a partir do século XX. Com o apogeu do racionalismo, no século XVIII, a razão substituiu a tradição na explicação do mundo e passou a ser aplicada às ciências naturais e sociais. Assim, o planejamento desenvolveu um sentido mais completo, sendo definido como um processo racional de tomada de decisão para a construção de um futuro determinado, conceito introduzido na administração como uma substituição da improvisação.

Já para Oliveira (2009), o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Quando se fala em estratégia, os autores Kaplan e Norton (1997) afirmam que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados e entre os objetivos e as medidas de desempenho obtido no esforço de atingi-los.

Estratégia segundo Filho (2005), pode ser conceituada como a escolha de segmentos de mercado e clientes que as unidade de negócios pretende servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos alvo, e selecionando as capacidades individuais para atingir os objetivos internos dos clientes e financeiros.

Oliveira (2009) define Planejamento Estratégico de uma forma mais objetivo, sendo o “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a

melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Já para Drucker (1992, p, 133), Planejamento Estratégico é:

“um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.”

O planejamento estratégico é uma prática para o desenvolvimento de atitudes administrativas da empresa. Estrutura a situação conjuntural da empresa e avalia as implicações futuras das decisões presentes em função das metas e objetivos. Dessa forma, auxilia os dirigentes a anteciparem-se às mudanças e prepararem-se para elas. Essa metodologia precisa ser flexível, para permitir os ajustes necessários face às incertezas do ambiente. Esse procedimento proporciona às empresas condições necessárias para tomar decisões mais rápidas, coerentes e eficazes (VENTURA, 2013).

### **Ferramenta do planejamento estratégico**

A Matriz Swot, desenvolvida por Andrews em 1971 (MACHADO, 2005), é utilizada para verificação do ambiente a qual está inserido uma empresa, utilizando de quatro pontos importantes a ser analisado:

- Forças (*Strengths*) – pontos fortes da empresa que a diferencia das demais, lhe atribuindo vantagens competitivas
- Fraquezas (*Weaknesses*) – pontos fracos da empresa que a coloca em posição de desvantagem no mercado.
- Oportunidades (*Opportunities*) – situações externas e não controláveis pela empresa que se visualizada adequadamente podem influenciar a empresa de maneira positiva.
- Ameaças (*Threats*) – situações externas e não controláveis pela empresa que quando não identificadas e controladas a tempo podem influenciar de maneira negativa em seus resultados.

O principal objetivo da técnica SWOT é obter informação sobre o ambiente interno e externo, os quais se encontram inseridas as organizações, e de posse delas elaborar estratégias que visem manter pontos fortes, diminuir a intensidade de pontos fracos, utilizando as oportunidades a seu favor e reduzindo os riscos de ameaças (MACHADO, 2005).

Para Bomfim (2012), essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se referem aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

