

Balanced Scorecard: é possível a sua implantação e uso em uma construtora de pequeno porte?

Livia Carolina de Matos Lima (UFMG) - liviacarolina90@yahoo.com.br

Rosimeire Pimentel Gonzaga (FEA/USP e FACE/UFMG) - ropgonzaga@gmail.com

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (FEA/USP e FACIC/UFU) - laracris.almeida@bol.com.br

Resumo:

O Balanced Scorecard (BSC) representa uma das ferramentas mais modernas para mensuração e acompanhamento do desempenho da empresa na busca de seus objetivos e metas. Nesta perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico e da implantação do BSC em uma construtora de pequeno porte localizada em Belo Horizonte/MG, buscando identificar como ocorreu o processo de implantação, considerando-se a ausência, na empresa estudada, de alguns dos requisitos descritos na literatura para a implantação da ferramenta. Em relação aos pré-requisitos para a implantação do BSC, a empresa adotou medidas corretivas para minimizar os impactos da ausência de parte dos pré-requisitos e conseguir implantar a ferramenta. Sobre as etapas de implantação descritas como necessárias pela literatura, a empresa estudada optou por simplificar o processo e não realizar algumas das etapas descritas ou realizá-las em conjunto com outras. Considerando-se que o BSC está em funcionamento e gerou resultados positivos para a organização, verificou-se que é possível implantar e utilizar o BSC em empresas de pequeno porte, desde que sejam consideradas suas especificidades e necessidades. Ainda, foram tecidas algumas recomendações para futuras pesquisas.

Palavras-chave: *Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard. Pequena Empresa.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Balanced Scorecard: é possível a sua implantação e uso em uma construtora de pequeno porte?

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) representa uma das ferramentas mais modernas para mensuração e acompanhamento do desempenho da empresa na busca de seus objetivos e metas. Nesta perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico e da implantação do BSC em uma construtora de pequeno porte localizada em Belo Horizonte/MG, buscando identificar como ocorreu o processo de implantação, considerando-se a ausência, na empresa estudada, de alguns dos requisitos descritos na literatura para a implantação da ferramenta. Em relação aos pré-requisitos para a implantação do BSC, a empresa adotou medidas corretivas para minimizar os impactos da ausência de parte dos pré-requisitos e conseguir implantar a ferramenta. Sobre as etapas de implantação descritas como necessárias pela literatura, a empresa estudada optou por simplificar o processo e não realizar algumas das etapas descritas ou realizá-las em conjunto com outras. Considerando-se que o BSC está em funcionamento e gerou resultados positivos para a organização, verificou-se que é possível implantar e utilizar o BSC em empresas de pequeno porte, desde que sejam consideradas suas especificidades e necessidades. Ainda, foram tecidas algumas recomendações para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Pequena Empresa.

Área Temática: Abordagens Contemporâneas de Custos.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as maneiras encontradas pelas empresas para se manterem competitivas, destaca-se a busca por um maior controle gerencial (MOURA, 2010). De acordo com Azevedo, Barros Neto e Nunes (2010), é necessário que as organizações conheçam seu ambiente interno e externo, para que possam tomar as decisões mais adequadas visando o cumprimento de seus objetivos propostos.

Porter (1991) afirma que cada empresa inserida em determinado mercado, devem possuir estratégias desenvolvidas por meio de um processo de planejamento que considere as várias atividades e departamentos das mesmas. Nesse contexto, emerge o planejamento estratégico buscando possibilitar a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, subsidiando a elaboração de planos de ações que visem atingir os objetivos definidos e direcionar corretamente os esforços para o alcance das metas planejadas (OLIVEIRA, 2007).

Ademais, Camatti (2008) ressalta que a implantação do planejamento estratégico pode proporcionar, além de benefícios financeiros, o comprometimento dos membros da organização com o alcance das metas organizacionais, inclusive as de longo prazo, e a antecipação dos movimentos do mercado que podem representar ameaças para a empresa.

Nesse contexto insere-se o *Balanced Scorecard* (doravante, BSC), que, segundo Moura (2010), é uma das ferramentas mais modernas para mensuração e acompanhamento do desempenho da empresa na busca de seus objetivos e metas. Assim, independente da abordagem que se utilize para elaborar as estratégias corporativas, o BSC será um mecanismo utilizado para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A metodologia do BSC, conforme Kaplan e Norton (1997) possibilita a medição do desempenho da empresa sobre quatro perspectivas, quais sejam: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas perspectivas equilibram os

objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas menos precisas.

Os benefícios advindos da aplicação do BSC favorecem a gestão das empresas, mediante planejamento e medição do desempenho de forma mais adequada para o alcance das metas e dos resultados desejados, independentemente do tamanho da empresa, do setor de atuação, de sua natureza jurídica etc.

Entretanto, por mais notável que sejam as vantagens da utilização do BSC, segundo Moreira (2002), setenta por cento das experiências com o BSC fracassam. De acordo com Kaplan e Norton (2000), diversas empresas encontraram dificuldades na implementação dessa ferramenta, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. Soares (2001) ressalta que os métodos desenvolvidos para a elaboração e implantação do BSC, utilizam na maioria das vezes, as grandes empresas como modelos dos seus estudos de aplicações práticas e teóricas; isso pode levar ao fracasso de sua implantação, uma vez que as características e recursos disponíveis em grandes empresas são significativamente diferentes daqueles disponíveis nas pequenas empresas. Assim, o método abordado para a primeira pode não ser utilizado em sua totalidade no caso da segunda. Neste contexto, surge a necessidade de conceber e implementar sistemas de indicadores que mensurem o desempenho das empresas, de forma a oferecer possível consistência à tomada de decisão e permitir a geração de planos de ação para corrigir e/ou melhorar os processos da organização (TAMAJUSUKU, 2010). Kulmala, Kajüter e Valkokari (2006) argumentam que firmas pequenas geralmente possuem menos recursos em relação às grandes para implementar ferramentas gerenciais. Assim, diferentes abordagens podem ser necessárias para ferramentas da contabilidade gerencial comparadas com aquelas utilizadas em grandes empresas.

