

**DAVI CHOI**

**ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA  
INCORPORADORA IMOBILIÁRIA**

**Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção**

**São Paulo**

**2013**



**DAVI CHOI**

**ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA  
INCORPORADORA IMOBILIÁRIA**

**Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano**

**São Paulo**

**2013**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Choi, Davi**

**Elaboração do balanced scorecard para uma incorporadora imobiliária / D. Choi. -- São Paulo, 2013.**

**121 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Balanced Scorecard 2.Planejamento estratégico 3.Incorporação imobiliária I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a minha família e aos meus amigos*



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Hyun e Mi, pelo amor incondicional e pelo apoio em momentos mais difíceis da minha vida sem os quais eu não poderia estar onde estou hoje.

Ao meu irmão Samuel, por me compreender tão bem e por tornar a minha vida mais radiante.

A todos os meus familiares, pelos momentos de carinho e de ajuda.

Ao Prof. Davi Noboru Nakano, pela orientação, pela paciência e pelos valiosos conselhos nesse trabalho.

Aos meus amigos pelo inestimável valor da amizade e companheirismo.

A todas as pessoas que contribuíram para este trabalho, seja de forma direta ou indireta.





## RESUMO

Este presente trabalho aborda o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em uma incorporadora imobiliária. Para isso, foi feito um estudo da análise interna e externa da empresa. A partir disso, foram definidos os objetivos estratégicos e a estratégia competitiva. Em seguida, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido. Com este trabalho, espera-se que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Incorporadora Imobiliária.



## **ABSTRACT**

This present work approaches the development of the Balanced Scorecard in a real estate company. To accomplish it, an internal and external company analysis was made. From this, the strategic objectives and competitive strategy were defined. Afterwards, the Balanced Scorecard was developed. With this work, it is expected that the company's strategic objectives are achieved.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy Planning, Real State.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atividades da empresa A .....	18
Figura 2 - Organograma da empresa A .....	21
Figura 3 - Roda da Estratégia Competitiva .....	24
Figura 4- Contexto da formulação da estratégia competitiva.....	25
Figura 5 - Estratégias Genéricas .....	26
Figura 6 - Análise Estrutural da indústria.....	28
Figura 7- Modelo de planejamento estratégico .....	31
Figura 8 - Modelo Causal .....	32
Figura 9- Eficiência e Eficácia .....	33
Figura 10 - Sistema de medição de desempenho.....	34
Figura 11 - Definições operacionais dos sete critérios de desempenho .....	43
Figura 12- Pirâmide de desempenho .....	44
Figura 13 - <i>Performance Prism</i> .....	46
Figura 14- As quatro perspectivas do BSC .....	48
Figura 15 - Relações de causa e efeito das medidas genéricas.....	52
Figura 16 - Modelo genérico de valor .....	53
Figura 17 - Modelo da cadeia de valores genéricos .....	54
Figura 18 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	55
Figura 19 - Relações de causa e efeito entre as medidas.....	58
Figura 20 - Quatro processos gerenciais.....	60
Figura 21 - Esquema do método de solução proposto.....	64
Figura 22 Lançamentos residenciais por dormitórios .....	75
Figura 23- Processo de compra .....	92
Figura 24 Mapa estratégico da empresa A .....	95
Figura 25- Avaliação de desempenhos individuais na empresa A .....	101
Figura 26- Proposta de medição de desempenho individual .....	102
Figura 27- Avaliação de desempenho pelos <i>stakeholders</i> .....	103
Figura 28 - Relações entre incorporadora, projetistas e construtora .....	104
Figura 29- Nova proposta de relações entre incorporadora, projetistas e construtora .....	105

Figura 30- Estrutura Funcional .....	116
Figura 31 - Estrutura Projetizada .....	118
Figura 32- Estrutura Matricial Fraca.....	120
Figura 33- Estrutura Matricial Equilibrada.....	120
Figura 34- Estrutura Matricial Fraca.....	121

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Citações de referência por autor em termos relativos por ano .....	63
Gráfico 2 Taxa de variação anual: PIB PM (preço do mercado) x Construção Civil .....	68
Gráfico 3 Histórico do INCC .....	69
Gráfico 4 Histórico do IGP-M.....	70
Gráfico 5 Evolução da relação crédito/PIB .....	71
Gráfico 6 Operações de Crédito Habitacional .....	72
Gráfico 7 Lançamentos x Projetos aprovados .....	76
Gráfico 8 Lançamentos e vendas de imóveis residenciais .....	78
Gráfico 9 - Oferta, demanda e preços de escritórios na região metropolitana de São Paulo ...	79





## **LISTA DE TABELA**

Tabela 1 - Escala de grau de relacionamento .....	62
Tabela 2 - Avaliação dos resultados dos modelos de SMD .....	62
Tabela 3 Lançamentos residenciais – por tipologia.....	74
Tabela 4 Lançamentos residenciais em VGVV - Tipologia .....	76
Tabela 5 Vendas residenciais por tipologia.....	77
Tabela 6- Dados gerais da indústria da construção .....	80



## LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Liderança em custo.....	26
Quadro 2- Diferenciação .....	27
Quadro 3 - Modelos citados .....	42
Quadro 4 - Medição dos temas financeiros estratégicos .....	51
Quadro 5 - Medidas genéricas .....	52
Quadro 6 - Vetores situacionais do aprendizado e crescimento .....	56
Quadro 7 - Modelos de SMD avaliados .....	61
Quadro 8 - Medidas de desempenho .....	96
Quadro 9 – Descrição das medidas de desempenho.....	98
Quadro 10- Vantagens e Desvantagens da estrutura funcional .....	115
Quadro 11 – Vantagens e Desvantagens da estrutura projetizada.....	117
Quadro 12 -Vantagens e Desvantagens da estrutura matricial .....	119



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>BOS</b>	<i>Business Operating System</i>
<b>CBIC</b>	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
<b>DIEESE</b>	Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômico
<b>DTI</b>	<i>Department of Trade and Industry</i>
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>SBPE</b>	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos
<b>SCD</b>	Sete Critérios de Desempenho
<b>SMART</b>	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
<b>SMD</b>	Sistema de Medição de Desempenho
<b>PP</b>	<i>Performance Prism</i>



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Estrutura do trabalho.....	15
1.2 Objetivo do trabalho .....	15
1.3 Definição do problema e relevância do tema.....	15
1.4 Descrição da empresa .....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	23
2.1 Estratégia Competitiva.....	23
2.2 Estratégias Genéricas .....	25
2.3 Análise Estrutural da indústria.....	27
2.4 Planejamento estratégico .....	30
2.5 Definição de sistema de medição de desempenho (SMD).....	32
2.6 Importância de SMD.....	36
2.7 Evolução dos sistemas de medição de desempenho .....	37
2.7.1 Os sistemas de medição de desempenho da 1ª fase.....	37
2.7.2 Os sistemas de medição de desempenho da 2ª fase.....	39
2.8 Modelos de sistema de medição de desempenho.....	41
2.8.1 Modelo de sete critérios de desempenho (SCD) .....	42
2.8.2 Modelo SMART – Pirâmide de Desempenho .....	43
2.8.3 Modelo <i>Performance Prism</i> – Prisma de Desempenho (PP) .....	46
2.8.4 Balanced Scorecard .....	47
3. DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE SOLUÇÃO .....	61
3.1 Justificativa da escolha do método de solução .....	61
3.2 Estrutura do método de solução.....	64
3.3 Fatores críticos do BSC .....	65

4.	ESTUDO DE CASO .....	67
4.1	Missão, Visão e Valores. ....	67
4.2	Análise Externa .....	67
4.2.1	Cenário macroeconômico brasileiro .....	67
4.2.2	Cenário do mercado imobiliário em São Paulo .....	72
4.2.3	Projeção do mercado imobiliário .....	78
4.2.4	Análise das cinco forças do Porter .....	80
4.3	Análise Interna .....	84
4.3.1	Recursos humanos.....	84
4.3.2	Estrutura Organizacional.....	86
4.4	Estratégia Competitiva .....	87
4.5	Desenvolvimento dos objetivos estratégicos.....	88
4.5.1	Perspectiva Financeira .....	88
4.5.2	Perspectiva dos clientes .....	89
4.5.3	Perspectiva dos processos internos .....	91
4.5.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	93
4.6	Mapa estratégico.....	94
4.7	Definições de medidas de desempenho.....	96
4.8	Plano de Ação.....	100
4.9	Importantes considerações quanto à aplicação do BSC na empresa A .....	105
5.	CONCLUSÃO .....	107
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
	APÊNDICE A – Tipos de estrutura organizacional.....	115



# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em 5 partes as quais são Introdução, Revisão Bibliográfica, Definição do Método de Solução, Estudo de Caso e Conclusão.

A Introdução engloba o objetivo do trabalho, a definição do problema, a relevância do tema do trabalho e uma sucinta descrição da empresa onde foi feito o estudo de caso.

Na Revisão Bibliográfica, discutem-se o conceito de estratégia, planejamento estratégico, a definição de sistema de medição de desempenho (SMD) e alguns dos modelos de SMD mais conhecidos na literatura. Esta parte sustenta o método de solução utilizado neste trabalho

A Definição do Método de Solução explana a metodologia de solução aplicada à empresa estudada. Também menciona as razões da escolha do modelo de SMD no estudo de caso.

No estudo de caso, mostra-se uma situação real em que o método de solução proposto foi aplicado.

Na conclusão, apresentam-se o resultado do trabalho e as recomendações para a empresa onde foi feita a análise.

## **1.2 Objetivo do trabalho**

O objetivo deste trabalho é aplicar um modelo adequado de sistema de medição de desempenho (SMD) à empresa analisada. Com isso, espera-se auxiliar a alta administração no processo de tomada de decisão para que os objetivos estratégicos possam ser atingidos.

## **1.3 Definição do problema e relevância do tema**

Em dezembro de 2012, o autor deste trabalho iniciou o estágio em uma incorporadora imobiliária, sediada em São Paulo. Desde então, o autor tem tido contato com os assuntos relacionados ao modelo de viabilidade econômica de empreendimentos imobiliários e com os temas associados à finança corporativa.

Durante o andamento do programa de estágio, o autor juntamente com os gestores identificou que a empresa carecia de uma rede de indicadores que orientasse a estratégia dela. Consequentemente, notou-se uma enorme dificuldade, por parte da alta administração, no processo de tomada de decisão, resultando-se na não realização dos objetivos estratégicos ou na morosidade para concretizá-los.

Realizou-se, assim, uma investigação de como as decisões estratégicas são tomadas dentro da empresa. O resultado foi surpreendente, pois as decisões tomadas se baseavam primordialmente no senso crítico dos sócios e no uso de alguns indicadores financeiros extraídos dos relatórios contábeis.

Para que a empresa sobreviva no seu ambiente competitivo e supere os seus concorrentes, o sistema de medição de desempenho deve não contemplar somente as medidas financeiras, como também outras dimensões de desempenho, além de a estrutura de medição estar completamente alinhada com a visão e a estratégia da empresa. Conforme Kaplan e Norton (1997), *“se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”*. Eles ainda acrescentam, *“[...] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro [...]”*.

Segundo o DTI (2001, apud Ohashi e Melhado, 2004), *“é importante saber onde se situam os pontos fortes e fracos da organização, e [...] a medição desempenha um papel chave nas atividades de melhoria e produtividade”*.

Dadas as recomendações encontradas na literatura, o problema relativo ao sistema de medição de desempenho é um tema de grande relevância para empresa, uma vez que esse sistema pode afetar na geração de valor futuro no médio e longo prazo.

## **1.4 Descrição da empresa**

Antes de descrever sobre a empresa na qual este trabalho se baseou, o nome dela não será revelado devido ao pedido de sigilo dos dados. Sendo assim, a mesma será designada como empresa A.

Como mencionado, a empresa A é uma incorporadora imobiliária. Para elucidar o que se trata de uma incorporadora imobiliária, é oportuno, neste momento, enunciar a definição legal dela:

**Lei n ° 4.591, de 1964, arts. 29 e 30:** *“Considera-se incorporador a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que, embora não efetuando a construção, compromisse ou efetive a venda de frações ideais de terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, ou que meramente aceita propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, em certo prazo, a preço e em determinadas condições, das obras concluídas”.* (site: RECEITA FEDERAL)

Entendido o ramo de negócio da empresa A, convém apresentar a missão, a visão e os valores dela. A definição dos conceitos de cada um dos termos será apresentada mais adiante, num momento oportuno.

A missão da empresa é:

*“Construir projetos de vida e criar vínculos positivos e duradouros com as pessoas, proporcionando aos nossos clientes produtos e serviços de ótima qualidade e oferecendo aos nossos colaboradores um ambiente meritocrático e participativo que atrai e retém talentos e estimula o desenvolvimento e o aprimoramento contínuos.”*

Quanto à visão da empresa, é:

*“Ser referência em excelência e expertise no mercado de incorporação imobiliária e líder em satisfação de clientes, colaboradores e acionistas.”*

Já os valores são:

- **Pessoas.** *“Criar laços positivos e duradouros com os clientes, parceiros e colaboradores, desenvolvendo talentos, dando oportunidades de crescimento e realizando sonhos.”*

- **Ética.** *“Considerar a honestidade, o respeito e a transparência nas relações humanas e de negócios.”*
- **Meritocracia.** *”Reconhecer e remunerar os colaboradores por sua contribuição e por seu desenvolvimento e basear as políticas e decisões sobre pessoas na meritocracia.”*
- **Resultados.** *“Acreditar na geração sustentável de resultados como elemento essencial da atividade e meio indispensável para a continuidade e a expansão do negócio.”*
- **Comprometimento.** *“Dedicar ao máximo para cumprir os compromissos com geração de valor, resultados e bem-estar para os clientes, parceiros e acionistas.”*
- **Excelência.** *“Considerar aprimoramento constante o grande motor do desenvolvimento e buscar sempre a superação e aprendizado com os erros, com foco na excelência máxima em tudo o que é feito.”*
- **Ousadia.** *“Acreditar que, com as pessoas certas, muita dedicação, responsabilidade, otimismo e seguindo os valores, tudo é possível.”*

No que se refere às atividades da empresa A, basicamente existem cinco grandes atividades que abrangem toda operação do negócio, conforme ilustra a figura 1:

**Figura 1 – Atividades da empresa A**



**Fonte:** elaborado pelo autor

- **Pesquisa.** A atividade de pesquisa consiste em selecionar a região onde será definido o tipo de empreendimento que satisfaça as necessidades do local.

Para isso, a empresa, junto a empresas parceiras, efetua pesquisas que cubram os seguintes pontos:

- Perfil socioeconômico e demográfico da região;
- Panorama do mercado imobiliário;
- Viabilidade do projeto junto ao público-alvo;
- Opções de acessos, redes de transportes e infraestrutura.

Depois de selecionar a região, as imobiliárias e os corretores parceiros são acionados para encontrar o melhor lugar onde dará início ao empreendimento.

- **Desenvolvimento de projetos.** As principais atividades nesta fase abrangem:
  - Estudo de projeto arquitetônico: consultoria de empresas especializadas em arquitetura, urbanismo, segurança, administração de condomínios, gerenciamento de estacionamento, impacto de tráfego e entre outros detalhes;
  - Validação do projeto junto às equipes de incorporação e engenharia;
  - Verificação da conformidade do projeto com a legislação vigente;
  - Orçamento e cronograma de obra;
  - Estimativas de custos totais e preço de venda;
  - Aplicação do modelo de viabilidade econômico- financeira própria.
- **Lançamentos.** Nesta etapa, ocorre o lançamento do empreendimento no mercado. A área comercial e de marketing realizam junto com agências de publicidade e imobiliárias parceiras as atividades que assegurem:
  - Comunicação apropriada para o público potencial;
  - Acompanhamento das ações de divulgação;
  - Atendimento aos clientes interessados.

- **Construção.** Os principais aspectos levados em conta na etapa de construção são detalhes da obra, rigor no cumprimento dos prazos e garantia de qualidade.

Para isso, busca-se atender aos seguintes itens:

- Rígidos critérios para aprovação de empreiteiros e materiais utilizados na obra;
  - Acompanhamento e monitoramento da execução da obra pelo diretor de engenharia;
  - Cuidado com o meio ambiente: otimização de recursos, e reaproveitamento de materiais e redução de desperdícios;
  - Atualização mensal do andamento de cada obra no site da empresa;
  - Eventos de visita às obras com os clientes: para tirar as dúvidas e acompanhar o andamento da construção.
- **Pós- Chaves.** Além da entrega da entrega das chaves, a empresa busca construir uma parceria de longo prazo com os clientes que inclui:
- Organização de eventos de confraternização com os novos moradores dos empreendimentos;
  - Agilidade na realização de possíveis reparos;
  - Contratação de boas empresas de administração de condomínio e prestação de serviços;
  - Divulgação de novos empreendimentos e condições especiais para os clientes já existentes

Quanto ao foco de atuação, a empresa A está no mercado residencial de padrão médio (de R\$250 mil a R\$600 mil). Os principais empreendimentos estão situados na zona norte da cidade de São Paulo.

No que diz respeito à estrutura organizacional, ela é bastante enxuta, como se pode observar no organograma representado pela figura 2:

Figura 2 - Organograma da empresa A



Fonte: elaborado pelo autor

A empresa A, basicamente, é formada por dois sócios e mais quatro áreas funcionais, que são: engenharia, incorporação, financeira e administrativa. Os sócios, representados pelo quadrante presidência, têm a responsabilidade de gerir o negócio em termos mais amplos, como, por exemplo, obter os financiamentos para a viabilização dos projetos e realizar a prospecção dos projetos imobiliários, além de monitorar o andamento físico e financeiro dos empreendimentos por meio de visitas às obras, reuniões com os gerentes e diretores e relatórios gerenciais gerados pelos setores constituintes da empresa.

A área de engenharia conta com cinco funcionários, sendo um diretor, dois no suprimento, uma arquiteta e um coordenador de obra. Nesse setor, cuida-se do gerenciamento da obra e do projeto do produto. Já o setor de incorporação, há quatro funcionários: um ligado aos novos negócios, dois em marketing e um no comercial. O setor de novos negócios tem como objetivo identificar novas oportunidades de negócios e realizar um estudo prévio de viabilidade técnica e econômica dessas oportunidades. A área de Marketing é responsável por uma série de atividades como, por exemplo, fazer estudo de mercado e efetuar a gestão de comunicação com o cliente. Na área comercial, a principal preocupação reside em conseguir vender os imóveis.