### **Modelo de gestão do planejamento estratégico**

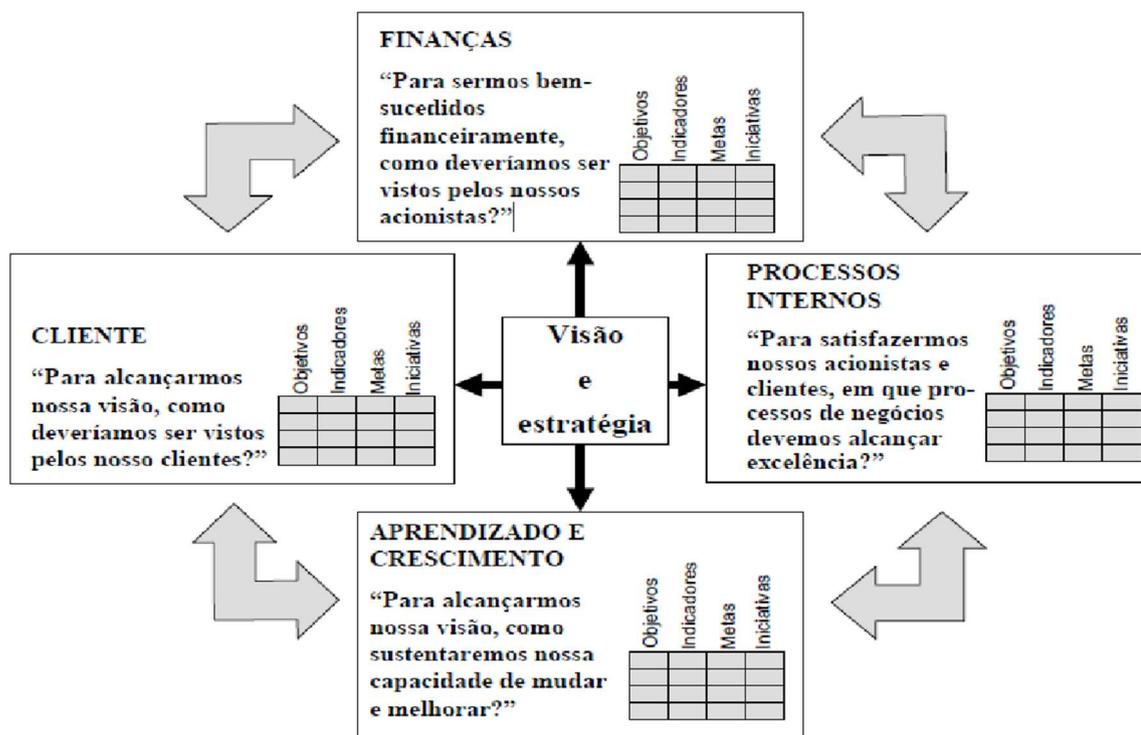
Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta (metodologia) que “traduz a missão e visão das empresas num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O BSC possibilita aos empresários e executivos identificar em quais atividades a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade.

Para Prado (2002), BSC é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centrada em indicadores chaves. Cada pessoa na organização deve atender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno.

O BSC ressalta a importância de cada colaborador, inserido em uma organização, em entender a importância de sua função para que o funcionamento de seu setor de atuação esteja alinhado à estratégia. Isto tornará possível o desenvolvimento de responsabilidade sobre suas ações uma vez que os mesmos entenderão que seus atos poderão influenciar direta ou indiretamente sobre os resultados da empresa (BOMFIM, 2012).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Para os autores os objetivos e medidas do BSC devem surgir da visão e estratégia da empresa focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas citadas por Kaplan e Norton formam a estrutura do *Balanced Scorecard*, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 – O BSC como tradutor da visão e da estratégia



Fonte: Bomfim(2012)

A perspectiva financeira possibilita a organização, analisar se a estratégia utilizada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997) a perspectiva financeira do BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita.