Diante do exposto, percebendo-se a necessidade do uso de ferramentas gerenciais que suportem o processo decisório nas empresas, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **como ocorreu o processo de elaboração do planejamento estratégico e da implantação do BSC em uma construtora de pequeno porte, localizada em Belo Horizonte/MG, considerando a ausência dos pré-requisitos previstos pela literatura?**

Como objetivo geral pretendeu-se descrever e analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico e da implantação do BSC em uma construtora de pequeno porte localizada em Belo Horizonte/MG, buscando identificar como ocorreu o processo de implantação dessa ferramenta, considerando que a empresa não possuía alguns dos requisitos para a implantação descritos na literatura.

Considerando-se a importância da construção civil no contexto sócio-econômico do país e a quantidade de empresas que fracassam na implantação do BSC, este estudo justifica-se ao identificar e analisar o processo de implantação dessa ferramenta gerencial em uma construtora de pequeno porte, evidenciando as principais dificuldades encontradas nesse processo, as adaptações feitas e as ações que podem efetivar a manutenção e o alinhamento do BSC aos objetivos estratégicos. Essas informações oferecem ao gestor a possibilidade de uma gestão mais adequada de seu negócio, e, em consequência, a obtenção de desempenhos superiores.

Este trabalho está estruturado em quatro seções além dessa seção inicial. A seção dois apresenta o referencial teórico em que são abordados aspectos sobre planejamento estratégico, BSC e o setor da construção civil. Na seção três descrevem-se os aspectos metodológicos. Na quarta seção apresentam-se os principais resultados; e, na última seção, constam as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão tratados aspectos relacionados ao planejamento estratégico de uma organização, as características da ferramenta gerencial BSC, bem como questões relacionadas ao setor da construção civil.

2.1 Planejamento Estratégico

Visando o cumprimento dos seus objetivos, é necessário que as organizações conheçam o seu ambiente interno e externo, o que significa dizer que elas precisam elaborar planos e estratégias (AZEVEDO; BARROS NETO; NUNES, 2010). De acordo com Cordeiro (2005), um dos conceitos mais difundidos sobre estratégia, considera-a como sendo o caminho escolhido pela organização para o atendimento de seus objetivos. Nesse contexto, a estratégia pode ser considerada como o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização como um todo (QUINN, 2001).

Drucker (1975) define planejamento estratégico como o processo contínuo de tomar decisões empresariais no presente de modo sistemático. A introdução do planejamento estratégico subsidia o processo de tomada de decisões referentes ao presente e ao futuro, criando uma coerência entre o pensamento da organização e o pensamento de seus funcionários, visando a alocação dos esforços para o cumprimento de metas e objetivos (CARVALHO; ANDRADE, 2010).

Assim, pode-se entender o planejamento estratégico como um sistema de levantamento e avaliação de situações, que pretende não apenas ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas preparar a organização para as modificações neste futuro (VASCONCELOS FILHO, 1985). De acordo com Oliveira (2007), as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são: (i) *Diagnóstico estratégico*: relaciona-se com a identificação da visão da organização, análise externa, interna e dos concorrentes; (ii) *Missão da empresa*: estabelecimento da missão da organização, seus propósitos atuais e potenciais, a estruturação e análise de cenários, o estabelecimento das estratégias e políticas; (iii) *Instrumentos prescritivos e quantitativos*: abrange o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação; (iv) *Controle e avaliação*: envolve a avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de decisão corretiva e o acompanhamento para a avaliação da eficiência dos planos de ação.

De acordo com Megginson et al. (1986) o planejamento estratégico proporciona vantagens para a empresa tais como: ajuda a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente, a estabelecer responsabilidade, a realizar a coordenação entre as várias partes da organização etc., mas possui também algumas desvantagens já que envolve um trabalho que pode exceder os benefícios proporcionados, causar demora nas ações, restringir indevidamente ações de iniciativa e inovação da administração etc.

2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Com o intuito de eliminar as dificuldades existentes nos métodos de avaliação do desempenho empresarial baseados em tradicionais indicadores contábeis e financeiros, e desenvolver um novo método de medição de desempenho, Kaplan e Norton desenvolveram o chamado *Balanced Scorecard*-BSC (LIMA, 2004). De acordo com seus criadores, o BSC é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Frezatti et al. (2009), os indicadores financeiros de uma empresa considerados pelo BSC devem levar em consideração o agente a ser privilegiado pela informação gerada e devem possuir uma hierarquia entre eles, onde é definido um indicador principal e a amplitude da análise que se pretende fazer. Já para os indicadores não financeiros, os

autores destacam que os mais comuns são relacionados a cada perspectiva do BSC, conforme evidencia o Quadro 1.

As perspectivas contempladas pelo BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas (KAPLAN; NORTON, 1997); elas formam um conjunto de hipóteses contendo relações causais, que facilitam a identificação de quais são os pontos mais fracos e mais fortes da organização. Além disso, os autores destacam que as perspectivas devem estar diretamente relacionadas à visão e à estratégia definida pela empresa.

As perspectivas do BSC são detalhadas por Grebim (2004), conforme descrito no Quadro 1.