Quanto ao setor de financeiro, três pessoas estão envolvidas na controladoria, duas em contas a pagar e duas em contas a receber. As principais atividades nessa área envolvem as operações e as análises financeiras da empresa. Por fim, existem quatro responsáveis no setor administrativo: um na área de TI, que é responsável pelo sistema de informação que a empresa usa; uma recepcionista cuja tarefa consiste em recepcionar os clientes e auxiliar nas atividades de rotina no escritório; uma secretária, que assessora diretamente os sócios; e uma faxineira que cuida da limpeza do escritório.



## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Estratégia Competitiva**

A estratégia competitiva significa escolher um diferente grupo de atividades para entregar um conjunto de valor único, estabelecendo uma posição estratégica. (PORTER, 1996). A essência do posicionamento da estratégia consiste em realizar as atividades diferentes de seus concorrentes, ou efetuar as atividades similares de maneira diferente. (PORTER, 1996; CARVALHO & LAURINDO, 2003).

O posicionamento estratégico basicamente surge de três fontes distintas, que não são necessariamente excludentes. Tais fontes são: variedade de produtos e serviços, atendimento às necessidades de um grupo específico de consumidores e as formas de acesso de um segmento de consumidores. (PORTER, 1996; CARVALHO & LAURINDO, 2003).

No que tange ao posicionamento baseado no atendimento às necessidades de um grupo específico de consumidores, observa-se que essa abordagem se aproxima do pensamento tradicional de Marketing de focalizar um segmento de mercado. Tal tipo de posicionamento se torna vantajoso, quando existem grupos de consumidores com as necessidades diferentes, e quando um diferente conjunto de atividades pode atender aos requisitos dos clientes. É interessante dizer que as necessidades específicas podem ser as mais diversas, desde a sensibilidade a preço até a demanda por produtos e serviços diferenciados. (PORTER, 1996; CARVALHO & LAURINDO, 2003).

A forma diferenciada de acessibilidade pode conduzir a um posicionamento estratégico favorável à empresa, mesmo que as necessidades dos consumidores não sejam distintas das de outros consumidores. A vantagem da acessibilidade pode ocorrer em função dos fatores geográficos e escala de produção ou de outros fatores que exijam um modo particular de alcançar os consumidores. (PORTER, 1996; CARVALHO & LAURINDO, 2003).

De modo a complementar a concepção da estratégia competitiva, Porter (2004) revela que a estratégia competitiva pode ser entendida como uma combinação dos fins (metas) que a

empresa persegue e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende realizá-los. A essência da estratégia está na clara distinção entre fins e meios. A figura 3 ilustra o centro da roda que representa os objetivos da empresa, a partir dos quais as políticas operacionais são traçadas.

**Figura 3 - Roda da Estratégia Competitiva**



**Fonte: Adaptado de Porter (2004)**

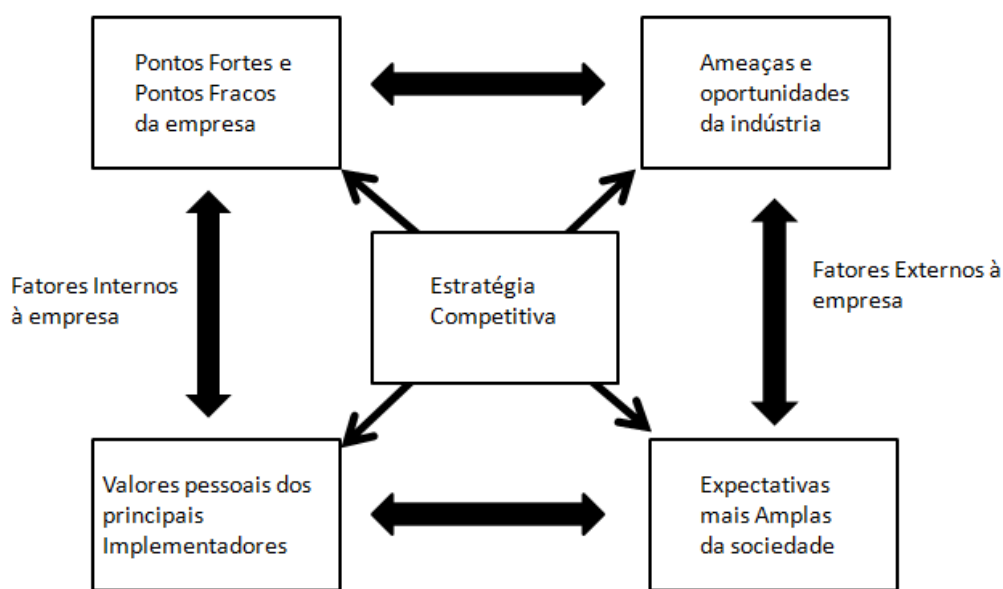
Quanto à elaboração da estratégica, existem quatro fatores básicos que devem ser considerado antes de desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas. Esses fatores subdividem-se em duas categorias: os fatores internos e externos à empresa, conforme ilustra a figura 4. (PORTER, 2004)

Os fatores internos à empresa englobam os pontos fortes e fracos da empresa e os valores pessoais dos principais implementadores. A análise dos pontos fortes e fracos da empresa relaciona-se ao seu perfil de ativos e as qualificações em relação aos seus concorrentes, incluindo recursos financeiros, tecnologia, identificação de marcas, etc. Já os valores pessoais estão atrelados às motivações dos responsáveis pela implementação da estratégia adotada. (PORTER, 2004).

Os fatores externos à empresa são definidos pela indústria e por seu ambiente mais amplo. As ameaças e oportunidades da indústria estabelecem o meio competitivo, com seus

potenciais riscos e benefícios. As expectativas da sociedade se referem aos interesses sociais, que têm impacto sobre a empresa. (PORTER, 2004).

**Figura 4- Contexto da formulação da estratégia competitiva**

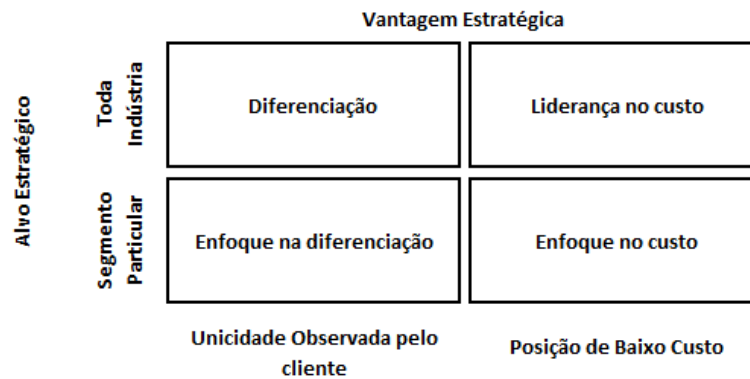


Fonte: Adaptado de Porter (2004)

## 2.2 Estratégias Genéricas

De acordo com Porter (2004), há três estratégias competitivas genéricas com as quais uma empresa pode atuar com sucesso em um setor industrial: liderança no custo, diferenciação e enfoque. Adotar uma estratégia genérica implica estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável, superando os concorrentes em uma indústria.

Figura 5 - Estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003)

- **Liderança no custo:** essa estratégia objetiva a liderança de custo, com a criação de uma cultura de custos baixos, redução de desperdícios e monitoramento das posições de custos dos concorrentes. A ideia central dessa estratégia é gerar uma lacuna de desempenho em custo em relação aos concorrentes da indústria de modo a obter alta margem de lucro. O quadro 1 apresenta os requisitos que a empresa deve buscar no caso de ela competir por liderança no custo.

Quadro 1- Liderança em custo

Estratégia	Recursos & Habilidades	Requisitos organizacionais
Custo	Investimento de capital e acesso ao capital Boa engenharia de processo Projeto para manufatura Baixo custo de distribuição	Controle rígido e frequente Incentivos com base em metas quantitativas

Fonte: Carvalho e Laurindo (2003)

- **Diferenciação:** a estratégia de Diferenciação reside na criação de um produto ou serviço único, que diferencia dos demais concorrentes. O ponto chave dessa estratégia é conseguir alta margem de contribuição a partir da variável preço. Nesse sentido, a empresa deve buscar identificar os critérios que o cliente está disposto a pagar um prêmio de preço. O quadro 2 apresenta os requisitos que a empresa deve buscar no caso de ela competir por diferenciação.

**Quadro 2- Diferenciação**

<b>Estratégia</b>	<b>Recursos &amp; Habilidades</b>	<b>Requisitos organizacionais</b>
Diferenciação	Habilidade de marketing Boa engenharia de produto Criatividade Capacidade de pesquisa Reputação de líder em qualidade ou tecnologia Tradição na indústria Cooperação dos canais	Coordenação entre funções Incentivos subjetivos Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados

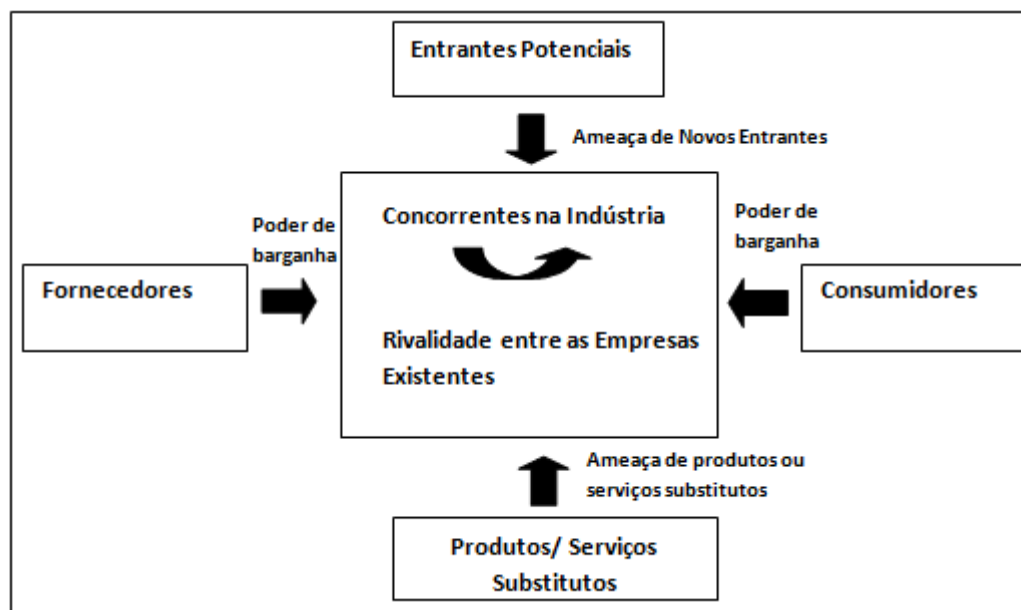
**Fonte: Carvalho e Laurindo (2003)**

- **Enfoque:** a estratégia de enfoque consiste em concentrar os esforços em um segmento-alvo lucrativo e sustentável. Dessa maneira, o enfoque em um segmento permite que a empresa obtenha um desempenho melhor do que os concorrentes que atendem a todos os segmentos.

## 2.3 Análise Estrutural da indústria

Para a elaboração de uma boa estratégia competitiva, é imprescindível realizar uma análise do ambiente competitivo para aproveitar as oportunidades ou neutralizar as ameaças. Nesse meio, existem cinco forças competitivas básicas, que afetam o potencial de lucro do setor. Basicamente, maior intensidade das forças competitivas implica menor potencial de lucro. (PORTER, 2004). A figura 6 mostra essas forças que atuam na indústria.

**Figura 6 - Análise Estrutural da indústria**



**Fonte: Adaptado de Porter (2004)**

- **Entrantes Potenciais:** a atratividade de uma indústria depende da presença de barreiras de entrada e da reação das empresas já existentes. Caso as barreiras sejam altas e o novo concorrente sofra uma forte retaliação da concorrência, a força competitiva pode ser considerada baixa. As principais barreiras de entrada são:
  - Economia de Escala;
  - Diferenciação do Produto (e/ou marca);
  - Necessidade de Capital;
  - Custos de Mudança;
  - Acesso aos canais de Distribuição;

- Desvantagem de Custo independente de Escala.
- **Fornecedores:** o poder de barganha dos fornecedores é alto, quando:
  - A concentração dos fornecedores é maior do que a de compradores;
  - O produto dos fornecedores é diferenciado;
  - A importância do cliente para o fornecedor é baixa;
  - Os custos de troca de fornecedores são altos;
  - O fornecedor representa uma ameaça de integração para frente.
- **Consumidores:** o poder de barganha dos consumidores que afeta na lucratividade da indústria constitui uma das forças competitivas. O poder dos compradores é grande, quando:
  - A concentração dos clientes é maior do que a de empresas vendedoras;
  - O volume de compra é alto;
  - Há pouca diferenciação de produto entre as empresas no setor;
  - A lucratividade dos compradores é alta;
  - É alto conhecimento dos custos e da estrutura das empresas vendedoras pelos compradores;
  - O cliente representa uma ameaça de integração para trás.
- **Produtos / Serviços substitutos:** os produtos substitutos restringem o potencial de retorno da indústria, uma vez que eles influenciam o preço no mercado. Os produtos substitutos são ameaçadores, quando:
  - O benefício em relação custo/ benefício do produto substituto é alto;
  - Os custos de troca pelo cliente são baixos;
  - Os produtos substitutos proporcionam alta margem de contribuição.
- **Concorrentes na indústria:** a intensidade da rivalidade competitiva é intensa quando:
  - O número de concorrentes é elevado;
  - A diversidade dos correntes é alta;
  - A taxa de crescimento do mercado é baixa;
  - As barreiras de saída são altas;

- Os custos fixos são altos;
- O custo de estocagem é alto;
- A diferenciação de produto é pequena;
- Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos.

## 2.4 Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2001, apud Maia et al, 2008, p. 131),

*“o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.*

Sendo assim, um planejamento estratégico é caracterizado por ser geralmente de responsabilidade da alta administração e por estar relacionado à formulação de objetivos referentes à escolha das alternativas de ação a ser seguido para a sua realização, considerando-se as condições internas e externas da empresa e a sua evolução. (MAIA et al , 2008).

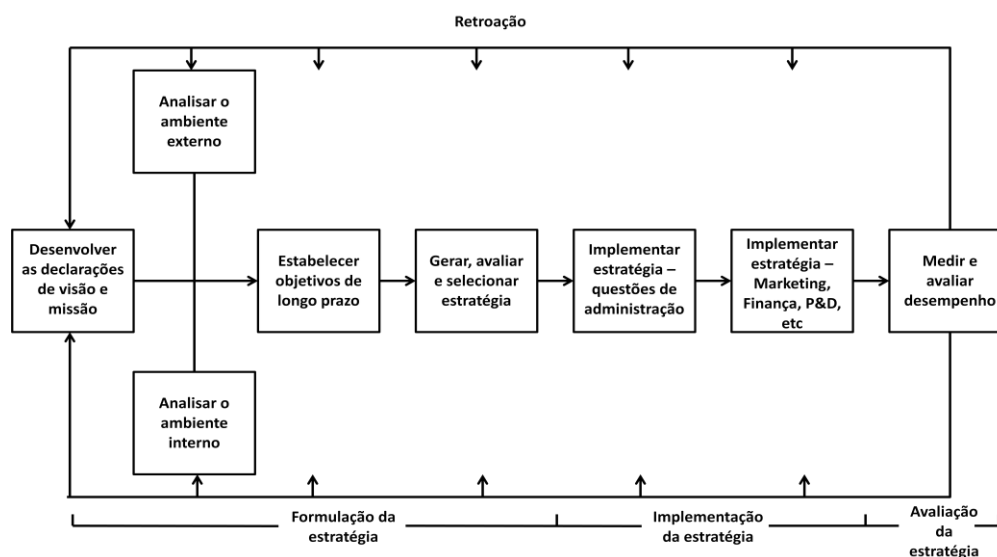
Para David (2011, p.6), o planejamento estratégico consiste em responder a três perguntas:

- Onde estamos agora?
- Onde queremos ir?
- Como chegaremos lá?

Para responder a essas questões de forma estruturada, David (2001) formula um modelo de planejamento estratégico que abrange três etapas: formulação, implementação e avaliação de estratégia. A figura 7 ilustra o referido modelo.



**Figura 7- Modelo de planejamento estratégico**



**Fonte: Adaptado de David (2011, p.15)**

Na etapa de formulação da estratégia, desenvolvem-se as declarações de visão e missão da empresa; identificam-se as oportunidades e as ameaças oriundas do ambiente externo à empresa; determinam-se os pontos fortes e fracos da empresa; estabelecem-se os objetivos de longo prazo; geram-se as alternativas estratégicas; e, por fim, escolhe-se a estratégia mais adequada para a realização dos objetivos definidos. (DAVID, 2011)

Em relação à etapa de implementação da estratégia, deve-se mobilizar os funcionários e os gerentes para colocar as estratégias traçadas em ação. Essa etapa é comumente considerada a mais crítica no modelo de planejamento estratégico, pois o esforço na execução da estratégia requer muita disciplina pessoal, compromisso e sacrifício. De modo geral, a implementação da estratégia inclui o enraizamento de uma cultura orientada à estratégia, mobilização de esforço da área de Marketing, preparo de orçamentos, desenvolvimento e uso de sistema de informação e a vinculação da recompensa dos funcionários ao desempenho organizacional. Para obter sucesso nessa etapa, David (2011) considera fundamental a habilidade interpessoal dos gerentes de motivar os funcionários.