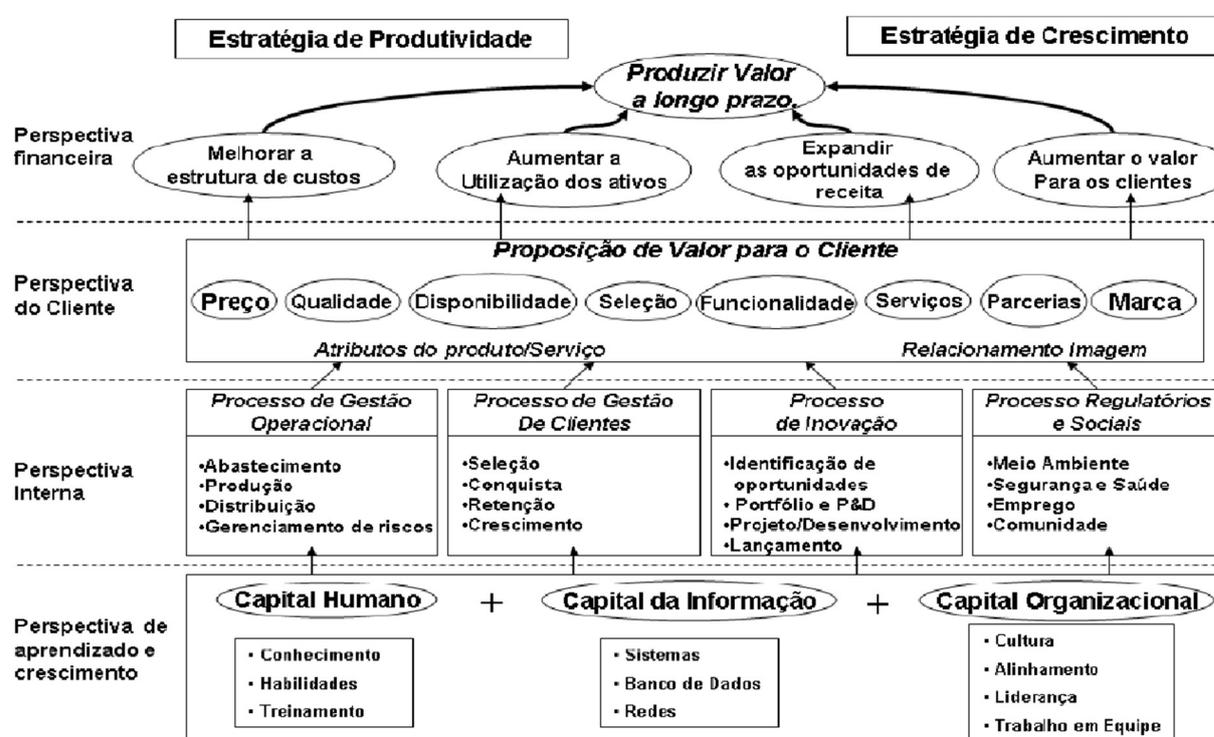
O grande objetivo da perspectiva dos clientes é a criação de valor de maneira íntegra, sustentável e diferenciada para os clientes, satisfazendo suas necessidades e expectativas, o que implicará de forma direta numa maior participação de mercado para as empresas que o adotam. Na perspectiva dos processos internos busca-se a satisfação principalmente de clientes e acionistas, e para tal a empresa deverá levantar questionamentos sobre os processos pelos quais ela deverá alcançar a excelência (KAPLAN E NORTON, 1997).

Os principais objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento é possibilitar que os planejamentos e metas traçadas nas três perspectivas anteriores alcancem vetores de resultados excelentes. Estes estarão ligados à capacidade organizacional das empresas em preparar o ambiente interno para o aprendizado e crescimento e estes derivam, basicamente de três fontes: as pessoas, os sistemas, e os procedimentos organizacionais (KAPLAN E NORTON, 1997).

## Mapas estratégicos

O BSC tem em sua metodologia a construção de mapas estratégicos como ferramenta no auxílio da compreensão de como as relações de causa e efeito, proporcionadas pelas medidas de desempenho, atuam na criação de valor para empresa. Os mapas estratégicos são a representação visual da estratégia, pois mostram de forma simples, como os objetivos, de cada perspectiva do BSC, se relacionam para descrever a estratégia (BOMFIM, 2012).

Figura 2 – Modelo de Mapa Estratégico(Kaplan e Norton, 1997)



Fonte: Bomfin(2012)

## 3. Metodologia

A metodologia inicial adotada para esse trabalho é a pesquisa bibliográfica aliado ao estudo de caso. Nessa linha de trabalho, o tema está sendo desenvolvido a partir de materiais já elaborados, como livros, artigos científicos, revistas, periódicos e a internet.

Sendo que esse trabalho foi feito em quatro etapas, conforme descrito a seguir:

a) Primeira Etapa - Entrevista com o proprietário da empresa. Nessa etapa foi levantado dados como a missão da empresa, visão, valores, objetivos, dificuldades e etc.

b) Segunda Etapa - Construção da análise Swot. Os dados foram organizados por meio de uma planilha, no qual, listou-se os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente em qual a empresa está inserida.