PERSPECTIVA	CARACTERÍSTICAS
Financeira	Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações causais que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC inicia-se com os objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e dos funcionários e sistema para contar a história da estratégia
Clientes	Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com os segmentos específicos de clientes e mercado. Também permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor (indicadores de tendência para as medidas essenciais de resultados) dirigidas a esses segmentos
Processos Internos	As métricas dos processos internos devem focar nos processos que conduziram aos objetivos de clientes e acionistas. Os processos tradicionais focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Os objetivos e medidas dessa perspectiva derivam de estratégias explícitas, voltadas para o atendimento das expectativas de acionistas e clientes-alvo
Aprendizado e Crescimento	Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.
Outras Perspectivas	Kaplan e Norton admitem a criação de perspectivas adicionais para a análise de desempenho nas organizações, mas ressaltam que um dos objetivos do BSC é a simplificação da implementação da estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Grebim (2004)

Quadro 1 - Perspectivas do BSC

A construção do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (2001), acontece em quatro etapas: (i) *Tradução da visão*: para que a visão seja traduzida em termos operacionais, ela deverá ser desdobrada em um conjunto de objetivos e indicadores capazes de indicar o caminho para seu alcance; (ii) *Comunicação e comprometimento*: uma das principais razões da implantação do BSC é o alinhamento dos objetivos de longo prazo com os objetivos departamentais e individuais; (iii) *Plano de negócios*: a partir dos desdobramentos do direcionamento estratégico, as organizações poderão desenvolver seus planos específicos alinhando aspectos relacionados a atividades fim e atividades meio, incluindo marketing, finanças, recursos humanos e outros; e (iv) *Feedback e aprendizado*: o acompanhamento do desempenho através de metas, e a análise dos resultados remetem a um aprendizado e proporcionam ao gestor a correção de erros e a revisão da estratégia.

Essas etapas estão alinhadas com as perspectivas contempladas no BSC para sua

efetiva implementação. Contudo, embora o BSC seja uma ferramenta de gestão do desempenho eficiente para medir e colocar a estratégia da empresa em ação, existem algumas dificuldades para sua implementação, já que é um processo longo, difícil e dispendioso, muitas vezes falta infraestrutura para cálculo dos indicadores (Kaplan; Norton, 2000), falta informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas e a evolução do meio organizacional (Diniz, 2011), dentre outras.

Ademais, o BSC possui alguns componentes quais sejam: mapa estratégico, o qual mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor; e conjunto de indicadores de desempenho, os quais se caracterizam como medidas quantitativas que representam uma informação produzida a partir da medição e avaliação de uma estrutura de produção e processos de uma empresa (SOUZA et al., 1995).

2.2.4 Estudos Anteriores sobre Implantação do BSC

Alguns estudos realizados sobre a implantação do BSC objetivaram identificar quais foram os fatores potencializadores e restritivos da implementação dessa ferramenta. Dentre eles, cabe citar Lima (2005) que estudou empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda e visava propor diretrizes para a concepção e implementação de indicadores de desempenho para essas empresas. As conclusões desse trabalho apontam que os fatores facilitadores da implantação dessa ferramenta são: existência de um sistema de gestão da qualidade certificado ou em certificação; participação das empresas em clubes de *Benchmarking*; utilização de sistemas computacionais; e existência de envolvidos que tinham uma visão geral dos processos da empresa. Já as dificuldades encontradas foram: alinhamento dos indicadores já existentes com o clube do *Benchmarking*; falta de comprometimento; e dificuldade de alinhamento dos indicadores aos objetivos da qualidade.

Prieto et al. (2006) mostram os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC, bem como o processo de mudança e as técnicas envolvidas na implementação. Um dos problemas encontrados é que algumas empresas não conseguem traduzir a estratégia nos objetivos do BSC, gerando um processo completamente distorcido de medições e análises.

Camatti (2008) analisou uma construtora de habitação de interesse social, objetivando descrever a implantação e o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico baseado no BSC e a concepção do mapa estratégico dessa empresa. Como resultado, verificou-se a possibilidade de desenvolver e acompanhar o planejamento estratégico por meio do BSC no segmento estudado e que as principais dificuldades relacionam-se com a análise da própria empresa.

Em seu estudo, Moura (2010) elaborou uma proposta de planejamento estratégico para uma construtora, utilizando os conceitos do BSC. Verificou-se que foi possível a implementação do BSC nessa empresa, porém a autora ressalta que é fundamental a realização de revisões periódicas do planejamento estratégico, e que haja divulgação dos elementos do BSC para consulta dos funcionários seja criado um canal de comunicação onde sugestões e melhorias no planejamento possam ser feitas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho classifica-se como descritiva e qualitativa. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Gil (2010) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação.

De acordo com Cassel e Symon (1994), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: (a) foco na interpretação ao invés da quantificação; (b) ênfase na subjetividade

ao invés da objetividade; e (c) flexibilidade no processo de condução da pesquisa e preocupação com o contexto. Essas características, entre outras, diferenciam a pesquisa qualitativa da quantitativa e possibilitam verificar a importância do método qualitativo para a condução da revisão bibliográfica.

Como estratégia da pesquisa, adotou-se o estudo de caso; tal escolha deve-se, principalmente, à possibilidade de se reunir informações numerosas e detalhadas, de maneira a apreender a totalidade de uma situação por meio de técnicas de coleta de dados que compreendem buscas documentais, observações *in loco* e entrevistas (BRUYNE *et al*, 1997).

Para desenvolvimento do estudo de caso, esta pesquisa baseou-se em dados provenientes de uma construtora de pequeno porte, localizada em Belo Horizonte/MG. A implantação do planejamento estratégico e do BSC teve início no 1º semestre de 2011 com a contratação de uma consultoria específica dessa área, cujo papel nesse processo foi a orientação, e a criação do setor de Controladoria na empresa. Os relatórios da consultoria não foram utilizados, já que não se pretendeu reproduzir as considerações da consultoria, mas sim descrever o processo de implantação de maneira crítica e compará-lo ao que a literatura recomenda.