A avaliação da estratégia é a etapa final do planejamento estratégico. Nessa etapa, três atividades são executadas que consistem em reanálise dos fatores internos e externos da empresa os quais constituem a base da estratégia corrente, medição de desempenho e realização de ações corretivas. A ideia central nessa etapa é que a estratégia atual não

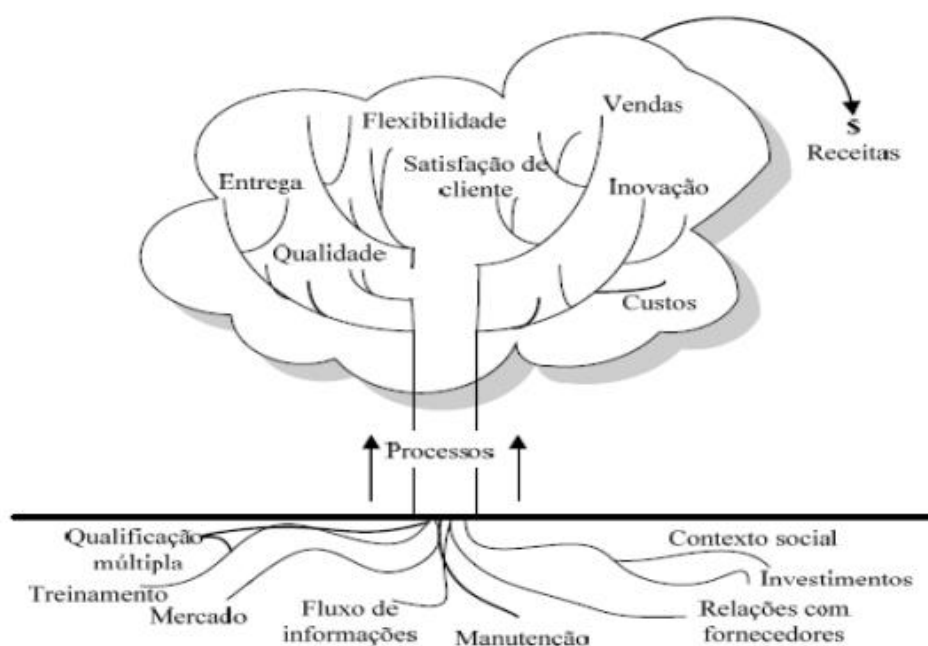
necessariamente é a garantia de sucesso futuro devido às constantes mudanças ambientais que ocorrem tanto dentro como fora da empresa. (DAVID, 2011)

## 2.5 Definição de sistema de medição de desempenho (SMD)

Estabelecer uma definição de desempenho, medição de desempenho, medidas de desempenho e sistema de medição de desempenho é uma tarefa muito complexa e difícil. Apesar disso, na literatura, encontram-se várias definições que proporcionam um melhor entendimento acerca desse assunto.

De acordo com Lebas (1995), o desempenho pode ser entendido como a gestão e o desdobramento dos componentes do modelo causal que conduzem à consecução dos objetivos declarados dentro das restrições específicas da organização. Sendo assim, o desempenho está relacionado tanto às particularidades situacionais a que a empresa está sujeita como às características específicas dos tomadores de decisão. Na figura 8, ilustra-se o modelo causal proposto por Lebas (1995).

**Figura 8 - Modelo Causal**

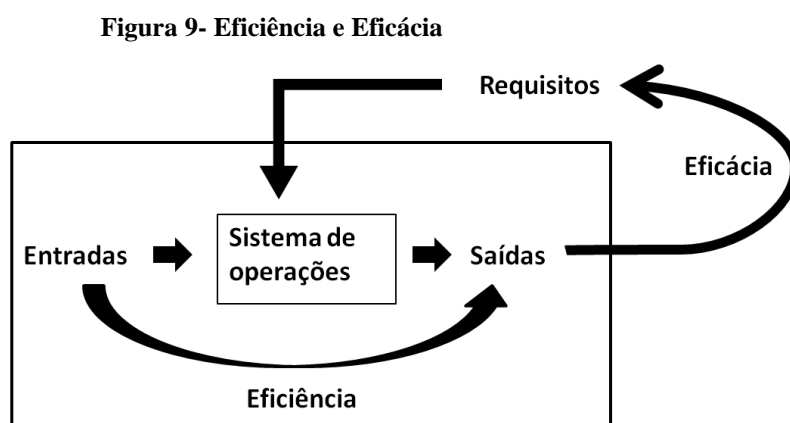


**Fonte: Souza (2011)**

Para explicar o mecanismo do modelo causal, Lebas (1995) faz uma analogia com uma árvore. A figura 8 mostra que a geração de receitas é resultado de alguns elementos de desempenho, tais como: entrega, qualidade, flexibilidade, satisfação de cliente, vendas, inovação e custos. Por sua vez, os custos são resultados de processos de criação desses parâmetros que encontram os nutrientes no solo, representados por: treinamento e qualificação múltipla, conhecimento de mercado, relações sociais, estilo de gestão, fluxo de informação e relações com fornecedores, manutenção, investimentos, etc.

O desempenho, portanto, é estabelecido a partir dos critérios que estão no solo que são fundamentais para a organização. Para um desempenho adequado, é necessário investigar o solo onde estão situadas as causas específicas do desempenho.

Esclarecido o termo desempenho, é preciso também estabelecer uma definição clara entre eficiência e eficácia. Eficiência é a medida do desempenho do processo de transformação das entradas em saídas, enquanto eficácia é a medida do grau em que saídas atendem aos requisitos. A eficiência está ligada à ideia de fazer as coisas de modo certo, com a utilização racionalizada dos recursos, com o foco nos processos internos. Por sua vez, eficácia significa fazer as coisas certas, com os objetivos sendo alcançados, com foco para o meio externo. (DRUCKER apud CARVALHO e LAURINDO, 2003). A figura 9 ilustra a diferença conceitual entre eficiência e eficácia.



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003)

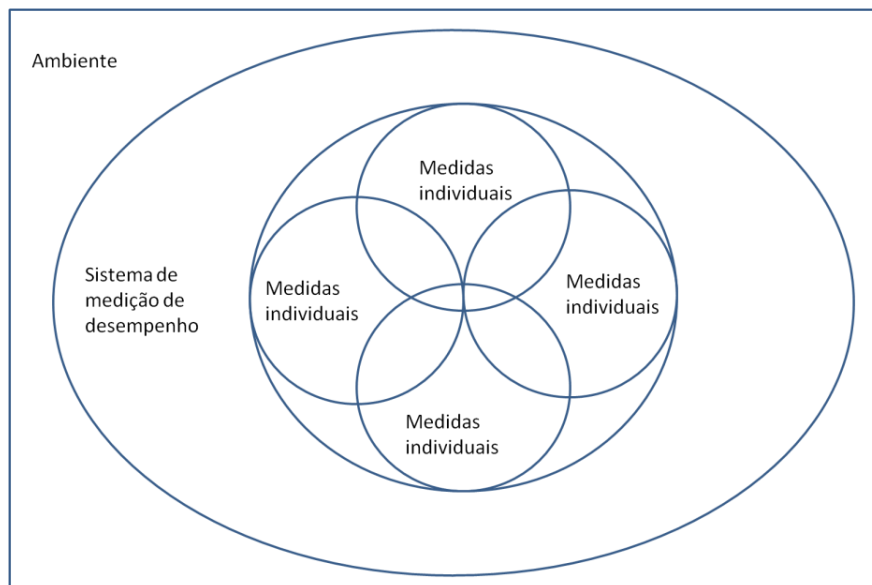
Neely et al. (2005) propõem uma definição para medição de desempenho, medida de desempenho e sistema de medição de desempenho. Medição de desempenho pode ser definida como um processo para mensurar a eficiência e eficácia da ação. Já por medida de

desempenho, entende-se como uma métrica usada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação. Por sua vez, um sistema de medição de desempenho pode ser compreendido como um conjunto de medidas de desempenho utilizado para quantificar tanto a eficiência como a eficácia das ações.

Neely et al. (2005) ressaltam também que o sistema de medição de desempenho pode ser examinado em três diferentes níveis, conforme a figura 10:

1. As medidas de desempenho individuais
2. O conjunto de medidas de desempenho - o sistema de medição de desempenho como uma entidade;
3. O relacionamento entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente dentro do qual ele opera.

**Figura 10 - Sistema de medição de desempenho**



**Fonte: Adaptado de Neely et al (2005)**

No nível de medidas individuais, o sistema de medição de desempenho pode ser analisado, fazendo-se as seguintes perguntas:

- Que medidas de desempenho são usadas?
- Para que elas são usadas?

- Quanto elas custam?
- Quais benefícios elas geram?

No nível superior seguinte, o sistema deve centrar-se nas seguintes perguntas:

- Todos os elementos constituintes do sistema de medição foram devidamente considerados? (Por elemento, entendem-se as perspectivas financeiras, não financeiras, internas e externas à organização).
- As medidas associadas à taxa de melhoria foram introduzidas?
- As medidas que contemplam os objetivos de negócios tanto de curto prazo como de longo prazo foram introduzidas?
- As medidas são integradas verticalmente e horizontalmente?
- Existem conflitos entre as medidas?

Por fim, no nível mais elevado, o sistema deve levar em conta as seguintes questões:

- As medidas reforçam as estratégias da empresa?
- As medidas estão em harmonia com a cultura organizacional?
- As medidas estão coerentes com a estrutura de recompensa da empresa?
- As medidas focam na satisfação do cliente?
- As medidas focam nas ações tomadas pelos competidores?

Já na visão de Hnorec (apud Rafaeli e Muller, 2007, p 364), as medidas de desempenho apontam sinais vitais da organização, transmitindo a estratégia no sentido descendente, os resultados dos processos no sentido ascendente, e o controle e melhoria dentro dos processos, cabendo por isso, ser desenvolvidas de cima para baixo, integrando as estratégias, recursos e processos.

Portanto, a medição de desempenho exerce o papel de quantificar o quão bem as atividades dentro de um processo ou suas saídas atingem uma meta especificada. Além disso, ela deve ser um processo contínuo de modo a fixar novas metas e ajustar a estratégia, através da existência de retroalimentação de informações no sistema.

Na visão de Macedo-Soares e Ratton (1999), o sistema de medição do desempenho engloba o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que concomitantemente

geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Nesta definição, existe um pressuposto de que o desenvolvimento de um sistema de medição com base na integração das medições nos diferentes níveis da organização, alinhado com os objetivos estratégicos, pode ser determinante na implementação e consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, fomentando as necessárias mudanças, inclusive a crítica mudança da cultura organizacional, quando é o caso.

Já para Moreira (apud Machado Jr & Rotondaro, 2003, p 222), um sistema de medição do desempenho organizacional é um agregado de medidas ligadas à organização como um todo, às suas repartições (áreas funcionais, setor, departamento, etc.), aos seus processos, às suas atividades estruturadas em bloco bem definidos, de modo a exibir determinados aspectos do desempenho para cada nível gerencial em interesse.

Portanto, o sistema de medição do desempenho deve servir como uma espécie de guia na qual a organização, com a visão de seu futuro, elabora um plano estratégico para atingi-lo através da orientação das metas do sistema de mensuração.

## **2.6 Importância de SMD**

De acordo com Deming (apud GDF, 2008):

*“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.*

Além do Deming, outros pesquisadores têm destacado a relevância de SMD em ambiente organizacional. Cada vez mais, torna-se evidente a importância de mobilizar esforço e recurso no desenvolvimento de um SMD.

Lebas (1995) aponta as cinco razões da necessidade de um SMD as quais estão atreladas às seguintes perguntas:

1. Onde estivemos?
2. Onde nós estamos agora?

3. Onde nós queremos ir?
4. Como nós chegaremos lá?
5. Como saberemos que chegamos lá?

Sink e Tuttle (apud Rafaeli e Muller, 2007) argumentam que a principal motivação para realizar a medição é suportar e incrementar a melhoria, medindo-se pela necessidade humana de retorno, com o propósito de saber como melhorar e onde priorizar na alocação de recurso.

## **2.7 Evolução dos sistemas de medição de desempenho**

A evolução da medição de desempenho pode ser marcada por duas grandes fases. Na primeira, que compreende entre 1880 e o começo de 1980, a ênfase está nas medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase, que iniciou no fim da década de 1980 e continua até os dias de hoje, é caracterizada pela necessidade de medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não financeiras, além de produtividade) e integradas para suportar as novas situações operacionais internas e externas da maioria das empresas (GHALAYINI e NOBLE, apud ATTADIA e MARTINS, 2003)

Nos itens subsequentes, são apresentadas as principais características dos SMDs de cada uma das grandes fases.

### **2.7.1 Os sistemas de medição de desempenho da 1ª fase**

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho são caracterizados por dois aspectos: uma administração orientada para uma visão essencialmente financeira/contábil e a busca da eficiência operacional. Alguns dos principais indicadores mais utilizados são: retorno sobre investimento (ROI), orçamento operacional, orçamento de caixa e produtividade.

Embora esses indicadores tenham sido amplamente aplicados no início do século XX pelas empresas como DuPont e General Motors, os referidos indicadores apresentam grandes limitações para o atual contexto empresarial. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Para Ghalayini et al (1997), os indicadores tradicionais são inadequados, porque:

- Refletem informações ultrapassadas que não correspondem à situação presente. Por exemplo, os relatórios financeiros são normalmente consolidados mensalmente, todavia, esses relatórios são resultados de uma decisão que já foi tomada antes da elaboração dos mesmos. Desse modo, os relatórios financeiros contêm geralmente informações ultrapassadas para serem úteis na situação presente.
- Tentam quantificar o desempenho e esforços de melhorias exclusivamente em termos financeiros. Muitas melhorias realizadas na organização são difíceis de serem avaliadas financeiramente, tais como redução do ciclo de operação e formulação adequada de programação da produção, que têm impacto relevante no sucesso da empresa.
- Possuem um formato pré-concebido o qual é usado para todos os departamentos da empresa. Dessa forma, os indicadores tradicionais são inflexíveis no sentido de que eles não consideram as particularidades, as prioridades e as contribuições de cada departamento.
- Tendem a ser inconsistente com a concepção da melhoria contínua
- São inaplicáveis às novas técnicas de gestão na qual os operários do chão de fábrica têm mais responsabilidade e autonomia nas áreas de qualidade, produção, manutenção preventiva e programação.

Já Bititici *et al.* (1997, apud Bond, 2002) revelam que os SMDs baseados em indicadores financeiros são limitados, porque eles falham em apoiar os objetivos estratégicos das empresas, além de não propiciar a melhoria contínua.

Kaplan e Norton (1992) destacam que a medição unidimensional do desempenho organizacional não permite uma visualização clara das áreas críticas do negócio. Nesse sentido, os autores argumentam que é preciso adotar um sistema de medição mais abrangente e completo, propondo o *Balanced Scorecard* o qual integra as quatro perspectivas: financeiro, cliente, processo interno e inovação e aprendizagem.

Por fim, Martins (1999) sintetiza as principais críticas do SMD da 1ª fase, com base em uma extensa pesquisa na literatura, a saber:



- *“Otimização do desempenho local ao invés da otimização do desempenho global”*
- *“Monitoramento voltado para dentro da empresa”*
- *“Avaliação insatisfatória de investimentos em novas tecnologias produtivas”*
- *“Avaliação somente da eficiência e não da eficácia em conjunto”*
- *“Não consideração de medidas financeiras, como por exemplo, qualidade, inovação, tempo de resposta, etc. exceto produtividade”*
- *“Acompanhamento somente dos resultados finais alcançados”*
- *“Descrição do desempenho passado”*
- *“Falta de relevância para a tomada de decisão na manufatura com o propósito de solução de problemas tanto de longo prazo como de curto prazo”*
- *“Informação disponível tardiamente, devido ao longo ciclo de processamento dos dados pelo setor de contabilidade”*
- *“Resultados excessivamente sintéticos”*
- *“Impedimento da adoção de novas filosofias e métodos de gestão”*

A partir da massa crítica levantada na literatura, percebe-se que o SMD da 1ª fase é inadequado para o atual contexto de negócio. Kaplan (apud Martins, 1999, p.69) revela isso de forma emblemática: *“(...) Os sistemas contábeis atuais foram desenvolvidos a partir do movimento da administração científica no início do século 20. Eles eram instrumentos de promoção da eficiência nas empresas de produção em massa, particularmente aquelas que manufaturavam produtos relativamente padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A crença nesses sistemas no atual ambiente competitivo, o qual é caracterizado por produtos com muito menos uso de mão de obra, fornecerá um quadro inadequado sobre a eficiência e eficácia da manufatura”*.

Em vista disso, é preciso uma nova abordagem de medição de desempenho que supere as limitações do SMD da 1ª fase. Na seção subsequente, apresenta-se o SMD da 2ª fase.

### **2.7.2 Os sistemas de medição de desempenho da 2ª fase**

Em face das limitações dos sistemas tradicionais de medição de desempenho, a partir da década de 80 até os dias de hoje, outros modelos de sistema de medição de desempenho foram propostos, considerando-se as múltiplas dimensões de desempenho (tanto financeiro

como não financeiro) e as características necessárias à sua eficiência. (FIGUEIREDO et al, 2005)

Figueiredo et al (2005) identificam os principais atributos que conferem maior eficácia ao sistema de medição de desempenho. São eles:

- **Aprendizado.** Segundo Garvin (apud FIGUEIREDO et al, 2005, p.307), “ *uma organização voltada para o aprendizado é uma organização hábil na criação, aquisição e transferência de conhecimentos, e na modificação do seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções*”. Nessas organizações, os novos conhecimentos são assimilados e difundidos pelos seus membros, contribuindo para a melhoria contínua dos processos da organização e aumento de competitividade.
- **Análise crítica.** Refere-se à capacidade do SMD de prover com informações que permitam uma verificação rigorosa e global do desempenho organizacional de modo a identificar problemas e propor soluções.
- **Balanceamento.** Trata-se da capacidade de SMD de fornecer informações de múltiplas dimensões de desempenho, possibilitando uma percepção multidimensional do comportamento da organização. Isso significa dizer que o SMD não deve incluir somente as medidas financeiras como também deve considerar as medidas não financeiras tais como: a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação do funcionário e o clima organizacional, a imagem que a sociedade tem da organização, o impacto ambiental de seus produtos, o desempenho dos seus fornecedores, a inovação e o aprendizado organizacional, a eficácia e a eficiência dos processos de negócios.
- **Clareza.** Defini-se como a capacidade de SMD adotar indicadores de fácil compreensão para os usuários dos diferentes níveis hierárquicos da organização. Para isso, na definição de SMD, os objetivos, a fórmula de apuração dos índices, as fontes de dados, os referenciais comparativos e metas estejam claramente determinados. No que tange à apresentação do indicador, recomenda-se que os índices estejam expressos em gráficos, descritos de modo que o usuário identifique com facilidade o comportamento do produto, processo ou sistema ao longo do tempo.
- **Dinamismo** É a capacidade de SMD de monitorar continuamente o ambiente interno e externo à organização, fornecendo informações relevantes no instante em que são requeridas. Além disso, um SMD dinâmico significa que ele é capaz de adaptar-se

rapidamente às mudanças ambientais tanto internas como externas à organização, permitindo o acompanhamento do desempenho ao longo do tempo.