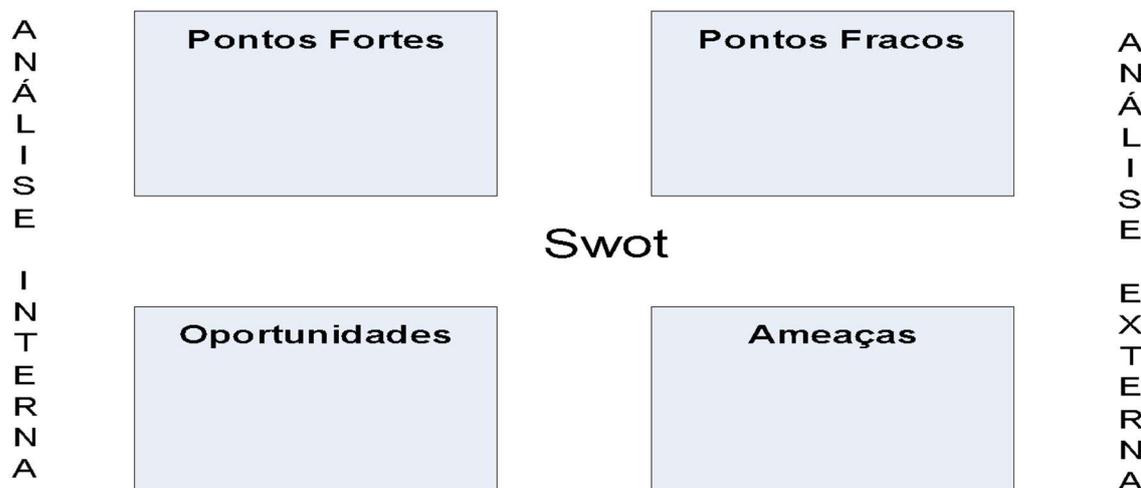
c) Terceira Etapa - Construção do *BSC*. Os dados foram organizados em quatro tabelas, que formam as quatro perspectivas de desempenho organizacional do *BSC*.

d) Quarta Etapa - Construção do Mapa Estratégico. Os objetivos de cada perspectiva são inter-relacionados em um organograma.

### **Análise Swot**

Os quatro pontos analisados são organizados em uma planilha divididos em quatro áreas como mostrado na figura 3.

Figura 3 – Exemplo da Análise Swot



Fonte: Adaptado, Machado (2005)

Os quatro pontos da Análise *Swot* vão ser identificados através da entrevista com o proprietário da empresa.

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

Para cada perspectiva é necessário criar uma tabela, que vai conter a identificação de cada perspectiva, os objetivos que se deseja alcançar, as metas a serem atingidas, os

indicadores que serão usados para verificar se está sendo alcançados as metas e os objetivos, é a fórmula para cada indicador, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Modelo de Quadro para as Perspectivas

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula

Fonte: Adaptado, Bomfim (2012)

## Mapa estratégico

O mapa estratégico, a partir dos objetivos de cada perspectiva representa visualmente a estratégia da empresa, mostrando como os objetivos de cada perspectiva se relacionam.

## 4. Desenvolvimento

### A empresa

A partir da entrevista realizada com o proprietário da empresa, foi levantado os seguintes dados, a construtora X em questão, começou a funcionar em 2009, na cidade de Maringá. Atualmente constroem casas que se enquadra no programa de financiamento Minha Casa Minha Vida, são casas feitas de alvenaria com 75 m<sup>2</sup> e empregam de 10 há 30 pessoas dependendo do estágio da obra e a quantidade de casas que estiverem sendo construídas, sendo que a maioria das pessoas que trabalham nas construções são prestadores de serviços.

A empresa não possui um planejamento estratégico formal, mas todas as ações são devidamente analisadas e estudadas. Entretanto, não existe documentos escritos ou uma metodologia pré-determinada. A construtora X tem definido como missão “Construir casas com qualidade e que satisfaçam as necessidades dos clientes, gerando emprego e lucro”. Como Visão, a construtora tem a seguinte definição “Ser referência no mercado como uma empresa sólida e confiável”.

Durante a entrevista os principais fatores levantados como diferenciais estratégicos pelo proprietário foram: a qualidade, e a confiabilidade, já que as casas construídas, possui um grau de qualidade alto em relação aos seus concorrentes. Como dificuldades enfrentadas pela empresa, foram levantados os seguintes pontos: falta de mão de obra qualificada, rotatividade

de funcionários, mercado dependente da economia, mudanças de governo, taxa de juros dos financiamentos, burocracia e demora no retorno do investimento.

A Figura 4 mostra o organograma da empresa, onde verifica-se que o proprietário da empresa é o coordenador de obras, e todos os processos estão diretamente ligados a ele.