A coleta de dados na organização estudada foi realizada por meio de observações diretas não participantes, entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental ao longo do ano de 2012. As entrevistas foram realizadas com os diretores e principais lideranças da organização que estão envolvidos com o planejamento estratégico. Por meio das entrevistas, objetivou-se identificar quais as etapas para a realização do planejamento estratégico e a implantação do BSC, bem como quais foram as dificuldades encontradas ao longo do processo e os resultados já alcançados. Os dados obtidos foram examinados pelo método de análise de conteúdo, que possibilita a descrição objetiva e sistematizada e posterior análise destes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A construtora estudada começou a sua atuação no ano de 1995 realizando algumas reformas e construindo casas. No ano seguinte, iniciou a construção de seu primeiro edifício e a partir daí, foi aumentando gradativamente o número e porte das obras, ampliando sua atuação em Belo Horizonte/MG. Atualmente a empresa possui quinze edifícios já entregues e três obras em andamento. A empresa atua na incorporação, construção e venda de edifícios residenciais de luxo; após a entrega dos apartamentos, a empresa também é responsável pela manutenção destes por um período de cinco anos.

O conselho administrativo da construtora é formado por três sócios, sendo que dois deles são diretores da empresa. O financiamento das atividades é realizado exclusivamente com capital próprio e de um grupo de investidores. É importante destacar que a empresa encontra-se em pleno processo de expansão e crescimento. Ela possui um escritório central e um escritório de apoio em cada uma das obras em andamento. Na área administrativa, quase todas as atividades são realizadas por funcionários próprios; no entanto, a sua contabilidade é terceirizada. Nos processos produtivos, alguns serviços também são terceirizados, porém, a maior parte deles é realizada pelos próprios funcionários. Atualmente, a empresa possui 30 funcionários no setor administrativo e 150 na produção. O organograma da empresa encontra-se descrito na

Há aproximadamente dois anos a empresa iniciou um processo de organização empresarial que visava possibilitá-la crescer de forma organizada, cujos objetivos eram: (i) reestruturar os setores já existentes na empresa; (ii) criar novos setores, se necessário; (iii) mapear os processos existentes buscando identificar quais as atividades agregavam valor e

precisavam ser melhoradas, e aquelas que poderiam ser modificadas ou até mesmo extintas; (iv) analisar o posicionamento da empresa no seu mercado de atuação; (v) implantar ferramentas que possibilitassem o desenvolvimento de seus colaboradores e a melhoria de seus processos de gestão; (vi) realizar o planejamento estratégico da empresa; e (vii) implantar o BSC.

Ao longo desse processo, foi implantada a Política de Remuneração da empresa, que contempla toda a estrutura de cargos e salários existentes, e, ainda, as regras e especificidades relacionadas. Também foi implantada a gestão por competências que teve como principal resultado a elaboração de um manual que descreve as competências necessárias a todos os colaboradores da empresa, bem como o seu desenvolvimento, para proporcionar o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Ainda, foi implantado um processo de avaliação de desempenho que tem como resultado um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada colaborador.

4.2 Implantação do Planejamento Estratégico

Na empresa estudada, o planejamento estratégico foi implantado seguindo as seguintes etapas:

Etapa 1 - Análise e Diagnóstico Estratégico: nesta etapa foram realizadas pesquisas de mercado que visavam analisar os principais concorrentes da empresa, bem como as estratégias e ações desenvolvidas por eles. Além disso, realizou-se uma análise interna da empresa, buscando identificar o seu perfil e posicionamento e quais eram os principais objetivos a serem alcançados e as estratégias para atingi-los. Os dados obtidos nessas pesquisas foram organizados e analisados por meio da matriz SWOT da empresa, a qual agrupa os seus pontos fortes e fracos (análise interna), e as oportunidades e ameaças (análise externa). Com as análises realizadas pelo conselho administrativo da empresa, desenvolveu-se a visão da organização.

Etapa 2 - Definição das Diretrizes Estratégicas: por meio da análise da matriz SWOT, e considerando a análise de cenários e propósitos atuais e futuros da empresa, foi definida a missão da organização e os valores e políticas a serem seguidos.

Etapa 3 - Divulgação das Diretrizes Estratégicas: nesta etapa, as diretrizes estratégicas definidas nas etapas anteriores (visão, missão e valores da empresa) foram divulgadas para os seus colaboradores, com a realização de *workshops* executivos. Essa etapa visava envolver os colaboradores e elaborar planos de ação que proporcionassem a correta implantação e aplicação das diretrizes estratégicas da empresa.

Etapa 4 - Avaliação do Planejamento Estratégico: após o desenvolvimento das etapas anteriores, essa etapa objetivou analisar a implantação e os resultados obtidos com a utilização do planejamento estratégico. Também foram definidas ações corretivas e ajustes a serem realizados, visando adequar e melhorar as diretrizes estratégicas da empresa.

4.3 Implantação do BSC

Neste tópico serão apresentados os pré-requisitos, as etapas, as dificuldades e proposição de ações de melhorias com relação à implantação do BSC na empresa estudada.

4.3.1 Pré-Requisitos para a Implantação do BSC

Por meio dos dados coletados, verificou-se que a empresa não possuía todos os pré-requisitos descritos como necessários por Kaplan e Norton (1997) e Cislighi e Filho (2006), para a implantação do BSC; assim, a empresa realizou a implantação da ferramenta por meio da criação de ações corretivas para cada um dos pré-requisitos que ela não possuía. O comportamento citado da empresa no que diz respeito a cada um dos pré-requisitos, encontra-se descrito Quadro 2.