- **Integração.** Esse atributo expressa a capacidade de SMD de interagir com todas as partes da organização e seus sistemas de informação. Para tanto, o SMD deve dar suporte ao processo de desdobramento dos objetivos estratégicos e táticos do negócio, captar as informações mais significativas dos principais sistemas de informação da organização e consolidá-las para o processo decisório da organização.
- **Alinhamento.** Um SMD alinhado significa que os indicadores adotados estão intrinsecamente relacionados à estratégia e os principais processos organizacionais, combinados, interligados ou agrupados de maneira a possibilitar uma análise global do desempenho organizacional.
- **Participação.** A essência do atributo de participação é que a responsabilidade da medição não seja exclusiva de alta direção. Sendo assim, é de suma importância que os representantes dos usuários de quaisquer níveis hierárquicos participem ativamente do desenvolvimento, implementação e aperfeiçoamento do SMD.
- **Relacionamento Causal.** De modo simplificado, esse atributo diz respeito à capacidade do SMD de estabelecer o entrelaçamento dos diversos indicadores de maneira a visualizar com clareza as relações de causa e efeito entre a estratégia, processos e indicadores da organização. Com isso, os usuários não só têm a percepção de como as ações realizadas afetam os indicadores de desempenho como conseguem compreender as consequências das decisões tomadas.

## 2.8 Modelos de sistema de medição de desempenho

Na literatura, existem vários modelos de SMD. Contudo, para este presente trabalho, somente quatro modelos de SMDs são apresentados:

- Modelo de Sete Critérios de Desempenho
- SMART
- *Perform Prism*
- *Balanced Scorecard*

A principal motivação de detalhar esses quatro modelos na revisão bibliográfica se deve à publicação dos trabalhos de Martins (1999), Souza (2011), Bond (2002) e Goessler

(2009), que abordam os principais modelos de SMD, a partir de uma vasta pesquisa na literatura. O quadro 3 mostra os modelos de SMD citados por eles.

**Quadro 3 - Modelos citados**

<b>Modelo de SMD</b>	<b>Citados por</b>
Modelo de Sete Critérios de Desempenho	Martins (1999), Souza (2011)
SMART	Martins (1999), Souza (2011) e Goessler (2009)
<i>Perform Prism</i>	Martins (1999), Souza (2011) e Goessler (2009)
<i>Balanced Scorecard</i>	Martins (1999, Souza (2011), Bond (2002) e Goessler (2009)

**Fonte: elaborado pelo autor**

### **2.8.1 Modelo de sete critérios de desempenho (SCD)**

Este modelo engloba sete critérios de desempenho para avaliar o desempenho organizacional, conforme demonstra a figura 11. Os critérios são: qualidade, eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. (SINK e TUTTLE, apud MARTINS, 1999, p.96).

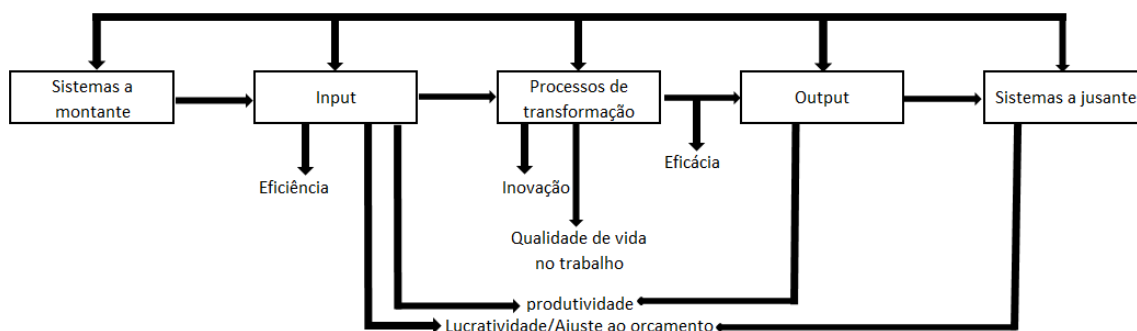
Veja a seguir a definição de cada um dos critérios:

- **Eficácia.** Relaciona-se o resultado obtido com o resultado planejado.
- **Eficiência.** Associa-se o consumo de recurso previsto com o consumo efetivo do mesmo.
- **Qualidade.** Trata-se de um conceito amplo, que pode ser interpretado de diversas maneiras. “A *qualidade* consiste na *capacidade de satisfazer desejos...*” (EDWARDS, 1968 apud CARVALHO, 2006), “*Qualidade é adequação ao uso*” (JURAN, 1974 apud CARVALHO, 2006), “... *prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho*” (CROSBY, 1979 apud CARVALHO,

2006), entre outras definições. A qualidade está ligada a todas as fases de um fluxo de recursos, bem como ao gerenciamento de um sistema organizacional.

- **Produtividade.** É uma relação entre as saídas do sistema e as entradas que acondicionam a formação dessas saídas. As entradas podem ser, por exemplo, recursos humanos, materiais, capital, etc.
- **Qualidade de vida no trabalho.** Baseia-se na reação efetiva das pessoas do sistema organizacional a um conjunto de fatores, como por exemplo, remuneração, condições de trabalho, autonomia, significância das tarefas, etc.
- **Inovação.** Trata-se de processo criativo de mudar o que está sendo feito e a forma como se produz algo para responder com sucesso às situações, oportunidades e desafios.
- **Lucratividade.** Está atrelada ao relacionamento entre custos e receitas.

**Figura 11 - Definições operacionais dos sete critérios de desempenho**



Fonte: Martins (1999)

### 2.8.2 Modelo SMART – Pirâmide de Desempenho

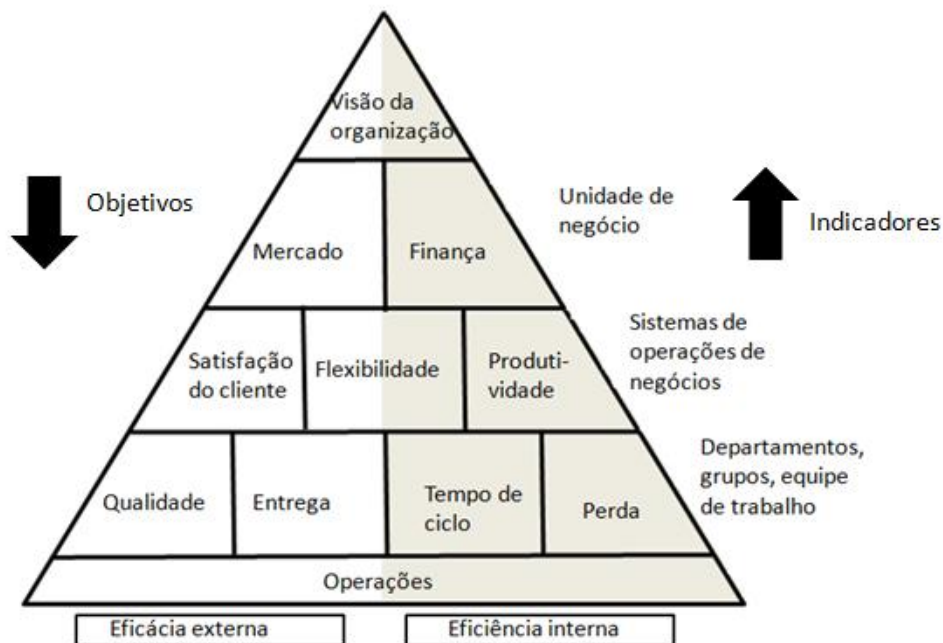
A pirâmide de desempenho se trata de um modelo desenvolvido a partir de um sistema de controle gerencial denominado SMART, que foi aplicado inicialmente pelo laboratório Wang. (CROSS; LYNCH, 1989 apud GOESSLER, 2009).

O principal propósito da pirâmide de desempenho é determinar e gerenciar poucas medidas individuais de desempenho consideradas críticas para a estratégia e relacioná-las com as medidas individuais definidas para os processos de negócios. (GOESSLER, 2009)

Já para Olve et al (1999, apud SOUZA, 2011,p.82), a importância do modelo se deve ao fato de ele ser orientado ao cliente e ser relacionado à estratégia global da empresa, com valores financeiros complementados por várias outras dimensões de natureza não financeira.

De modo simplificado, a figura 12 abaixo ilustra a pirâmide de desempenho. Basicamente, a pirâmide representa a empresa como um todo em quatro diferentes níveis, com o fluxo de comunicação, ocorrendo em duas direções: da alta administração para o nível operacional e vice-versa.

**Figura 12- Pirâmide de desempenho**



**Fonte: Adaptado de Martins (1999)**

O topo da pirâmide representa a visão do negócio, que é articulada pela direção da empresa de maneira a formar a base da estratégia do negócio. Logo ao nível abaixo, encontram-se os objetivos de cada unidade de negócios, que são determinados em termos de mercado e finanças. Uma vez que os objetivos forem definidos, as estratégias devem ser traçadas, explicitando-se meios para atingi-los. No terceiro nível, cada um dos sistemas de operações de negócios é definido em termos de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. Na base da pirâmide, os objetivos são expressos em critérios operacionais específicos: qualidade, entrega, tempo de ciclo e perda para cada um dos departamentos e equipe de trabalhos.

É imprescindível mencionar que a definição de medidas de desempenho dos níveis hierárquicos, sistemas de operações de negócio e departamentos e centro de trabalho é crítica, porque as medidas de desempenho devem ser determinadas de modo a estabelecer uma relação de causa e efeito válida com os objetivos estratégicos. (MARTINS, 1999)

Outro aspecto interessante da pirâmide é que ela pode ser visualizada sob duas perspectivas. A primeira perspectiva corresponde às medidas da eficiência interna das atividades e dos departamentos, que para alta administração são definidas em termo financeiro, e para operações, em termos operacionais (tempo de ciclo e perdas). A outra perspectiva diz respeito às medidas que expressem a efetividade externa do ponto de vista do mercado.

Convém destacar que o SMART está embasado em dois elementos organizacionais: estratégia e processo. A estratégia é um meio de gerar um plano balanceado para o gerenciamento das expectativas do cliente e o desempenho necessário para satisfazê-las, o que é vital para o sucesso da organização. (CROSS e LYNCH, 1989 apud SOUZA, 2011, p. 83). Para que o desempenho apresente um nível necessário ao plano estratégico, recomenda-se que os processos organizacionais não sejam medidos e gerenciados com foco apenas hierárquico. Nesse sentido, o desdobramento de medidas de desempenho em departamentos não deve se basear apenas na estrutura funcional por departamentos, mas também nos processos essenciais da organização, tais como desenvolvimento de produtos, produção, marketing entre outros. (CROSS e LYNCH, 1990, apud SOUZA, 2011, p. 83).

Para realizar o desdobramento por processo, a pirâmide de desempenho utiliza uma ferramenta conhecida como “sistema de operações de negócio” (do inglês, *Business Operating System* - BOS). Esta ferramenta permite que o mapeamento do fluxo de trabalho seja feito, identificando-se todas as cadeias de atividades fundamentais para a satisfação das expectativas dos clientes. (CROSS e LYNCH, 1992 apud SOUZA, 2011, p. 84).

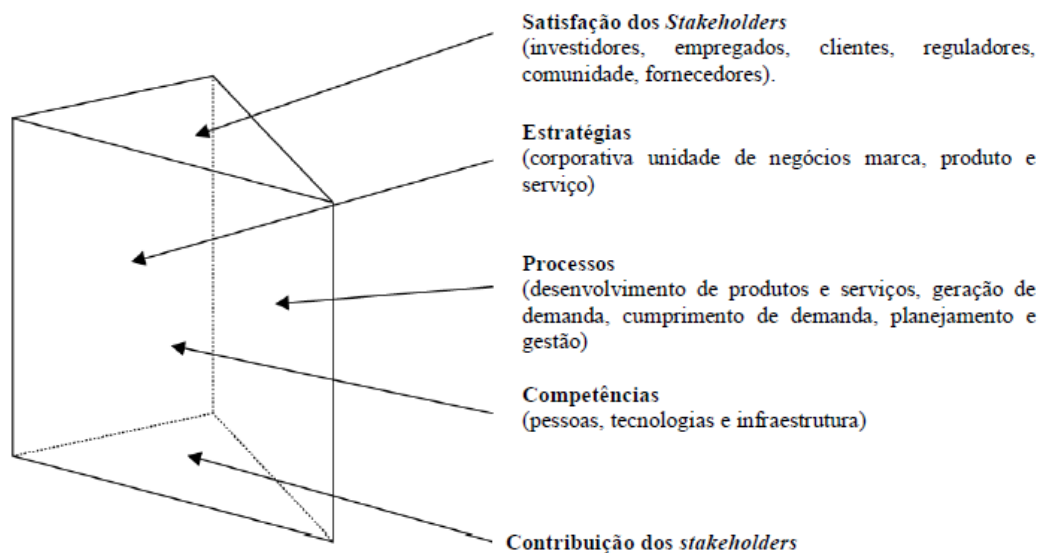
O BOS, portanto, é o elemento chave do modelo da pirâmide de desempenho, pois por meio dele que há o relacionamento da estratégia do negócio com a medição de desempenho das operações em todos os níveis organizacionais. (CROSS e LYNCH, 1992 apud SOUZA, 2011, p. 84).

### 2.8.3 Modelo *Performance Prism* – Prisma de Desempenho (PP)

Neely et al (2001) propõem um modelo de SMD denominado *Performance Prism* como solução para os problemas de medição de desempenho. Esse modelo tem como finalidade orientar os gestores para as questões chaves do negócio e apoiar no processo de definição de medidas de desempenho.

O *Performance Prism* se trata essencialmente de um modelo tridimensional que aborda cinco perspectivas que constituem as faces de um prisma, conforme ilustra a figura 13.

**Figura 13 - *Performance Prism***



**Elaboração: Souza (2011, p.79)**

A primeira face que corresponde à satisfação das partes interessadas (*Stakeholders*) envolve responder as seguintes perguntas: quem são as partes interessadas e quais são as suas necessidades e desejos? As partes interessadas podem ser, por exemplo, os colaboradores, fornecedores e reguladores, clientes e acionistas. (NEELY et al ,2001)

A segunda face reside na questão da estratégia. A questão chave é: que estratégias devem ser adotadas para assegurar a satisfação dos *stakeholders*? Vale destacar que antes de responder a essa pergunta é preciso responder as perguntas chaves da primeira face. (NEELY et al ,2001)



A terceira face que concerne ao processo gira em torno da seguinte pergunta: quais processos devem ser posto em ação para a execução da estratégia adotada? O processo deve ser definido de modo a oferecer valor aos *stakeholders*. (NEELY et al, 2001)

A quarta face se refere à competência. Por competência, entende-se como uma combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infra-estrutura que juntos permitem a execução dos processos de negócios da organização tanto no presente como no futuro. A questão chave associada nessa face é: quais competências são necessárias para executar o processo? (NEELY et al, 2001)

A última face do modelo diz respeito à contribuição dos *Stakeholders*. A ideia central nessa face é que deve existir um relacionamento de reciprocidade de contribuição entre os *stakeholders* e a organização. Um exemplo seria o caso em que o funcionário espera uma melhor remuneração e condições de trabalho e a organização que tem a expectativa de que o funcionário contribua com a sua força de trabalho. Esse relacionamento simbiótico ocorre em todos os tipos de *stakeholders* (fornecedores, clientes, funcionários, acionistas, reguladores, etc.). (NEELY et al, 2001)

#### **2.8.4 Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi proposto por Kaplan e Norton em 1992, a partir dos estudos realizados junto a grandes empresas norte-americanas. Trata-se de um dos modelos de SMD mais difundidos na literatura.

Quanto ao propósito do uso do BSC, ele é bastante amplo, podendo ser aplicado para:

- Ter clareza e consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a todas as partes da empresa.
- Alinhar as metas dos departamentos e pessoais à estratégia da empresa.
- Relacionar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentais anuais.
- Determinar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Efetuar previsões estratégicas periódicas e sistemáticas.

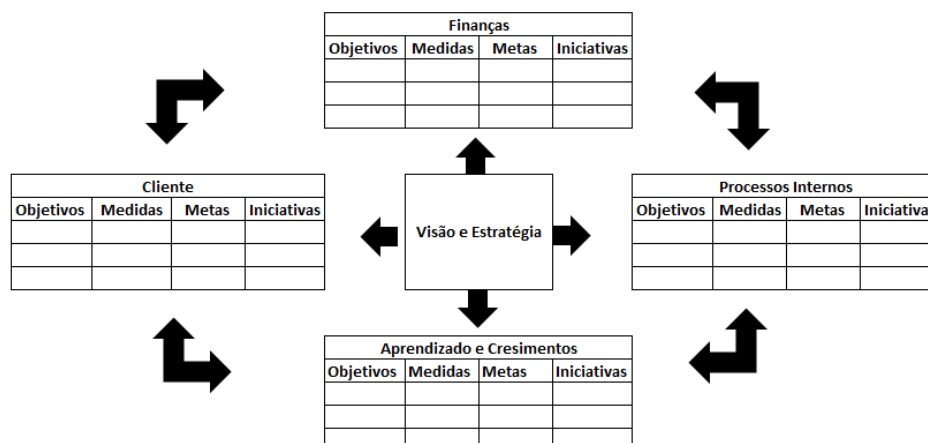
- Conseguir *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aprimorá-la.

A essência da abordagem do BSC é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de alicerce para um sistema de medição e gestão estratégica. Tal modelo combina as medidas financeiras com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Para cada uma das perspectivas, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos novos acionistas? (**Perspectiva Financeira**)
- Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência? (**Perspectiva dos Processos Internos**)
- Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? (**Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**)
- Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (**Perspectiva dos Clientes**)

Figura 14- As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A partir das quatro perspectivas citadas, equilibram-se os objetivos de curto e longo prazos, os resultados almejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. (KAPLAN e NORTON, 1997)

### **Perspectiva financeira**

Na perspectiva financeira, os objetivos e medidas financeiros são definidos a partir da estratégia da empresa de modo que sirvam de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Para tanto, os criadores do BSC destacam que quaisquer medidas selecionadas devem ser integradas a uma cadeia de relações de causa e efeito que resultem na melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Outro aspecto é que os objetivos financeiros podem diferir, dependendo da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. De forma sintética, as três fases são:

- **Crescimento.** Nesta fase, as empresas estão nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Detêm produtos e serviços com grande potencial de crescimento. Entretanto, para alavancar o negócio, pode ser necessário comprometer recursos consideráveis para ampliar a infra-estrutura e desenvolver relacionamento com os clientes. Outro aspecto que marca nesta fase é o fato de as empresas poderem operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. Quanto aos objetivos financeiros globais, são eles: os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para certos mercados, grupos de clientes e regiões.
- **Sustentação.** Nesta fase, as empresas podem ainda conseguir atrair investimentos e reinvestimentos, contudo, o foco deve residir na obtenção de excelentes retornos sobre o capital investido. Os principais aspectos que caracterizam a fase de sustentação são: manutenção ou lento crescimento da participação do mercado a cada ano e projetos de investimentos mais voltados à melhoria contínua e alívio de estrangulamento. De forma geral, os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade, como receita operacional e margem bruta.