Figura 4 – Organograma da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa

## A Análise Swot

A partir da entrevista foi construída a Matriz Swot do Quadro 2:

Quadro 2- Matriz Swot da Construtora X

Matriz Swot da Construtora X		
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Qualidade e Confiabilidade	Rotatividade de Funcionários
	Escolha do Segmento de Trabalho	Falta de mão de obra qualificada
		Formalização dos processos
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Inserção na área imobiliária	Mercado depende da economia
		Mudanças de governo
		Taxa de desemprego
		Taxa de juro dos financiamentos
		Burocracia
	Demora no retorno do investimento	

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a força, foi levantado que a empresa é reconhecida em relação aos concorrentes e clientes pelo sua qualidade e confiabilidade, e a escolha do segmento é mais um item de força da empresa, já que casas são bens desejáveis e necessário para a população.

Já para as fraquezas da empresa foram levantados os seguintes pontos:

- Rotatividade de funcionários: existe uma rotatividade de funcionários elevada na empresa.
- Falta de mão de obra qualificada: infelizmente no setor da construção civil, os trabalhadores na maioria das vezes não tem nenhum tipo de curso técnico, muitas escolhendo o ramo por falta de oportunidades.
- Formalização de processos: não existe na empresa nenhum tipo de documento formalizando os processos, isso faz com que cada funcionário que entra na empresa faça o trabalho do seu jeito, diminuindo a produtividade, já que muitas vezes acontece retrabalhos.

Para as oportunidades foi levantado, a oportunidade de inserção na área imobiliária, sendo considerada uma área relativamente boa para negócios, por trabalhar com bens desejáveis e necessários.

Já para as ameaças foram levantados os seguintes pontos:

- Mercado depende da economia: as vendas de casas estão relacionadas com a situação da economia atual, ou seja, se a economia do país não estiver em alta, as vendas de casas caem.
- Mudanças de Governo: as mudanças de governo também são consideradas uma ameaça para área imobiliária, pois as casas são 99% das vezes financiadas, e alterações do plano de financiamento ou políticas de governo que não incentive a economia, não incentivam a compra de casas.
- Taxa de desemprego: a taxa de desemprego é outro fator que ameaça a venda de casas, porque quanto maior o número de desempregados, maior é a preocupação com a economia do país, conseqüentemente, menor é o número de casas vendidas.
- Taxa de juro dos financiamentos: a taxa de juros dos financiamentos é outro fator que desestimula a compra de casas, ou seja, quanto maior os juros, menor o números de casas vendidas.

- **Burocracia:** a burocracia por parte de órgãos como prefeituras (que aprovam projetos e habite-se, documentos necessários para as casas), e bancos (que fazem os financiamentos), desestimula os construtores.
- **Demora no retorno do investimento:** esse é outro fator que desestimula em muito os construtores, pois em média uma casa demora seis meses para ser construída, depois de construída demora mais dois para a escritura ficar pronta, como as casas são em sua maioria são financiadas, os documentos vão para o banco realizar o processo de financiamento que demora de três a quatro meses. Assim o construtor começa a investir no primeiro mês para de investir no sétimo mês, mas só recebe no décimo primeiro ou décimo segundo mês.

### **Construção do Balanced Scorecard (BSC)**

Depois da Matriz Swot pronta, o próximo passo será a elaboração o BSC, que permite que a organização alinhe sua missão, visão e estratégia à objetivos mensurados, através de indicadores que quantificam o desempenho atual da empresa. Além disso, o BSC, que se baseia em ativos tangíveis e intangíveis, também é capaz de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas.

### **As perspectivas**

Como já comentado na revisão de literatura, a Perspectiva Financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders. A seguir, no Quadro 3, são apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 3 - Perspectiva Financeira

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>
<b>Financeira</b>	Aumentar o Faturamento	Aumentar em 1/4 o faturamento	% de faturamento por ano	Faturamento do ano de 2016/ faturamento de 2017
	Aumentar o número de produtos oferecidos	Vender 100% dos produtos novos	Aceitação do mercado de um novo produto	quantidade de produtos novos / Produtos novos vendidos

Fonte: Adaptado, Bomfim (2012)

Serão descritos a seguir os objetivos da perspectiva financeira:

- Aumentar o faturamento, para conseqüentemente, aumentar o lucro e o capital de giro da empresa e satisfação do proprietário da empresa.
- Aumentar o número de produtos será um diferencial estratégico, como por exemplo, a construção de casas até 84 m<sup>2</sup> que não entre no programa de financiamento Minha Casa Minha Vida, mais que por pesquisas realizadas em imobiliárias, essas casas tem boa aceitação do mercado.

A perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes. No quadro 4, são apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 4 - Perspectivas de Clientes

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula
Clientes	Aumentar nível de Satisfação	Ter mais de 90% de satisfação dos produtos	Índice de Satisfação pós entrega	número de satisfações / Número de insatisfações
	Programa Marketing de	Aumentar em 10% o números de clientes	Número de clientes	Número de clientes de 2016 / Número de clientes de 2017

Fonte: Adaptado, Bomfim (2012)

Serão descritos a seguir os objetivos de clientes:

- O nível de satisfação dos clientes é fundamental para a propagação de uma boa imagem da empresa aumentando a perspectiva de novos contratos. Para isso, atender ao maior número necessidade possível através de pequenas modificações no projeto , como aumentar a distância entre o portão e a parede da garagem, para aumentar o número de vagas de carros, acaba se tornando vantagem estratégica para a empresa.
- Investimentos em programas de marketing são decisivos na captação de novos clientes, é imprescindível para a manutenção e o crescimento da empresa no mercado.

O objetivo da perspectiva dos processos internos, é indicar que processos internos são críticos para a geração de valor percebido pelo cliente e para aumentar a riqueza dos acionistas (FILHO, 2005). No Quadro 5, são apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 5 - Perspectivas dos Processos Internos

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula
Processos Internos	Aumentar eficiência nos projetos	Diminuir tempo de execução nos projetos	Número de projetos com prazo menor.	$\frac{\text{Número de projetos concluídos com prazo menor}}{\text{Número de projetos}}$
	Padronização dos processos	Aumentar em 10% a produtividade	% de aumento de produtividade	$\frac{\text{Número de dias levados para conclusão do projeto}}{180 \text{ dias (média de conclusão de projetos)}}$
		Diminuir para 0 o número de retrabalhos	% de diminuição de retrabalhos	$\frac{\text{Número de retrabalhos}}{\text{Número total de atividades do projeto}}$

Fonte: Adaptado, Bomfim (2012)

Serão descritos a seguir os objetivos dos processos internos:

- Para diminuir o tempo de execução de uma obra e obter clientes satisfeitos, é necessário planejamento é uma gestão de projetos eficiente.
- A padronização de processos permite ao processo de execução o ganho de produtividade, uma vez que a repetição diminui a quantidade das atividades que não agregam valor. Esta padronização também é importante para redução de custos com retrabalhos.

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como principal objetivo dar sustentação às metas traçadas para as outras três perspectivas alcançarem vetores de resultados excelentes (BOMFIM, 2012). No quadro abaixo, são apresentados os objetivos, metas e indicadores para esta perspectiva:

Quadro 6 - Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Fórmula
Aprendizado e Crescimento	Treinamento de Funcionários	Dar treinamento há 100% dos funcionários	Treinamento de Funcionários	$\frac{\text{Número de funcionários não treinados}}{\text{Número de funcionários treinados}}$
	Aumentar a satisfação dos funcionários	Diminuir rotatividade em 80%	Índice de rotatividade	$\frac{\text{Número de funcionário que saíram em 2016}}{\text{Número de Funcionários que saíram em 2017}}$

Fonte: Adaptado, Bomfim(2012)

Serão descritos a seguir os objetivos de aprendizado e crescimento

- Funcionários bem treinados são essenciais ao desenvolvimento sólido da empresa.
- Funcionários satisfeitos resultam em um melhor desempenho dentro do ambiente de trabalho, elevando os níveis e produtividade. Essa, satisfação dos funcionários pode ser alcançada através por exemplo de um plano de carreira.