AUTOR	PRÉ-REQUISITO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC	REALIDADE DA EMPRESA ESTUDADA	AÇÃO CORRETIVA
Kaplan e Norton (1997)	Obter o consenso e apoio da alta administração da organização com relação aos motivos para o desenvolvimento dessa ferramenta	Houve um consenso da alta administração de que a implantação do BSC poderia trazer resultados positivos para a empresa. Entretanto, a alta administração não conseguiu definir claramente quais eram esses resultados, o que acabou diminuindo o envolvimento de parte da Diretoria com a ferramenta, em um primeiro momento	Foi definido que apenas um dos Diretores da empresa seria o responsável pela implantação da ferramenta, juntamente com o setor de Controladoria, que tornaram-se as referências ao longo do processo de implantação. Ademais, o Diretor e o setor citados, ficaram responsáveis por observar e reportar ao Conselho Administrativo da empresa, quais os resultados da implantação da ferramenta
	Consenso entre os participantes do processo sobre o estabelecimento de objetivos e medidas para o Scorecard e a orientação sobre os processos de gestão e de implementação	Apesar da Diretoria ser a principal participante do projeto, um dos Diretores não participou de todas as decisões relacionadas à ferramenta e das decisões pontuais sobre as medidas do Scorecard	As medidas e objetivos eram previamente analisadas e definidas pelos responsáveis pelo projeto de implantação, e as mais importantes eram levadas ao restante da alta administração para serem aprovadas
Cislaghi e Filho (2006)	Clara definição da missão, visão e dos objetivos estratégicos da empresa	Já existia uma visão, missão e objetivos estratégicos da empresa, entretanto eles não estavam formalizados e nem de acordo com a realidade da empresa	A missão, visão e valores da empresa foram revisadas e aprovadas pelo Conselho Administrativo da empresa. Além disso, houve a formalização dessas diretrizes, bem como a definição mais clara e análise crítica dos objetivos estratégicos da organização
	Diretrizes sejam conhecidas por toda a empresa	As Diretrizes Estratégicas da empresa não eram formalizadas e nem divulgadas para seus colaboradores	Como a empresa trabalha com setores muito distintos, quais sejam, administrativo e produção, decidiu-se que a princípio a divulgação das Diretrizes Estratégicas seria realizada apenas para o setor administrativo, até os encarregados de produção, para que assim, estes trabalhassem com foco nas diretrizes e aos poucos estas fossem sendo introduzidas no setor produtivo da empresa. A divulgação das Diretrizes ocorreu por meio de quadros, workshops e nos Quadros de Gestão à Vista da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 – Pré-requisitos para implantação do BSC e comportamento da empresa

As principais ações corretivas tomadas pela empresa, visando minimizar os impactos da ausência dos pré-requisitos necessários para a implantação do BSC foram: (i) a definição de um dos diretores da empresa como responsável pela implantação da ferramenta; e (ii) a divulgação das diretrizes da empresa para apenas o setor administrativo. A primeira ação foi efetiva e a percepção da maior parte dos entrevistados, a diretoria da empresa mostrou o comprometimento e engajamento necessário para a implantação do BSC, conforme mostra a resposta de um dos entrevistados: *“a diretoria sempre se mostrou comprometida e investiu muito na implantação do BSC na empresa, tentando sempre envolver os funcionários”* (Informação Verbal).

A decisão de focar a divulgação das Diretrizes Estratégicas da empresa apenas para o setor administrativo foi tomada no momento da implantação, considerando a dificuldade que se teria para estender a divulgação para todo o setor produtivo da empresa e o tempo que essa ação precisaria para ser realizada. Nesse contexto, percebeu-se que essa ação corretiva foi

efetiva para a implantação do BSC; entretanto para a manutenção da ferramenta, é necessário que a empresa realize uma nova análise e verifique se é possível fazer a divulgação das diretrizes estratégicas para toda a empresa.

Essa nova análise é necessária, já que nas entrevistas realizadas, identificou-se essa necessidade para a maior parte dos entrevistados, inclusive para aqueles que trabalham diretamente com o setor produtivo da organização, assim como ilustrado pelo trecho a seguir, extraído de uma das entrevistas realizadas: *“pra ampliar o conhecimento dentro da empresa eu vejo que a gente tem que tratar o BSC e fazer com que ele chegue mais profundo na empresa no operacional, porque ele tá muito bem no administrativo, então quando a gente define metas e objetivos, o administrativo todo está envolvido ali, mas na hora que a gente vai pro operacional, ou seja, pro ajudante, pro pedreiro, pro carpinteiro, eles não tem algumas metas bem definidas a nível de BSC que eu acho que a gente poderia seguir uma abrangência maior nessa área”* (Informação Verbal).

4.3.2 Etapas de Implantação do BSC

Conforme descrito anteriormente, para Kaplan e Norton (1997) a implantação do BSC deve iniciar com a definição de um líder para o projeto de implantação e seguir dez tarefas essenciais, quais sejam: (i) Selecionar a unidade organizacional; (ii) Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação; (iii) Realizar a primeira série de entrevistas; (iv) Sessão de síntese; (v) Primeiro *workshop* executivo; (vi) Reunião dos subgrupos; (vii) Segundo *workshop* executivo; (viii) Desenvolvendo o plano de implementação; (ix) Terceiro *workshop* executivo e; (x) Finalização do plano de implementação. Ademais, segundo os autores ao final do cronograma de implantação do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas.

Com relação à definição de um líder para o projeto de implantação do BSC, o responsável pelo setor de controladoria da empresa foi nomeado para tal propósito, juntamente com outro diretor da organização. A definição de dois líderes para o projeto, deveu-se, principalmente, pelo setor de controladoria ter sido implantado a pouco tempo na empresa. Destaca-se que a empresa estudada contou com a ajuda de uma consultoria para a orientação sobre a ferramenta e suas etapas de implantação. Entretanto, a consultoria não atuou diretamente no processo.