- **Colheita.** Quando as empresas atingem a fase de maturidade em seu ciclo de vida, a expectativa das empresas é colher os investimentos realizados nas duas fases anteriores. Os investimentos são direcionados o suficiente para manter equipamentos e capacidades de modo que tais investimentos representem períodos de retorno muito bem definidos e curtos. Quanto à meta, deve-se buscar a maximização do fluxo de caixa. Já em relação aos objetivos financeiros globais, são eles: fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Além de identificar o ciclo de vida em que a empresa está situada, é imprescindível que os objetivos financeiros sejam analisados periodicamente. Devido às condições mutáveis do mercado, às vezes, uma empresa mesmo na fase madura da colheita pode vislumbrar um objetivo de crescimento, o que acarretaria uma completa mudança nos objetivos financeiros e de investimento. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Para cada uma das estratégias de crescimento, sustentação e colheita, há três temas financeiros:

- Crescimento e mix de receita.
- Redução de custos/ melhoria de produtividade.
- Utilização dos ativos/ estratégia de investimento

Kaplan e Norton (1997) associam cada um dos temas estratégicos com cada uma das estratégias, conforme o quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Medição dos temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/ Aumento de Produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE ( <i>Return on capital employed</i> ) por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55)

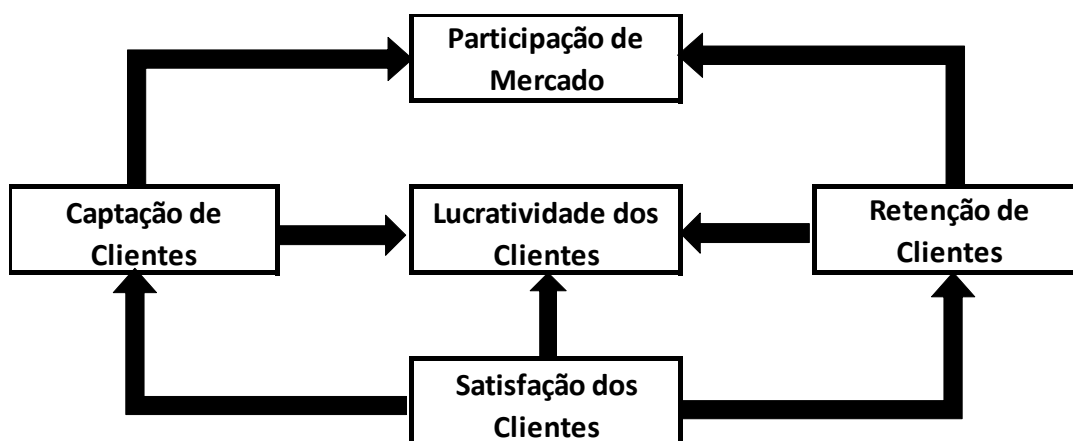
### Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, os segmentos de clientes e mercado onde a empresa enseja competir são identificados. Esses segmentos têm grandes impactos sobre a empresa, uma vez que eles representam o componente da receita dos objetivos financeiros. Além disso, a importância de segmentação de mercado decorre da diversidade das necessidades e preferências dos clientes, o que dificulta a empresa de atender a todos os clientes de modo pleno e excelente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.68), “empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Após identificar e concentrar os segmentos de mercado desejados, é preciso definir os objetivos e indicadores específicos. Para Kaplan e Norton (1997), existem basicamente dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes.

O primeiro conjunto se refere às medidas genéricas adotadas por maioria das empresas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os indicadores que fazem parte das chamadas medidas genéricas são: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. A figura 15 mostra o relacionamento dessas medidas genéricas. Já o quadro 5 ilustra o significado de cada uma das medidas apresentadas.

**Figura 15 - Relações de causa e efeito das medidas genéricas**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

**Quadro 5 - Medidas genéricas**

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

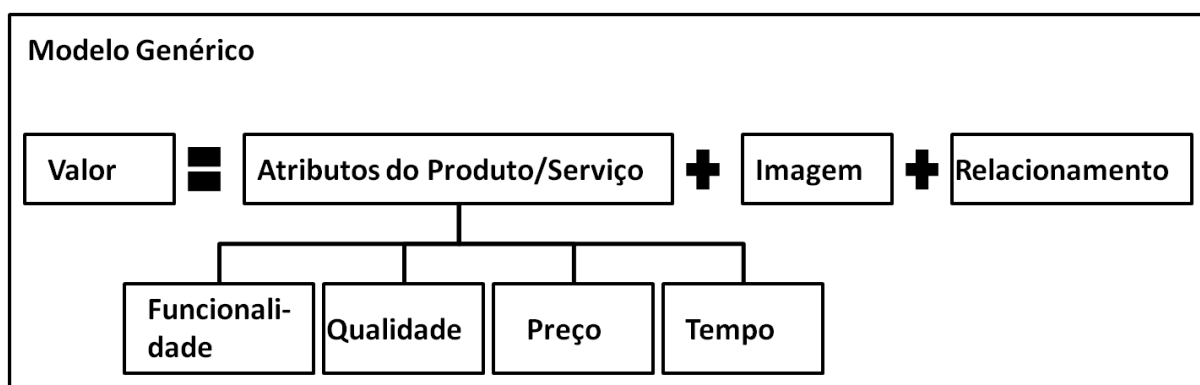
Quanto ao segundo conjunto, incluem-se as medidas que representam as propostas de valor ao cliente. Kaplan e Norton (1997, p.77) definem as propostas de valor como sendo os atributos que os fornecedores entregam aos clientes, através de produtos e serviços, para obter a fidelidade e satisfação deles. Os criadores do BSC também afirmam que o conceito de proposta de valor é crucial para a compreensão dos vetores das medidas genéricas, como segue na seguinte declaração: “A identificação das propostas de valor [...] é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes” (Kaplan e Norton (1997, p.67))

Com relação aos atributos das propostas de valor, existem três categorias básicas, que são:

- **Atributos de produtos/serviços.** Estes atributos dizem respeito à funcionalidade do produto/serviço, preço e qualidade.
- **Relacionamento com os clientes.** Esta dimensão envolve a entrega do produto/serviço ao cliente, envolvendo o tempo de reposta e entrega e a comodidade do cliente na compra.
- **Imagem e reputação.** Entende-se como sendo os fatores intangíveis que resultam na atração e fidelização dos clientes.

Com base nesses três atributos, Kaplan e Norton (1997) propõem um modelo genérico de valor para os clientes, como segue na figura 16.

**Figura 16 - Modelo genérico de valor**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79)

## Perspectiva dos processos internos

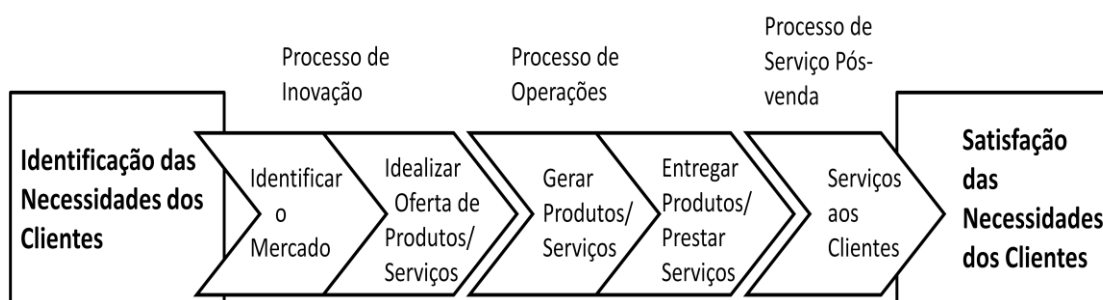
A perspectiva dos processos internos focaliza os processos internos mais críticos de modo que a empresa possa atingir os objetivos dos clientes e acionistas. Nesse sentido, os processos devem propiciar condições nas quais a empresa possa entregar valor aos clientes e satisfazer os acionistas. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.97)

Para tanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem a aplicação do modelo de cadeia de valor genérica para os processos críticos. A cadeia de valor consiste em três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

A aplicação do modelo começa com o processo de inovação, que envolve a identificação das necessidades presentes e futuras dos clientes e criação de novas soluções para tais necessidades. Após isso, entra-se no processo de operação no qual ocorre a geração dos produtos e serviços e a entrega aos clientes. Por último, termina-se a cadeia com o processo de serviços/ pós-venda, que abrange a oferta de serviços pós-venda que adiciona mais valor para os clientes, além dos próprios produtos e serviços ofertados.

A figura 17 ilustra a estrutura da cadeia de valores genéricos.

**Figura 17 - Modelo da cadeia de valores genéricos**



**Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)**

## Perspectiva de aprendizado e crescimento

Na quarta perspectiva, elaboram-se os objetivos e medidas voltados para o aprendizado e o crescimento organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento consistem em proporcionar a infraestrutura que



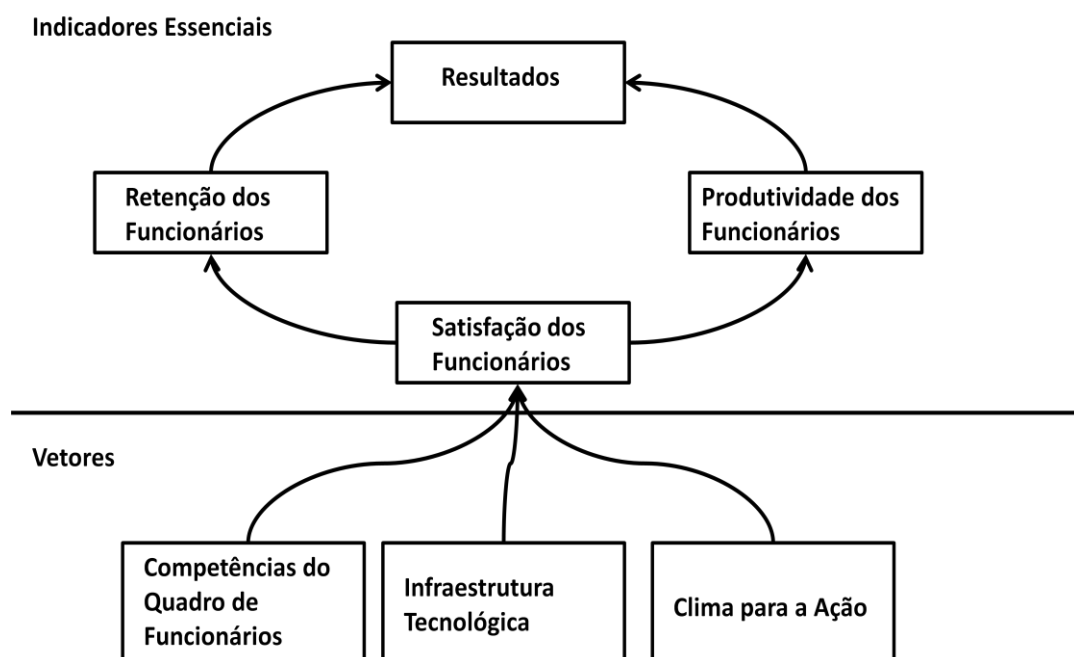
possibilite a realização dos objetivos das outras três perspectivas vistas nos tópicos anteriores. Assim sendo, os objetivos da última perspectiva servem como vetores de resultados excepcionais nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Com base na larga experiência da construção do BSC, Kaplan e Norton (1997) identificam três grandes categorias que integram a perspectiva de aprendizado e crescimento. São elas:

- Capacidade dos funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Além dessas três categorias, Kaplan e Norton (1997) observam que comumente há três medidas essenciais (ou genéricas) para os funcionários que podem ser complementadas por vetores situacionais. Conforme a figura 18, as três medidas essenciais são: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários. É interessante notar que o objetivo de satisfação dos funcionários normalmente desempenha o papel de vetor das outras medidas: a retenção e a produtividade.

**Figura 18 - Estrutura de medição do aprendizado e crescimento**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

Em relação aos vetores situacionais, Kaplan e Norton (1997) constataam que esses vetores geralmente são provenientes de três variáveis chaves: competências dos funcionários, infraestrutura tecnológica e clima para a ação. O quadro 6 ilustra os principais elementos constituintes dos vetores situacionais.

**Quadro 6 - Vetores situacionais do aprendizado e crescimento**

<b>Competências dos Funcionários</b>	<b>Infraestrutura Tecnológica</b>	<b>Clima para a Ação</b>
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

**Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.137)**

### **Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégica**

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.153),

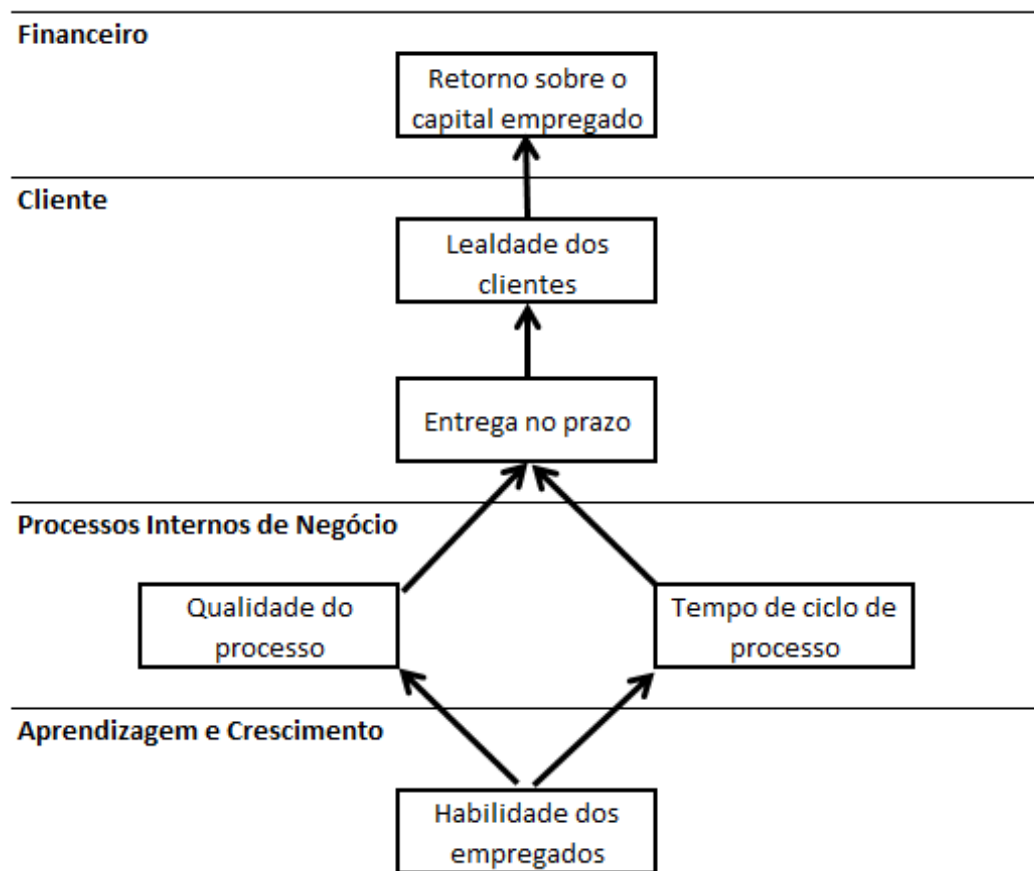
*“O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia de sua unidade de negócios”*

Desse modo, na concepção dos referidos autores, um BSC bem-sucedido é aquele que consegue traduzir estratégica através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.154)

Para desenvolver o BSC, existem três princípios básicos que possibilitam a integração do BSC à estratégia. Tais princípios são:

1. **Relações de causa e efeito.** Para Kaplan e Norton (1997, p.156), “*Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa.*” Isso implica dizer que o SMD deve transparecer as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas quatro perspectivas, de forma que possam ser gerenciadas. Um exemplo simples de uma estrutura de relações de causa e efeito das medidas está representado na figura 19.
2. **Vetores de desempenho.** As medidas genéricas de resultados, aquelas apresentadas anteriormente nas perspectivas do BSC, correspondem às medidas de ocorrências, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção dos clientes e capacidade dos funcionários. Essas medidas são normalmente aplicadas em muitos setores e empresas. Por indicadores de tendência ou vetores de desempenho, são aqueles que estão atrelados à particularidade da estratégia da unidade de negócios, ou seja, relacionam-se ao oferecimento das propostas de valor aos clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 156). A partir da combinação dos indicadores de ocorrências com os de tendências, produz-se um bom BSC. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.156), “*Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia de negócios*”.
3. **Relações com os fatores financeiros.** Conforme demonstrado na perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997, p.157) mencionam que “*Em última análise, as relações causais de todas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros*”. Portanto, os resultados, sobretudo os financeiros, como capital empregado ou o valor econômico devem ser destacados quando da elaboração do BSC. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.157)

Figura 19 - Relações de causa e efeito entre as medidas



Fonte: (Kaplan e Norton, 1997, p.31)

## Estrutura para Ação e Estratégia

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.20),

*“O verdadeiro poder do Balanced Scorecard [...] ocorre quando [...] se transforma em um sistema de gestão estratégica”.*

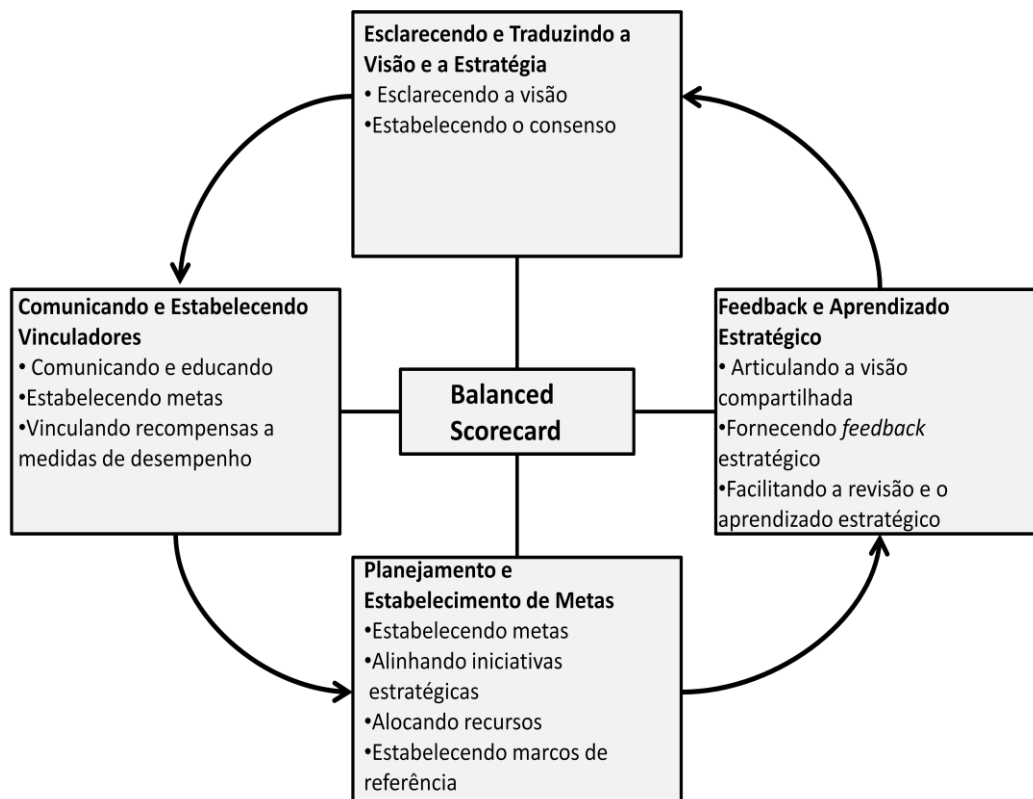
Para que o BSC manifeste todo o seu potencial, deixando de ser um simples sistema de medidas táticas ou operacionais para se tornar um sistema de gestão de estratégica, Kaplan e Norton (1997, p.9) propõem um ciclo composto por quatro processos críticos:

- 1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.** O processo inicial do *scorecard* começa com a tradução da estratégia em objetivos específicos. Neste primeiro processo, objetiva-se esclarecer e estimular o consenso da visão e da estratégia da organização. (KAPLAN e NORTON, 1997).