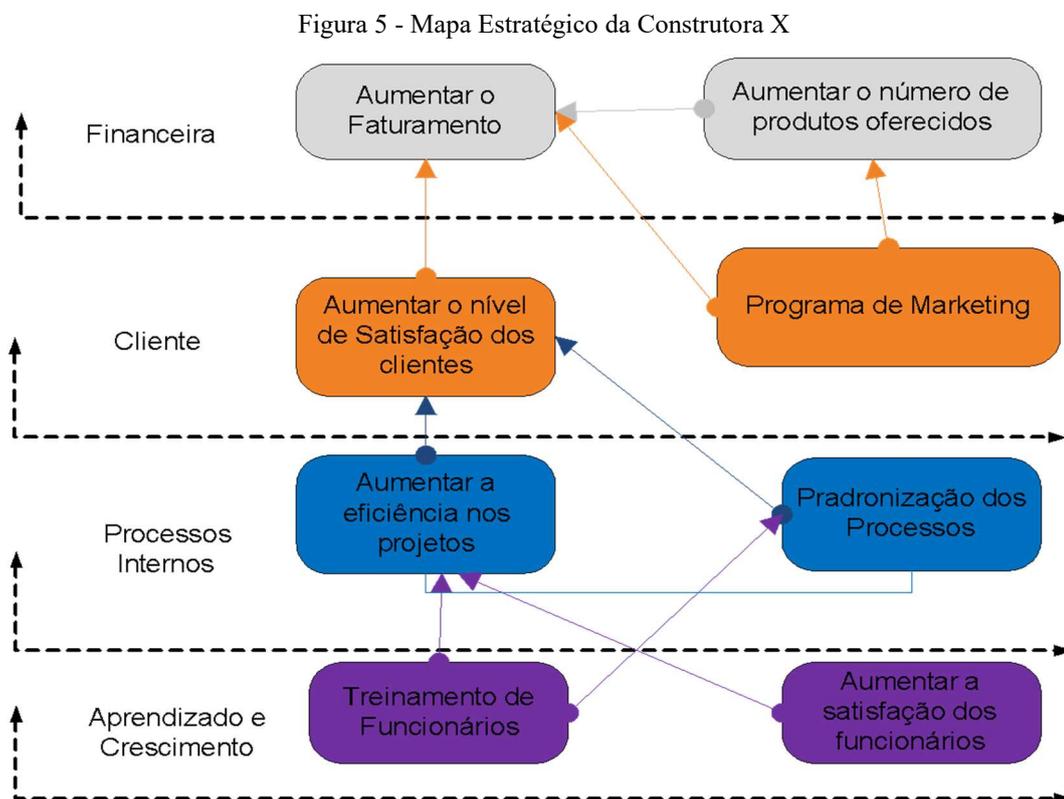
## Mapa estratégico

Como comentado, o mapa estratégico é uma representação visual da estratégia da empresa, mostrando como os objetivos de cada perspectiva se relacionam entre si.

Exemplificando o mapa estratégico da Figura 5, tomando como objetivo aumentar a eficiência nos projetos, quando realizado, este objetivo influenciará no aumento do nível de satisfação dos clientes e conseqüentemente no aumento de faturamento. Entretanto, para aumentar a eficiência nos projetos, é necessário a padronização dos processos, treinamento de funcionários e aumentar a satisfação dos funcionários.

Para perspectiva financeira, o aumento do faturamento depende da criação e investimento em um programa de marketing para alcançar mais clientes, como também depende do aumento do nível de satisfação do cliente e do número de produtos oferecidos.

O mapa estratégico é uma ferramenta dinâmica que exige revisão periódica, uma vez que esta deve se adequar aos novos desafios do mercado. Simplesmente estabelecer o mapa estratégico de uma empresa não garantirá o sucesso de suas estratégias. É fundamental acompanhá-las analisando seus indicadores, sugerindo possíveis mudanças ao longo de sua implantação.



Fonte: Dados da Pesquisa

## 5. Plano de implantação

A empresa X em questão tem um grande desafio para a implantação do *BSC*, pois ela não possui nem um tipo de planejamento estratégico formal, sendo assim, necessário a conscientização de toda a empresa da importância do planejamento estratégico.

Outra dificuldade a ser enfrentada para a implantação do *BSC* nessa empresa, será o consenso e alinhamento de todos os líderes em relação a metodologia em questão. Ou seja, uma mudança de cultura da empresa.