O Quadro 3 apresenta um resumo comparativo das etapas de implantação previstas pela literatura, considerando as etapas descritas por Kaplan e Norton (1997), e as realizadas pela empresa em estudo.

ETAPA DE IMPLANTAÇÃO - LITERATURA	ETAPA DE IMPLANTAÇÃO - EMPRESA ESTUDADA
Selecionar a unidade organizacional	Decidiu-se que BSC seria implantado para a organização como um todo
Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação	Como o BSC foi implantado para a organização como um todo essa etapa não foi realizada
Realizar a primeira série de entrevistas	Essa etapa não foi realizada como descrito pela literatura, já que os líderes do projeto é que propuseram os parâmetros e medidas iniciais para o BSC
Sessão de síntese	Essa etapa não foi realizada como descrito pela literatura, já que os líderes do projeto é realizaram a síntese das propostas iniciais para apresentação ao Conselho Administrativo
Primeiro workshop executivo	O primeiro workshop executivo foi realizado com o objetivo de apresentar a ferramenta e seus objetivos
Reunião dos subgrupos	Essa reunião aconteceu entre os líderes do projeto e cada responsável pelos setores separadamente
Segundo workshop executivo	Esse workshop não aconteceu e a síntese das idéias propostas foi realizada pelos líderes do projeto de implantação
Desenvolvendo o plano de implementação	O plano de implantação foi desenvolvido pelos líderes do projeto de implantação
Terceiro workshop executivo	Esse workshop não aconteceu e os líderes do projeto de implantação apenas verificaram com alguns envolvidos a viabilidade do cronograma de implantação elaborado
Finalização do plano de implementação	O Plano de implantação foi aprovado pelo Conselho Administrativo e colocado em prática

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 3 - Etapas de Implantação BSC – Literatura x Empresa Estudada

Diante do exposto, verifica-se pelo Quadro 3 que a empresa não realizou todas as etapas descritas pela literatura e adaptou algumas delas. Conforme as entrevistas realizadas, essas adaptações foram necessárias devido ao porte da empresa e à complexidade da ferramenta. Assim, o responsável pelo setor de controladoria da empresa considera que as adaptações realizadas nas etapas de implantação tiveram o objetivo de simplificar e tornar possível a integração do BSC com a realidade da empresa, em um tempo viável para a organização.

Após a definição dos indicadores que seriam utilizados pela empresa, bem como as metas de cada um, passou-se ao desenho do mapa estratégico, o qual contempla a relação de causa e efeito de cada indicador utilizado pela empresa, considerando cada perspectiva do BSC. Ademais, o mapa estratégico também contempla uma relação entre os objetivos estratégicos e as respectivas as ações a serem realizadas, os indicadores utilizados para a mensuração do desempenho dessas ações, os responsáveis pelos resultados de cada indicador e os envolvidos com os resultados desses indicadores.

A próxima etapa foi o início da coleta dos dados e cálculo dos indicadores definidos. A coleta dos dados é realizada pelo setor de controladoria da empresa e a metodologia específica depende de cada indicador e está descrita no termo de aceite utilizado pela empresa para definir o objetivo do indicador, o seu método de cálculo, o responsável e a periodicidade da coleta de dados e do cálculo desse indicador e a forma de análise e divulgação de cada um. Após o cálculo de cada indicador, esses são divulgados por meio dos “Quadros de Gestão à Vista”, localizados no escritório central e em cada obra da empresa.

Os resultados dos indicadores são tratados em reuniões mensais, onde os responsáveis pelos indicadores são convocados e são discutidas medidas para a melhoria de indicadores abaixo da meta estabelecida, e de manutenção e melhoria daqueles que têm mostrado resultados satisfatórios. Dessas reuniões mensais de indicadores são gerados os planos de ação definidos para cada área, que são acompanhados e controlados pelo setor de controladoria da empresa.

4.3.3 Principais Dificuldades na Implantação do BSC

As principais dificuldades identificadas para a implantação do BSC na empresa estudada foram: modificação dos processos de trabalho e da cultura da empresa; envolvimento dos colaboradores; entendimento e clareza da ferramenta por todos os colaboradores envolvidos, nas diversas áreas da empresa; e definição dos parâmetros e das medidas a serem utilizadas na empresa.

Sobre o fato da necessidade de se modificar os processos de trabalho e a cultura já existente na empresa, todos os entrevistados a citaram como uma das principais dificuldades de implantação do BSC. Um dos entrevistados destacou que: *“as pessoas estavam acostumadas a trabalhar de um jeito, a seguir um processo de trabalho e aí as coisas começaram a mudar. Acho que o difícil é isso, mudar um jeito de trabalhar que sempre foi feito”* (Informação Verbal). Ademais, a empresa não havia trabalhado com outra ferramenta de mensuração de desempenho e gestão antes da implantação do BSC, o que pode ter dificultado a criação de uma cultura mais gerencial.

A dificuldade de envolver as pessoas foi citada por 67% dos entrevistados e configurou-se como um dos principais itens que tiveram que ser trabalhados pelos líderes do projeto, conforme ilustra o trecho extraído de uma das entrevistas realizadas: *“acho que o difícil é colocar na cabeça das pessoas o que é o BSC, como ele funciona, pra que ele funciona, como que é feito e ai tentar envolver elas nisso tudo”* (Informação Verbal). Essa tarefa também pode ter sido dificultada pelo fato de não ter sido implantado nenhum programa de recompensa aliado aos resultados obtidos pelo BSC.