2. **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.** O segundo processo exerce o importante papel de ligar os objetivos estratégicos aos de departamentos e de indivíduos. Além disso, para que o BSC seja bem-sucedido, a comunicação dos objetivos a toda empresa deve ser clara e efetiva. (KAPLAN e NORTON, 1997)
3. **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.** Neste processo ocorre a integração dos planos financeiros e de negócio, permitindo a quantificação dos resultados almejados a longo prazo, a identificação de mecanismo e provisão de recursos para a consecução dos resultados e definição de referências de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997)
4. **Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.** O quarto processo relaciona-se ao aprendizado organizacional em nível executivo. Outro ponto importante deste processo está atrelado ao mecanismo de *feedback* que a alta administração precisa receber. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *feedback* deve ter duas finalidades: permitir que a alta administração saiba se a estratégia está sendo implementada de acordo com o plano e avaliar se as estratégias planejadas permanecem válidas e viável. Além da questão do *feedback*, o quarto processo suporta a realimentação do processo seguinte – visão e estratégia.

A figura 20 abaixo ilustra a cadeia de relações dos quatros processos críticos.

Figura 20 - Quatro processos gerenciais



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

### 3. DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE SOLUÇÃO

Neste capítulo, detalha-se como foi feita a escolha do método de solução dentre os modelos de SMD apresentados na revisão bibliográfica. Ainda nesta seção, mostram-se os principais pontos críticos do método selecionado.

#### 3.1 Justificativa da escolha do método de solução

Na escolha do modelo de SMD, os principais atributos de SMD identificados pelo Figueiredo et al (2005) foram tomados como critérios de escolha do método de solução. Conforme visto na revisão bibliográfica, existem nove atributos que conferem maior eficácia ao SMD. São eles: aprendizado, análise crítica, balanceamento, clareza, dinamismo, integração, alinhamento, participação e relacionamento causal.

A tabela 2 mostra os atributos de SMD que cada um dos modelos possui em diferentes graus de relacionamento. Já a tabela 1 indica uma escala numérica do grau de relacionamento dos atributos. Vale destacar que a pontuação das notas da tabela 2 foi retirada do trabalho do Pandolfi (2005), que aborda um estudo comparativo de diversos modelos de SMD. Por fim, cabe ressaltar que no quadro 7 apenas os modelos de SMD apresentados na revisão bibliográfica foram considerados, os quais correspondem o escopo de análise deste trabalho.

**Quadro 7 - Modelos de SMD avaliados**

<b>SIGLA</b>	<b>Modelo de SMD</b>
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SCD	Sete Critérios de Desempenho
PP	<i>Performance Prism</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 1 - Escala de grau de relacionamento

Valor	Relacionamento	Descrição
0	Nenhum	Atributo não desenvolvido
1	Fraco	Atributo em estágio inicial de desenvolvimento
3	Moderado	Atributo em estágio avançado de desenvolvimento
9	Forte	Atributo totalmente desenvolvido

Fonte: Figueiredo (2003, apud Pandolfi, 2005, p.48)

Tabela 2 - Avaliação dos resultados dos modelos de SMD

	S M A R T	S C D	p p	B S C
<b>Atributo</b>				
Interação	1	1	1	1
Clareza	3	1	3	3
Participação	0	3	1	1
Dinamismo	1	1	3	3
Análise Crítica	0	3	1	3
Relacionamento Causal	1	3	9	9
Aprendizado Organizacional	0	3	3	9
Alinhamento	3	1	3	9
Balanceamento	3	1	9	9
Pontuação total	12	17	33	47

Fonte: Figueiredo (2003, apud Pandolfi, 2005, p.48)

Analisando-se a tabela 2, observa-se que o BSC tem a melhor pontuação total de 47 pontos, com uma larga diferença de 14 pontos em relação ao segundo melhor modelo de SMD avaliado. Em termo geral, o BSC é o modelo de SMD mais completo e abrangente.



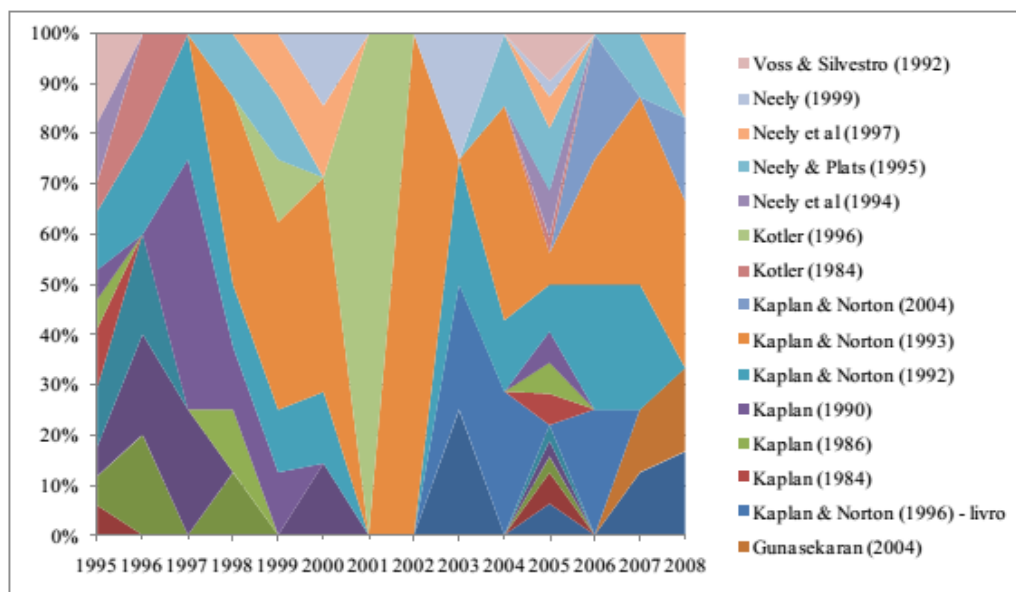
Nota-se também que o BSC apresenta praticamente todos os atributos de SMD em estágio avançado ou totalmente desenvolvido e com grau de relacionamento igual ou superior que os demais modelos. Conforme a tabela 2, isso ocorre em sete dos nove atributos de SMD.

No que diz respeito aos pontos mais fracos do modelo de BSC, são eles: os atributos de interação e participação. Esses atributos estão ainda em estágio inicial de desenvolvimento. Embora o BSC demonstre essas fraquezas, o único atributo que o BSC, de fato, exibe pior performance em relação aos demais modelos é o de participação.

Além da tabela 2, outra justificativa para a escolha do BSC se deve ao estudo de Marzagão *et al* (2010), que realizou uma revisão bibliográfica por métodos bibliométricos dos principais modelos de SMD. Neste estudo, revela-se a hegemonia do modelo do *Balanced Scorecard* como o sistema de indicadores de desempenho predominante na literatura no período entre 1997 e 2008 (ano fim da pesquisa).

O gráfico que foi retirada do trabalho de Marzagão *et al* (2010) e que representa o gráfico de área sobre a distribuição de citações por autor em termos relativos por ano, confirma o predomínio dos trabalhos de Kaplan e Norton. As limitações do gráfico residem na delimitação temporal (entre 1995 e 2008) e autores que foram citados mais de três vezes.

**Gráfico 1 - Citações de referência por autor em termos relativos por ano**



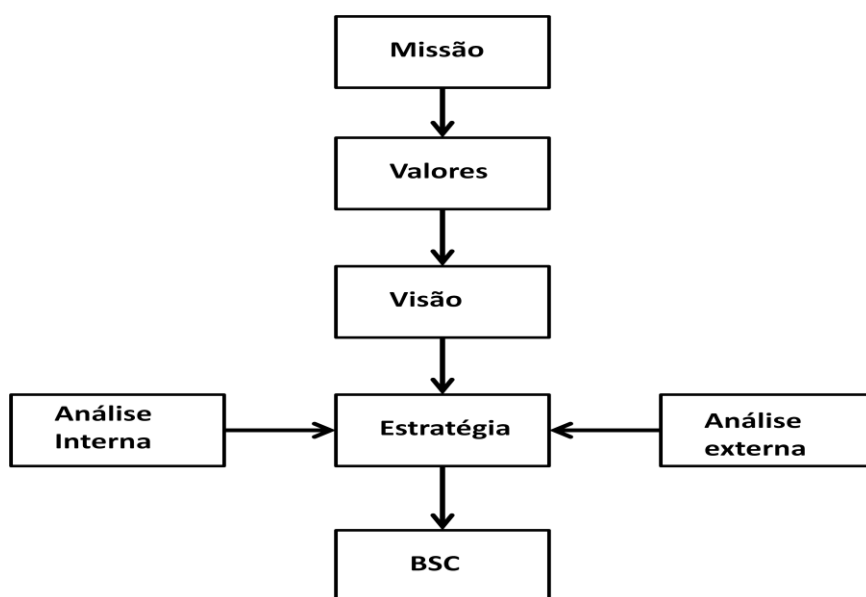
Fonte: Marzagão et al (2010, p.8)

Portanto, com base no trabalho do Pandolfi (2005) e Marzagão et al (2010), o modelo escolhido é o BSC.

### 3.2 Estrutura do método de solução

Na estrutura do método de solução, aproveita-se o modelo de planejamento de estratégico de David (2011) para a aplicação do BSC à empresa A. O método de solução apresenta uma estrutura descrita conforme a figura 21.

**Figura 21 - Esquema do método de solução proposto**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

- **Missão.** Segundo Collis e Rusktd (2008), a missão exprime a razão da existência de uma empresa. Para David (2011), declarar a missão é ter um propósito consistente que distinga um negócio de outras empresas semelhantes. A declaração da missão, logo, identifica o escopo de atuação de uma empresa em termo de mercado e de produto.
- **Visão.** De acordo com David (2011), declarar visão significa responder à seguinte pergunta: O que nós queremos nos tornar? Ou seja, ter visão é saber o que a empresa quer ser em um horizonte de tempo. (COLLIS e RUSKTAD, 2008).

- **Valores.** De forma sintética, por valores, podem ser entendido como aquilo em que a empresa acredita e as condutas comportamentais que os membros da organização devem seguir. (COLLIS e RUSKTAD, 2008)
- **Estratégia.** O conceito de estratégia a ser adotado neste trabalho é o mesmo do Porter (1996), que já foi tratado na revisão bibliográfica.
- **Análise Interna.** Na análise interna, contempla-se um estudo sobre os pontos fortes e fracos da Empresa A quanto ao oferecimento da proposta de valor ao cliente.
- **Análise Externa.** Em relação à análise externa, as cinco forças do Porter (2004) são aplicadas, combinadas com a análise macroeconômica e de mercado imobiliário.
- **BSC.** A aplicação do BSC se baseia nos conteúdos já colocados na revisão bibliográfica.

### 3.3 Fatores críticos do BSC

Antes de aplicar o BSC, é fundamental conhecer as principais dificuldades que podem afetar no sucesso do modelo. De acordo com Prieto et al (2006), há 26 fatores críticos na implementação do BSC, a saber:

1. *“Comprometimento da alta administração”*
2. *“Ação isolada da alta administração”*
3. *“Não dividir papéis e responsabilidade”*
4. *“BSC como evento único e não como processo contínuo”*
5. *“BSC como um projeto de sistema”*
6. *“Discussões não claras e infrequentes”*
7. *“Quatro perspectivas não balanceadas”*
8. *“Uso do BSC apenas para remuneração variável”*
9. *“Uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia”*
10. *“Falta de senso de urgência”*
11. *“Não ter um time focado durante a implementação”*
12. *“Não ter uma visão estratégica comum”*
13. *“Não conseguir traduzir a estratégia”*
14. *“Não estar apto a desdobrar para unidades de negócios”*
15. *“Comunicação e Treinamento não efetivo nas diversas fases”*

16. *“Falta de alinhamento entre métricas e objetivos”*
17. *“Não estabelecer um alinhamento entre estratégia métrica com o orçamento”*
18. *“Problemas de comunicação de dados estratégicos sensíveis”*
19. *“Implementar BSC como template”*
20. *“Atraso nas recompensas – Recompensar somente no longo prazo”*
21. *“Usar métricas ousadas – incorrer no custo de evitar risco”*
22. *“Usar métricas difíceis de controlar”*
23. *“Perder os objetivos de vista”*
24. *“Escolher métricas precisamente incorretas”*
25. *“Assumir que empregados não têm outras opções”*
26. *“Não quebrar paradigmas”*

Dentre os 26 fatores críticos, a pesquisa de campo de Prieto *et al* (2006) aponta que a falta de comprometimento da alta administração é um dos principais problemas enfrentados nas empresas onde foram analisadas.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Missão, Visão e Valores.**

Conforme já discutido na revisão bibliográfica, para elaborar o BSC, é preciso inicialmente definir a missão, os valores e a visão de uma dada organização. Neste estudo de caso em questão, as declarações de cada um dos termos, que já foram colocadas na descrição da empresa, serão mantidas.

### **4.2 Análise Externa**

Para a formulação de estratégia, é necessário investigar o ambiente em que a empresa se encontra. Devido a essa importância, três análises são feitas. A primeira é referente à análise macroeconômica. A segunda engloba uma análise mais direcionada ao setor imobiliário. E, por fim, a última trata de uma análise estrutural da indústria imobiliária, aplicando-se o conceito de cinco forças do Porter.

#### **4.2.1 Cenário macroeconômico brasileiro**

Segundo a EZTEC (2013), o entendimento do cenário macroeconômico se faz necessário para uma adequada análise do mercado imobiliário, uma vez que muitas das variáveis macroeconômicas afetam o setor imobiliário. Assim, pode-se dizer que o comportamento do mercado imobiliário é influenciado por vários fatores macroeconômicos, tais como a inflação, o nível de juros, a disponibilidade de crédito, etc. (EZTEC, 2013).

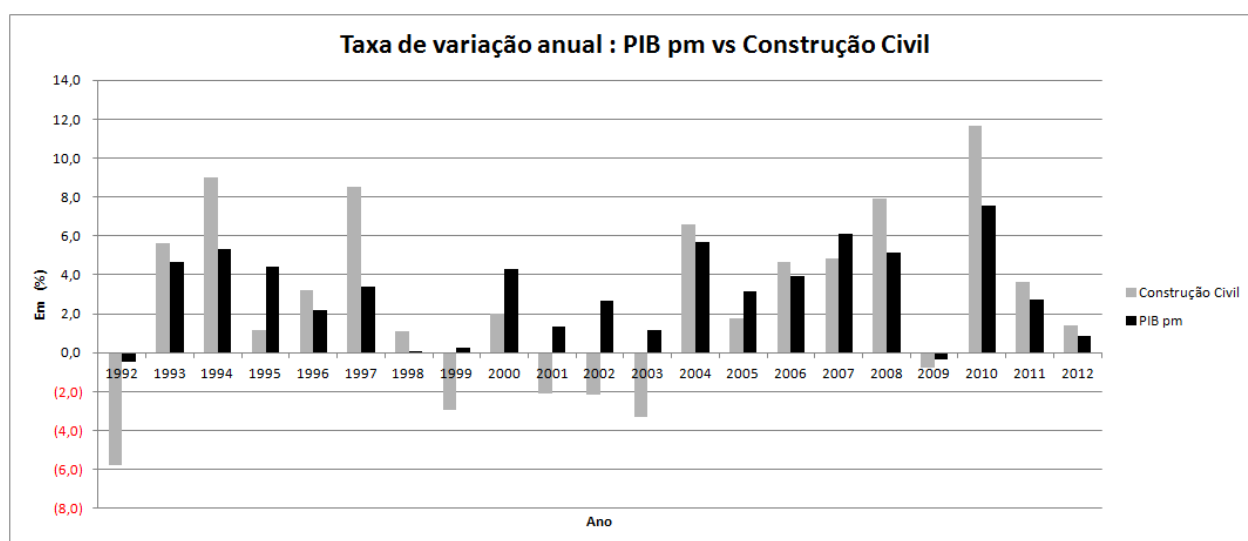
Neste tópico, são abordados sucintamente alguns fatores macroeconômicos mais importantes, considerados para a empresa A, os quais podem implicar riscos e/ou oportunidades de negócios para ela. A intenção desta análise macroeconômica, portanto, não é esgotar o assunto em questão, mas retratar de maneira objetiva e clara para dar o suporte necessário à gestão da empresa A.

O primeiro passo fundamental para o estudo do cenário macroeconômico brasileiro diz respeito ao PIB (Produto Interno Bruto), pois esse indicador mostra o desempenho global da atividade econômica do país. Em uma análise preliminar, é interessante verificar o desempenho do setor da construção civil em relação ao PIB.

Em se tratando do PIB, no ano de 2012, o crescimento anual foi muito fraco, atingindo quase 1%. Esse fraco resultado se deveu a um conjunto de fatores: intensificação da crise na Europa e, internamente, devido à redução do investimento, principalmente na indústria. (DIEESE, 2013). No entanto, a expectativa do crescimento do PIB para o ano de 2013, previsto em 2,4 % (BACEN, 2013), é um sinal claro de que deve encerrar melhor do que em relação ao ano de 2012 (~1%).