O Quadro 7, mostra um plano de implantação para a proposta de planejamento estratégico, que inicialmente seleciona pessoas chaves para cada objetivo a ser alcançado, e em sequência, é trabalhado cada objetivo e posteriormente colocado em prática.

Quadro 7 – Plano de Implantação

Tarefas	Responsável pela tarefa	1 Mês	2 Mês	3 Mês	4 Mês
Selecionar Pessoas Chaves		X			
Criar um projeto para casas de 85 m <sup>2</sup>		X			
Colocar os projetos de 85 m <sup>2</sup> em prática				X	
Alterar o projetos atuais, para obter mais satisfação dos clientes		X			
Colocar os novos projetos com alterações em prática				X	
Criar um programa de Marketing		X			
Colocar em prática o programa de Marketing			X		
Padronizar processos		X			
Implantar as padronizações de processos			X		
Usar metodologias de gerenciamento de projetos(MS Project)		X			
Criar treinamento de funcionários		X			
Dar o treinamento para os funcionários			X		
Criar um plano de carreira		X			
Acompanhar os indicadores do BSC		X	X	X	X

Fonte: Próprio Autor

## 6. Conclusão

O objetivo desse trabalho é descrever e analisar a aplicação do *BSC* como ferramenta (metodologia) de apoio ao planejamento estratégico em construtora de pequeno porte, sendo que esses objetivos foram concluídos.

Com a proposta de planejamento estratégico com o BSC, o planejamento da empresa ficou mais estruturado, e, mais fácil de compreender e visualizar, o que a empresa tem que fazer, para alcançar seus objetivos desejados.

Outros estudos do BSC destacam a seguintes contribuições destes:

- Visão clara das estratégias, objetivos e metas empresariais, esclarecendo e estabelecendo consensos. Permite assim, uma melhor comunicação e alinhamento de tais objetivos para as necessidades da empresa, verificando onde e como a organização deve agir, focando nos fatores críticos de sucesso como ativos financeiro, intelectuais e intangíveis.
- Documentação simplificada do planejamento e técnicas que permitam o controle dos processos e atividades para o alcance dos objetivos. Destaca-se que como em qualquer método de planejamento e controle, o BSC deve ser revisado e reavaliado constantemente para garantir sua eficácia
- Contribuiu para fornecer aos gestores um controle melhor das suas mensurações estratégicas, auxiliando no processo de tomada de decisão nos níveis estratégico e operacional da empresa.
- Destacou a importância que a avaliação de indicadores não financeiros, tem no processo de gestão uma vez que avaliam principalmente a importância do fator humano para as organizações bem como os processos internos.

As limitações desse trabalho se encontram na indisponibilidade de horários para implantação desse trabalho na construtora X, para comparar os resultados de antes e depois.

Como sugestão, sugere-se implantar a proposta de planejamento estratégico na construtora de pequeno porte, e comparar os resultados de antes e depois, para eventuais trabalhos e verificação dos resultados. Como segunda sugestão, a empresa X deveria começar a estudar formas de construção industrializada, para diminuir o tempo de construção, e conseqüentemente, diminuir o tempo do retorno do investimento, como por exemplo: casas em pré-moldado ou em *Light Steel Frame*.

## Referências

ACKOFF, Rm L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

BOMFIM, T, B, S. **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Score Card em uma empresa de construção civil**. Feira de Santana, 2012. Disponível em: <<http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/TAIN%C3%83%20BORGES%20DE%20SANTANA%20BOMFIM.pdf>> Acesso em janeiro de 2016.

DRUCKER,P.F., **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FILHO, E, H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora LTDA, 2005.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação**, Campus, 1997.

MACHADO, R.T.M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

OLIVEIRA, D, P, R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2009.

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

VENTURA, A, C, V. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE ENGENHARIA CIVIL CONTRATADAS PARA O PROJETO DO COMPERJ**. Niterói, 2013. Disponível em: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0YT1kAzi\\_tQJ:www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao\\_tese/dissertacao\\_-\\_ana\\_carolina\\_ventura.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0YT1kAzi_tQJ:www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/dissertacao_-_ana_carolina_ventura.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>