Sobre a dificuldade de fazer com que a ferramenta seja clara e entendida por todos os colaboradores envolvidos, nas diversas áreas da empresa, um dos entrevistados pondera que: *“uma dificuldade na implantação do BSC é que algumas pessoas não entendem muito bem as métricas ou o objetivo das coisas,(...) um estagiário do marketing está mais acostumado a mexer com criação, com programas de arte, de pensar em publicidade. Talvez ele não tenha uma noção muito matemática e não tem o costume de trabalhar com indicador, porque, por exemplo, um estagiário de administração ele tem BSC na faculdade então ele já vem mais acostumado com essa cultura.”* (Informação Verbal). Ressalta-se que 33% dos entrevistados citaram essa dificuldade como uma das principais para a implantação do BSC.

Em relação à definição dos parâmetros e das medidas a serem utilizadas na empresa, os líderes do projeto de implantação destacam que foi difícil encontrar fontes na literatura que tratassem especificamente dos indicadores que poderiam ser utilizados no BSC para empresas da construção civil. Ademais, como a empresa não possuía um histórico de índices e nem informações mais detalhadas do mercado, e principalmente de suas concorrentes diretas, a definição das metas de cada indicador também foi considerada uma etapa de grande dificuldade. Nesse contexto, 67% dos entrevistados mencionaram essa dificuldade, conforme ilustra o trecho a seguir: *“as principais dificuldades foram determinar os indicadores corretos que representariam as ações do mapa estratégico corretamente. Eu acho que então a parte mais difícil foi a definição dos indicadores que eram mais representativos e a definição das metas daqueles indicadores, já que a gente não tinha histórico nenhum disso”* (Informação Verbal).

4.3.4 Ações Propostas para a Melhoria do Funcionamento do BSC

Percebe-se com a pesquisa que, apesar de o BSC já estar implantado e funcionando na organização estudada, foram identificadas algumas ações que podem ser tomadas, visando a melhoria do funcionamento da ferramenta e o alcance de resultados mais significativos para a empresa. Dentre essas ações, cabe destacar a necessidade de aperfeiçoamento das reuniões de indicadores, que, de acordo com um dos entrevistados, precisa melhorar tanto em quantidade como em qualidade: *“bem, eu acho que a gente tem que ter mais essas reuniões de indicadores, eu acho que isso é importante, não só em quantidade das reuniões que eu falo, mas também a qualidade delas, a gente pode trabalhar pra melhorar e elas serem mais efetivas”* (Informação Verbal).

Ademais, identificou-se que a empresa poderia aumentar a quantidade de treinamentos sobre a ferramenta, já que muitos colaboradores foram admitidos na empresa após a implantação do BSC. Assim, pode ser que alguns deles ainda tenham dúvidas com relação a metodologia. Os entrevistados também destacaram que seria interessante haver mais reuniões para a apresentação dos resultados da ferramenta para todos os colaboradores de maneira mais formal, visando aumentar o envolvimento e comprometimento desses com o BSC.

Outra necessidade identificada é a ampliação da divulgação das diretrizes estratégicas da empresa para o setor da produção, já que atualmente o BSC se encontra mais desenvolvido no setor administrativo. Essa ampliação poderia ser feita por meio dos diálogos diários de segurança realizados nas obras da construtora, por meio de eventos, cartazes, dinâmicas, dentre outras formas de divulgação, considerando uma linguagem mais simples para entendimento de todos; conseqüentemente, poderiam ser criadas metas relacionadas ao BSC para essa área, aliadas à programas de incentivo e recompensa pelos bons resultados alcançados.

Nesse contexto, cabe destacar que a empresa poderia criar um programa de remuneração variável, ou de incentivo, que relacionasse as metas do BSC com as metas de cada setor e as metas individuais, para que as pessoas tivessem maiores incentivos para alcance dos objetivos dos indicadores do BSC, e em consequência, dos objetivos estratégicos da organização, o que poderia aumentar significativamente o comprometimento e a destinação de esforços dos colaboradores para com o BSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consoante Frezatti et al. (2009), o BSC comunica e ajuda a implementar e gerenciar a estratégia da empresa, já que configura-se como um sistema de avaliação de desempenho que inclui medidas financeiras e não financeiras de curto e longo prazo, procurando ligá-las a estratégia de cada organização. Nesse contexto, e considerando o atual cenário competitivo das empresas de construção civil, o presente trabalho objetivou descrever e analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico e da implantação do BSC em uma construtora de pequeno porte localizada em Belo Horizonte/MG, buscando identificar como ocorreu o processo de implantação dessa ferramenta, considerando que a empresa não possuía alguns dos requisitos para a implantação descritos na literatura.

Especificamente sobre os pré-requisitos para a implantação do BSC, a empresa adotou medidas corretivas para minimizar os impactos da ausência desses pré-requisitos e conseguir implantar a ferramenta. Dentre as principais ações corretivas adotadas pela empresa estão a definição de um dos diretores como responsável pela implantação da ferramenta e a divulgação das diretrizes estratégicas para um determinado grupo de colaboradores do setor administrativo da organização.

A definição de um dos diretores como responsável pelo projeto de implantação fez com que o envolvimento dos colaboradores com o BSC fosse maior, além de não sobrecarregar a diretoria geral da empresa com o processo de implantação da ferramenta.

Além disso, a divulgação das diretrizes estratégicas apenas para o setor administrativo da empresa e para os encarregados de produção diminuiu o tempo de implantação do BSC e simplificou o processo.

Sobre as etapas de implantação descritas como necessárias pela literatura, considerando-se o que Kaplan e Norton (2007) recomendam, a empresa estudada optou por simplificar o processo de implantação e não realizar algumas das etapas descritas ou realizá-las em conjunto com outras..