De acordo com o gráfico 2, entre 2005 e 2008, o setor de construção civil estava em uma boa fase de crescimento contínuo. No entanto, em 2009, houve uma abrupta retração tanto do setor como do PIB, a qual se pode atribuir, em parte, ao efeito da crise financeira internacional (EUA). Já em 2010, o mercado imobiliário mostrou um sinal de forte recuperação próximo a 12%, sendo essa taxa a maior desde o ano de 2000. Contudo, a partir de 2010 até 2012, a taxa de variação anual do setor de construção civil veio desacelerando, mesmo à taxa superior à do PIB. Quanto à expectativa para o ano de 2013, o setor de construção civil fechará, com crescimento moderado, de 2,9 %. (Site: FOLHA DE S. PAULO, 2013)

**Gráfico 2- Taxa de variação anual: PIB PM (preço do mercado) x Construção Civil**

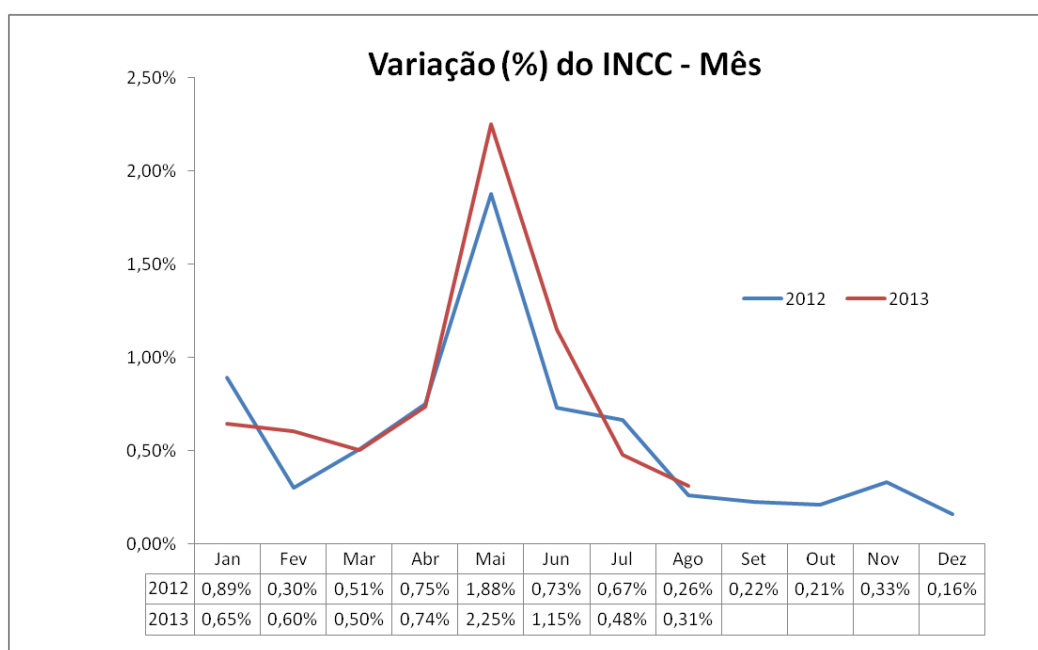


Fonte: CBIC (2013), elaborado pelo autor

A inflação e as medidas de controle dela normalmente provocam a redução da renda da população e, por conseguinte, a expansão da atividade econômica. Desse modo, a elevação da inflação pode impactar o mercado imobiliário na medida em que diminuem a atividade econômica, o consumo e o investimento. Particularmente, o INCC (Índice Nacional da Construção Civil) e o de IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado), que normalmente indexam, respectivamente, os custos de construção e os recebimentos futuros na venda a prazo das unidades, podem influenciar na rentabilidade da atividade de incorporação imobiliária. (EZTEC, 2013)

No gráfico 3, está representada, em termo percentual, a variação mensal do INCC do ano de 2012 e de 2013 (de janeiro até agosto). Nele, observa-se que o comportamento da inflação de 2013 é, em linha geral, semelhante ao de 2012. Entretanto, particularmente no mês de Maio e de Junho, há um descolamento acentuado entre a linha de 2013 e a de 2012. Em ponto percentual, a diferença entre o pico da variação do INCC nesses dois anos foi de 0,37 ponto percentual. A alta do INCC em maio de 2013 foi ocasionada principalmente pelo custo de mão de obra que, por sua vez, sofreu um forte reajuste salarial dos trabalhadores da construção. (site VALOR, 27/05/2013). No mês de Junho de 2013, o índice de INCC exibiu uma forte queda em relação ao índice do mês de Maio.

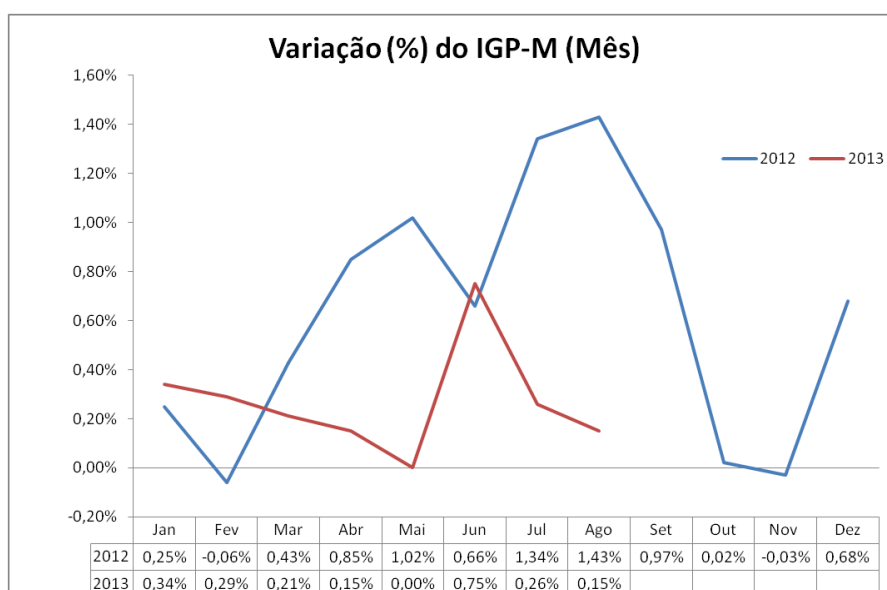
**Gráfico 3 - Histórico do INCC**



**Fonte: CBIC (2013), elaborado pelo autor**

De acordo com o gráfico 4, em 2012, o IGP-M apresentou uma elevação acentuada da variação mensal entre o mês de Fevereiro e Maio e entre Junho e Agosto. Embora a variação mensal tenha caído entre Setembro e Novembro de 2012, o IGP-M encerrou o ano de 2012 em 7,82%, sendo o maior registrado desde 2010. (site AGENTE IMÓVEL, 2013). Para o ano de 2013, houve uma queda contínua da variação mensal do IGP-M de Janeiro até Maio e de Junho até Agosto, apesar de um acentuado crescimento na passagem do mês de Maio para Junho.

**Gráfico 4 Histórico do IGP-M**



**Fonte: Sinduscon-MT (2013), elaborado pelo autor**

Outros fatores macroeconômicos relevantes para o setor imobiliário estão relacionados à questão da taxa de juros e expansão dos créditos. De acordo com a EZTEC (2013), o nível da taxa de juros provoca grandes influências na tomada de decisão de consumo das pessoas e nas decisões de investimentos das empresas. Assim, a taxa de juros pode influenciar na liquidez dos pagamentos, e o seu controle produz efeitos diretos na aquisição de imóveis. (EZTEC 2013; PDG, 2013)

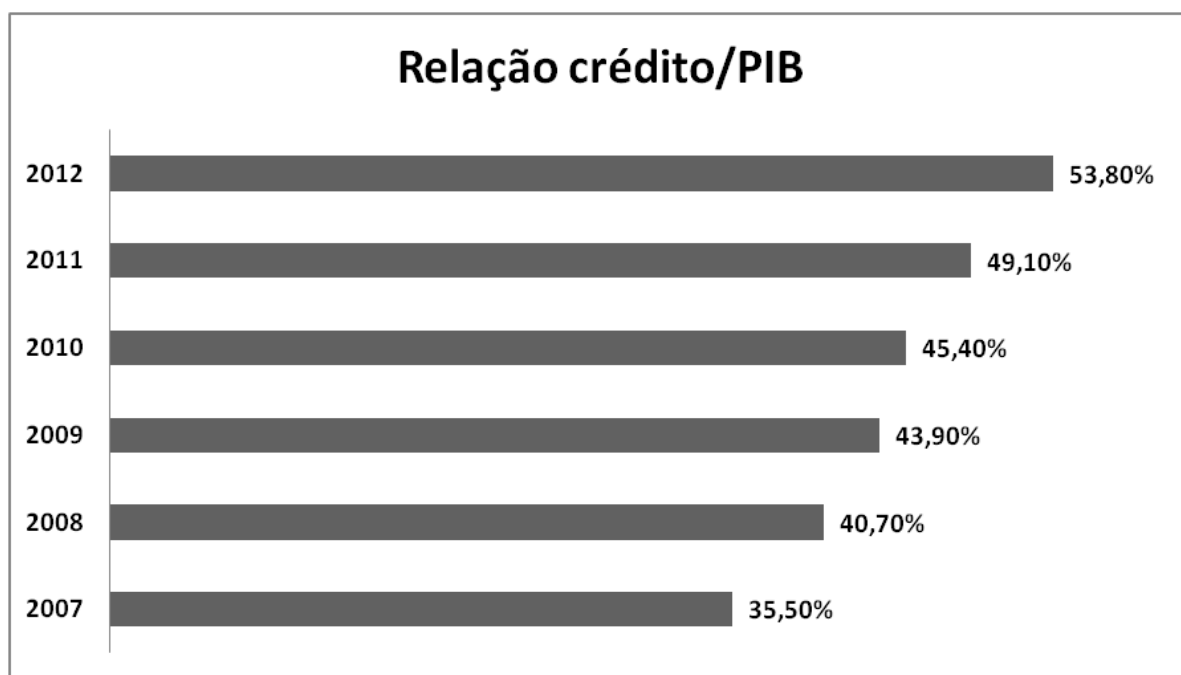
Com relação à concessão de créditos, de maneira geral, as empresas do mercado imobiliário são altamente dependentes dela de modo a comprometer a sua rentabilidade. Portanto, a escassez de crédito no mercado pode afetar a capacidade e a velocidade das vendas, o que prejudica na geração de caixa e nos resultados. (EZTEC, 2013; PDG, 2013).



Devido à alta dependência da disponibilidade do crédito no mercado e do nível da taxa de juros para as empresas do mercado imobiliário, convém analisar como essas duas variáveis têm se comportado na economia brasileira.

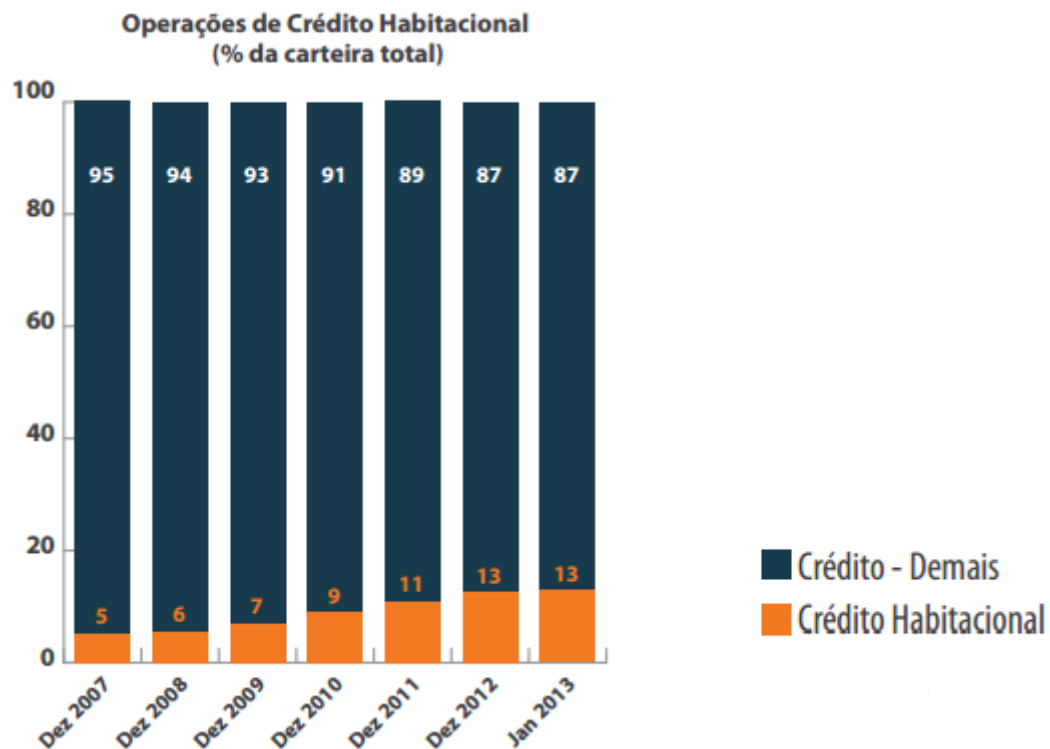
Com relação ao volume de crédito do Sistema Financeiro Nacional, um montante de R\$ 2,37 trilhões foi obtido no ano de 2012. Isso representa uma elevação da relação crédito/PIB de 49,1 % em 2011 para 53,8 % em 2012. No gráfico 5, um aumento da relação crédito/ PIB ao longo da série pode ser visualizado. Outro aspecto relevante é quanto ao crédito habitacional que tem contribuindo significativamente para a expansão do crédito total. Conforme o gráfico 6, em 2012, o saldo do crédito habitacional aumentou aproximadamente 35 % em relação ao mesmo período do ano anterior, resultando o equivalente a 13 % da carteira total. Já a taxa básica de juros, a Selic, sofreu uma redução considerável, chegando ao 7,25 % em agosto de 2012, o que significa o menor patamar histórico e uma melhora no resultado fiscal, com a diminuição da pressão de câmbio e desoneração do investimento produtivo. (BRASIL, 2013)

**Gráfico 5 Evolução da relação crédito/PIB**



**Fonte: BACEN (apud, Brasil, 2013), elaborado pelo autor**

Gráfico 6 Operações de Crédito Habitacional



Fonte: elaborado pelo Ministério da Fazenda (2013)

#### 4.2.2 Cenário do mercado imobiliário em São Paulo

Como o foco de atuação da empresa A está na cidade de São Paulo, uma análise mais específica do mercado imobiliário se torna necessária. Constatou-se que, no 1º semestre de 2013, o setor imobiliário fechou em alta. (Secovi-SP, 2013). Para um melhor entendimento desse fato, dois pontos devem ser levados em conta:

- Lançamentos das unidades
- Comercialização das unidades

Antes de iniciar a análise de mercado, é oportuno, neste momento, apresentar as definições de certos termos a fim de manter uma unidade de entendimento.

- **Lançamentos:** trata-se de valor total do empreendimento lançado, tendo havido venda ou não de unidades. (site: GAFISA, 2013)

- **Vendas:** refere-se ao valor relativo às unidades já lançadas e já escrituradas (compradas). (site: GAFISA, 2013)

### **Lançamentos das unidades**

Analisando-se a tabela 3, que representa o município de São Paulo, nota-se que a quantidade de lançamentos residenciais de 1 dormitório no 1º semestre de 2013 foi a maior na sua série histórica, desde o 1º semestre de 2004. Além disso, houve um crescimento contínuo de lançamentos residenciais de 1 dormitório, considerando-se somente os dados do 1º semestre entre o período de 2007 e 2013. Tomando-se os dados referentes ao 1º semestre de 2012 e de 2013, a taxa de crescimento foi de cerca de 70 %.

Embora se verifique um crescimento acentuado de lançamentos de 1 dormitório, os lançamentos de 2 dormitórios representam, ainda, a tipologia mais significativa, correspondendo a 40% do total de lançamentos no 1º semestre de 2013.

Quanto aos lançamentos residenciais de 3 e de 4 dormitórios, tais lançamentos residenciais no 1º semestre de 2013 apresentaram valores inferiores à sua respectiva média de série histórica. Assim, no 1º semestre de 2013, foram lançados 3,3 mil unidades de 3 dormitórios e 1,4 mil unidades de 4 dormitórios, sendo que, respectivamente, a média foi de 3,8 mil unidades e 2,1 mil unidades. Apesar disso, os lançamentos dessa tipologia são bastante relevantes, pois conjuntamente eles representam cerca de 30% de total de lançamentos residenciais em 2013.

Pode-se concluir que os lançamentos de 1 dormitório estão sendo cada vez mais ofertados no mercado, o que pode indicar uma tendência de preferência desta tipologia no mercado. Contudo, os lançamentos de 2 dormitórios são os que são mais lançados..