As principais dificuldades encontradas para a implantação do BSC na empresa estudada foram: (i) modificação dos processos de trabalho e da cultura da empresa; (ii) envolvimento dos colaboradores; (iii) entendimento e clareza sobre a ferramenta por todos os colaboradores envolvidos, nas diversas áreas da empresa; e (iv) definição dos parâmetros e das medidas a serem utilizadas na empresa.

Apesar das dificuldades encontradas, considera-se que as ações realizadas foram efetivas, já que a ferramenta foi implantada e está em funcionamento na empresa. Entretanto, algumas ações podem ser realizadas para a melhoria do funcionamento do BSC na empresa estudada, tais como: aumento da divulgação e de treinamentos sobre a ferramenta, e a criação de um programa de remuneração variável que objetive aumentar o comprometimento e envolvimento dos colaboradores com o BSC.

Nota-se, então, que é possível implantar e utilizar o BSC em empresas de pequeno porte, desde que sejam consideradas suas necessidades e especificidades. Em outras palavras, para empresas de pequeno porte, talvez a metodologia de implantação não seja a mesma descrita pela literatura; pode haver, portanto, fatores do contexto dessas empresas que a literatura ainda não contemplou para a implantação e utilização do BSC.

Como sugestão para pesquisas futuras, poderia ser realizada a análise sobre a implantação do BSC em pequenas empresas de outros setores da economia e de outras regiões do país. Ainda, seria importante o desenvolvimento de estudos que possibilitem analisar o custo-benefício da implantação do BSC em empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M. J.; BARROS NETO, J. P.; NUNES, F. R. M. Análise dos aspectos estratégicos da implantação da *lean-construction* em duas empresas de construção civil de Fortaleza-CE. In: XIII SIMPOI, São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2010.

CAMATTI, T. B. *A gestão estratégica para as construtoras de habitação de interesse social: um estudo aplicado de mapeamento estratégico*. 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Caxias do Sul, 2008.

CARVALHO, A. D.; ANDRADE, T. L. Planejamento Estratégico: Um Estudo de Caso na Construtora Naufel. *Tékhnē e Lógos*, v.1, n.3, jun. 2010.

CASSEL, C.; SYMON, G. Qualitative research in work contexts. In: CASSEL, C.; SYMON, G. *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. Califórnia: Sage Publications, 1994.

CISLAGHI, R.; LUIZ FILHO, S. S. Balanced Scorecard em instituições públicas do ensino superior: benefícios, limitações e desafios. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul – Mudanças e Perspectivas na gestão universitária, 6., 2006, Blumenau. *Anais...* Blumenau: FURB, 2006.

CORDEIRO, J. V. B. M.. *Alinhamento estratégico: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte*. 300 f. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COSTA, D. B. _____; FORMOSO, C. T.; LANTELME, E. M. V. Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados a objetivos estratégicos em empresa de construção civil. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, e International Conference on Industrial Engineering and Operations, 8, 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2002.

COSTA, G. S.; ALMEIDA, D. C.; BARROS NETO, J. P. Estudo de caso sobre o alinhamento estratégico em uma empresa construtora de pequeno porte na capital cearense. In: VII CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.

DIEESE. Estudo Setorial da Construção Civil – 2011. São Paulo, SP. *Estudos e Pesquisas*, nº 56, abril, 2011.

DINIZ, J. L. P. *A integração do modelo kano com o balanced scorecard com ênfase na satisfação dos clientes internos e externos*. 104 f. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2011.

DRUCKER, P. *Management: tasks, responsibilities, practices*. São Paulo: Pioneira, 1975.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo, 2009.

GALINDO, A. G. Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: SEGeT, 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf>. Acesso em 20 mai 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONDIM, I. A.; BARROS NETO, J. P.; MARCHON, P. H. A.; JORGE NETO, P. M.. Análise da economia nacional e a participação da indústria da construção civil. In: *ENTAC 2004 - Construção Sustentável*, 2004, São Paulo. Análise da economia nacional e a participação da indústria da construção civil. São Paulo: Smart System Consulting, 2004.

GREBIM, J. A. *Empresa Saúde-RS – Estudo de Caso: o painel de pilotagem para a utilização do balanced scorecard como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial*. 2004. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

_____. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia*. Ed. Campus, 6º edição, 2001.

KULMALA, H. I.; KAJÜTER, P.; VALKOKARIA, K. Inter-organizational cost management in SME networks. *8th Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management in Services and Operations*, 18-20 de junho, Trento, 2007.

- LIMA, A. M. R. *Concepção e implementação de sistema de indicadores de desempenho em empresas construtoras de empreendimentos habitacionais de baixa renda*. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- LIMA, A. N. *Balanced Scorecard e a estratégia de redução de custo na construção civil: um estudo de caso da Porto Freire Engenharia*. 2004. 100 f. Dissertação (mestrado em Economia) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2004.
- MEGGINSON, L. C. MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo, Harbra Ltda, 1986.
- MOREIRA, E. *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho*. 2002. 189 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis: 2002.
- MOURA, L. L. *Proposta de elaboração do Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil*. 2010. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Administrativas, Universidade Federal de do Rio Grande do Sul, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 13, n. 1, jan./abr., p. 81-92, 2006.
- QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SOARES, C. R. D. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas*. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- SOUZA, R.; MEKBEKIAN, G.; SILVA, M. A. C.; LEITÃO, A. C. M. T.; SANTOS, M. M. *Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras*. São Paulo: PINI, 1995.
- TAMAJUSUKU, S. Y. *Avaliação do sistema de medição de desempenho de empresa construtora utilizado na gesta da produção*. 2010. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre, 2010.
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. 211 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- VASCONCELOS FILHO, P. *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: LTC. Livros Técnicos – Científicos, 1985.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.