Tabela 3 Lançamentos residenciais – por tipologia

**LANÇAMENTOS RESIDENCIAIS – POR TIPOLOGIA**

Município de São Paulo - Lançamentos residenciais no primeiro semestre

Em mil unidades

	1S04	1S05	1S06	1S07	1S08	1S09	1S10	1S11	1S12	1S13	Média
1 Dorm.	0,4	0,5	0,3	0,2	1,0	0,3	1,6	2,1	0,7	3,6	1,1
2 Dorms.	3,7	3,0	3,7	5,3	5,4	4,2	5,7	5,7	5,0	5,7	4,8
3 Dorms.	3,4	3,5	2,6	4,5	6,1	2,1	5,2	4,8	2,3	3,3	3,8
4 Dorms.	1,2	2,2	3,0	3,1	4,3	1,5	1,1	1,5	1,2	1,4	2,1
Total	8,7	9,2	9,6	13,2	16,8	8,2	13,6	14,1	9,2	14,0	11,7



Maior Participação

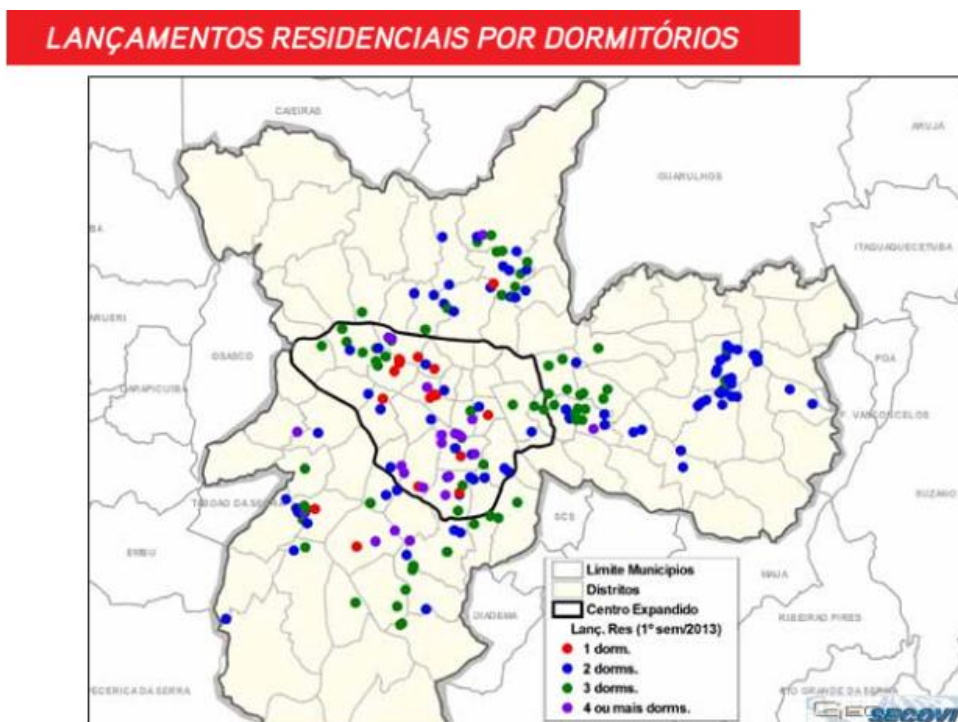


Menor Participação

Fonte: elaborado pelo Secovi-SP (2013)

Na figura 22, mostra-se a distribuição espacial dos lançamentos residenciais por dormitório no município de São Paulo. De maneira geral, os lançamentos residenciais de 1 dormitório e os de 4 dormitórios se concentraram principalmente no centro expandido. No caso dos lançamentos residenciais de 2 dormitórios e os de 3 dormitórios, embora tenham sido lançados significativamente no centro expandido, eles também foram lançados maciçamente fora do centro expandido.

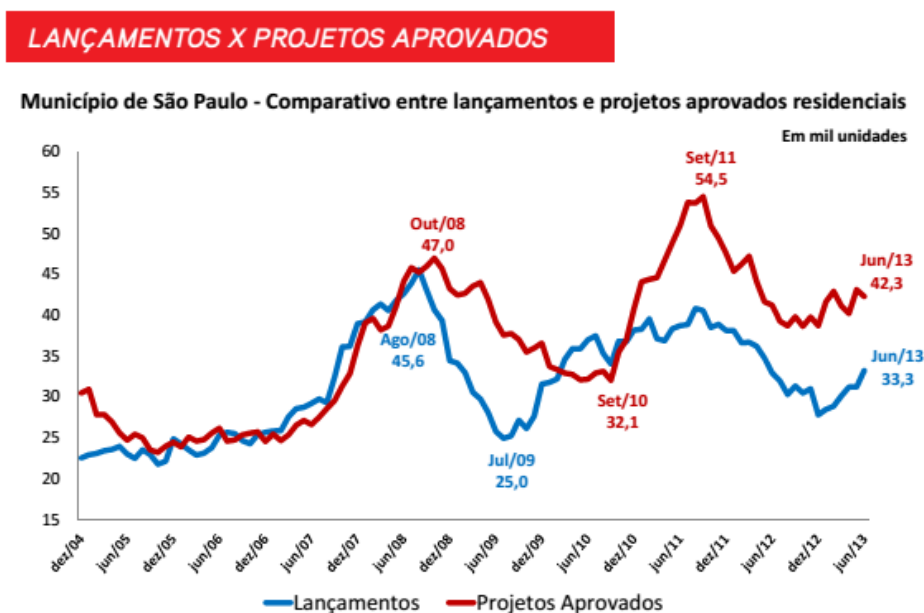
**Figura 22 Lançamentos residenciais por dormitórios**



Fonte: elaborado pelo Secovi-SP (2013)

Outra análise importante concerne ao comparativo entre os lançamentos das unidades e os projetos aprovados. De acordo com o gráfico 7, observa-se que a quantidade de projetos aprovados e os lançamentos são bastante correlacionados positivamente, ou seja, a progressão de uma das variáveis é acompanhada pela outra no mesmo sentido. Contudo, em determinados períodos, há defasagens acentuadas entre a quantidade de lançamentos e a de projetos aprovados, como se nota, por exemplo, entre Jun/08 e Dez/09 e entre Dez/10 e Jun/13, o que pode afetar o tempo para início das vendas - os lançamentos dos empreendimentos dependem da aprovação legal dos projetos.

Gráfico 7 Lançamentos x Projetos aprovados



Fonte: elaborado pelo Secovi-SP (2013)

Os lançamentos residenciais, segundo o valor geral das vendas líquidas (VGVL), foram positivos no 1º semestre de 2013, conforme ilustra a tabela 4. Os lançamentos residenciais de 1 dormitório e os de 2 dormitórios em termo de VGVL tiveram a maior participação no 1º semestre de 2012, em suas respectivas séries históricas. Além disso, nesse mesmo semestre, os lançamentos de todas as tipologias descritas na tabela 4 exibiram valores de VGVL superiores que as suas respectivas médias.

Tabela 4 Lançamentos residenciais em VGVL - Tipologia

**LANÇAMENTOS RESIDENCIAIS EM VGVL - TIPOLOGIA**

Município de São Paulo - Em R\$ bilhões atualizados pelo INCC-DI de junho 2013

	1S04	1S05	1S06	1S07	1S08	1S09	1S10	1S11	1S12	1S13	Média
1 Dorm.	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,6	0,9	0,4	1,7	0,4
2 Dorms.	1,0	0,6	0,7	1,0	1,0	0,8	1,7	2,2	1,8	2,4	1,3
3 Dorms.	1,3	1,4	1,3	1,6	2,1	0,8	2,4	2,7	1,5	2,3	1,7
4 Dorms.	2,7	3,1	3,8	3,5	4,5	1,6	1,2	2,3	2,2	2,6	2,8
Total	5,2	5,3	5,9	6,2	7,8	3,3	5,9	8,1	5,9	9,1	6,3

○ Maior Participação □ Menor Participação

Fonte: elaborado pelo Secovi-SP (2013)

## Comercialização das unidades

De acordo com a tabela 5, os principais destaques foram as vendas de 1 dormitório (4,1 mil unidades) e 2 dormitórios (7,8 mil unidades). Ambas as vendas atingiram a maior participação das suas respectivas séries históricas. Vale enfatizar também que a taxa de crescimento de vendas de 1 dormitório foi de 115,8% em relação às vendas do 1º semestre do ano anterior.

Apesar das tipologias de 3 (11,8%) e de 4 (12,5%) dormitórios não apresentarem uma taxa de crescimento tão formidável quanto à tipologia de 1 dormitório, as unidades de 3 e 4 dormitórios representaram, respectivamente, 21,7% e 10,3% da participação total de unidades vendidas no 1º semestre de 2013, sendo que a participação conjunta dessas duas tipologias chegaram a superar as unidades de 1 dormitório (23,4%).

Em resumo, as análises demonstram que as unidades de 1 dormitório são bastante promissoras devido ao franco crescimento. Contudo, as unidades de 2 dormitórios são os mais significativos por exibirem a maior participação das unidades de vendas (44,6%).

**Tabela 5 Vendas residenciais por tipologia**

### VENDAS RESIDENCIAIS POR TIPOLOGIA

#### Município de São Paulo - Vendas de imóveis residenciais no primeiro semestre

Em mil unidades

	1S04	1S05	1S06	1S07	1S08	1S09	1S10	1S11	1S12	1S13	Média
1 Dorm.	1,0	0,4	0,8	0,4	0,6	0,6	1,9	1,9	1,0	4,1	1,3
2 Dorms.	3,5	4,2	4,1	5,9	5,4	6,3	6,0	4,7	6,2	7,8	5,4
3 Dorms.	2,9	3,7	4,6	4,8	7,7	4,6	6,0	3,4	3,6	3,8	4,5
4 Dorms.	1,8	2,7	3,7	3,4	5,6	2,9	3,2	1,6	1,2	1,8	2,8
Total	9,2	11,2	13,1	14,4	19,2	14,4	17,0	11,7	12,0	17,5	14,0



Maior Participação

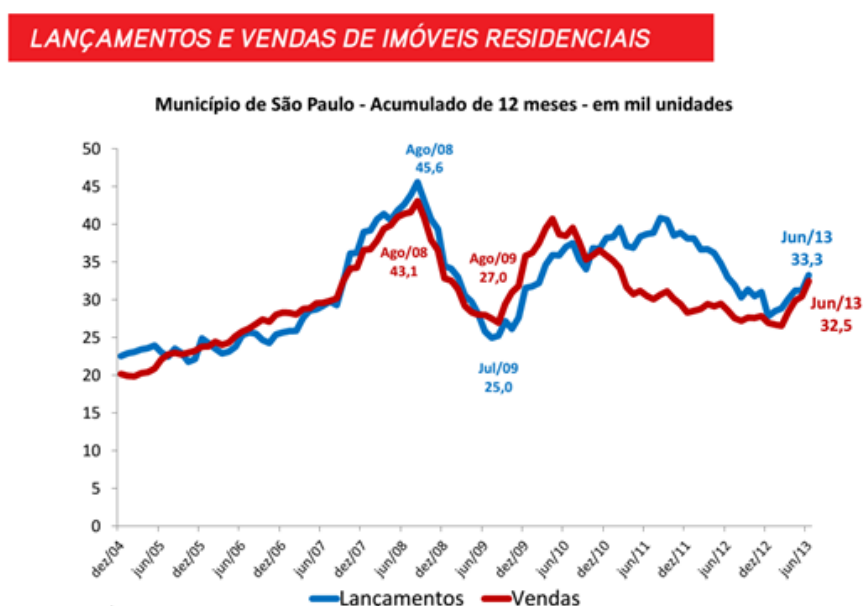


Menor Participação

Fonte: elaborado pelo Secovi-SP (2013)

Quanto ao comparativo de acumulado de 12 meses entre os lançamentos e as vendas, pode-se dizer que as duas séries apresentaram comportamentos aproximadamente semelhantes de Dez/04 até Jun/10. A partir de Jun/10 até Dez/12, as duas séries ficaram descoladas de modo que a série de lançamentos sobrepujasse a de vendas. Finalmente, de Dez/12 até o Jun/13, as duas séries voltaram a exibir comportamento semelhante. Isso pode significar que as vendas estão acompanhando a oferta.

**Gráfico 8 Lançamentos e vendas de imóveis residenciais**



Fonte: elaborado pelo Secovi-SP (2013)

#### 4.2.3 Projeção do mercado imobiliário

A perspectiva do mercado imobiliário brasileiro é, de maneira geral, bastante promissora. De acordo com a pesquisa da Ernst & Young Terco (2013), o PIB do setor corresponde a um valor superior a R\$ 170 bilhões por ano, e a expectativa é de que este valor chegue a R\$ 270 bilhões por ano, em menos de uma década. O reflexo desse otimismo se deve principalmente às obras de infraestrutura e as demais operações que seguirão com o desenvolvimento do país nos próximos anos, incluindo o estímulo esperado de grandes eventos, como a Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, e de grandes oportunidades, como a exploração do petróleo do pré-sal.

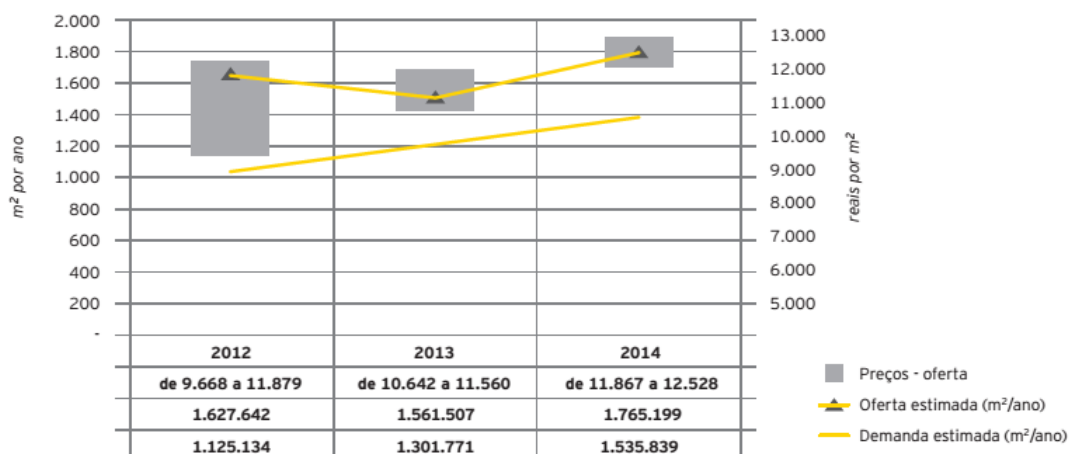


A mesma pesquisa aponta que o Brasil é o alvo certo do investimento estrangeiro direto, incluindo a vinda de novas empresas ao país. Particularmente, a estrutura do mercado imobiliário e de construção civil no país permite o alcance de margens superiores às de países como China, Estados Unidos, Alemanha, França, Canadá, Índia e Japão. Por exemplo, a margem bruta operacional do mercado imobiliário no Brasil é aproximadamente duas vezes maior do que nos Estados Unidos e China. Mostra-se também no relatório que 60% dos líderes de multinacionais estrangeiras esperam por um cenário favorável para estabelecerem as suas operações no Brasil em um futuro próximo. Além disso, 30% deles acreditam em um crescimento significativo do mercado imobiliário e de construção nos próximos dois anos. (ERNST & YOUNG TERCO, 2013).

O gráfico 9 ilustra as projeções da Ernst & Young Terco (2013) para oferta, demanda e preços de escritórios corporativos na região metropolitana de São Paulo, para os anos de 2012 a 2014. Caso o crescimento da economia permaneça nos níveis atuais, há uma grande chance de um descasamento entre oferta e demanda entre 2012 e 2014, resultando em uma maior volatilidade do preço. Todavia, se ocorrer uma retomada de crescimento do PIB em 2013 e 2014, mesmo que pequena, poderá ocorrer uma diminuição de volatilidade de preços e uma aproximação da oferta e demanda. (ERNST & YOUNG TERCO, 2013).

Por fim, cumpre destacar que, além do preço, a taxa de vacância e os estoques são relevantes para regulação do mercado. É importante notar que a curva de oferta geralmente leva 3 anos para responder à redução da demanda, uma vez que este é o ciclo médio de construção do empreendimento. (ERNST & YOUNG TERCO, 2013).

**Gráfico 9 - Oferta, demanda e preços de escritórios na região metropolitana de São Paulo**



Fonte: Ernst & Young Terco (2013)

#### 4.2.4 Análise das cinco forças do Porter

##### Entrantes Potenciais

Quanto à ameaça de entradas de novos concorrentes, a intensidade da força competitiva pode ser considerada como relativamente alta. Na tabela 6, nota-se um aumento significativo de números de empresas ativas, nos últimos anos. Em termo quantitativo, esse aumento representou uma taxa de crescimento expressivo de (~) 18% entre 2010 e 2011.

**Tabela 6- Dados gerais da indústria da construção**

Ano	Dados gerais da indústria da construção								
	Número de empresas ativas	Pessoal ocupado	Salários, retiradas e outras remunerações	Gastos com pessoal	Total dos custos e despesas	Valor das incorporações, obras e serviços	Valor das obras e/ou serviços	Construções para entidades públicas	Receita operacional líquida
	1 000					1 000 000 R\$			
2007	53	1 576	19 359	28 979	101 472	130 093	123 797	50 968	124 455
2008	57	1 806	25 718	38 725	132 830	163 109	158 693	68 607	154 597
2009	64	2 053	31 928	48 390	156 992	197 702	191 693	82 943	187 066
2010	79	2 479	42 058	63 355	213 217	257 310	249 202	103 401	244 248
2011	93	2 669	49 861	74 715	240 252	286 570	274 175	104 902	268 518

Fonte: IBGE (PAIC, 2011)

De acordo com Filho, (2010), um aspecto que assegura a alta incidência de novos participantes no setor imobiliário se deve à própria natureza do negócio do setor, que é a produção discreta, ou seja, cada empreendimento é um projeto único, com suas características próprias. Assim, segundo esse autor, essa situação permite que as empresas de pequeno porte consigam competir em iguais condições com as de grande porte, uma vez que a concorrência se dá fundamentalmente por produto e não por marcas, o que implica dizer que o empreendimento que melhor se adequar às expectativas do consumidor dentro do preço do mercado é o mais bem sucedido. Dessa forma, os novos participantes do mercado estariam pouco pressionados com a barreira de entrada.

É oportuno enfatizar que o autor deste presente trabalho concorda parcialmente com a posição do Filho (2010), pois é verdade que a competição se configure por produto, no entanto, a marca da empresa pode influenciar o consumidor no momento da compra do

imóvel, tornado-se, assim, um aspecto diferenciador. Portanto, o nome da empresa pode funcionar como uma barreira de entrada na medida em que o cliente tiver a percepção de que a marca pode estar associada à credibilidade da entrega do produto.

No que diz respeito à necessidade de capital, talvez essa possa ser a maior barreira de entrada, pois a aquisição do terreno pode figurar como um fator limitante para o início do empreendimento e representar um grande dispêndio de recurso na composição do custo total do empreendimento. Em face dessa situação, muitas empresas de pequeno porte se especializam em um segmento específico de mercado, oferecendo produtos diferenciados aos seus clientes. (FILHO, 2010)

Além disso, o segmento de mercado em que as empresas de pequeno porte atuam, em geral, não é interessante para os negócios das grandes empresas. Segundo Filho (2010), isso decorre da dificuldade por parte das empresas de grande porte de realizarem a aquisição do terreno, que envolve compor uma área, comprando terreno por terreno. Consequentemente, a compra dos terrenos pode ser muito demorada ou pouco atrativa financeiramente. Devido a essa constatação, os novos concorrentes não encontraram grandes retaliações por parte das empresas já consolidadas no setor, o que diminui novamente a barreira de entrada.

### **Concorrentes na indústria**

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes pode ser considerada moderada. O mercado imobiliário se caracteriza por ser bastante pulverizado, com predomínio de empresas de pequeno porte. Particularmente no segmento de incorporação imobiliária, existiram aproximadamente 12,5 mil empresas espalhadas no Brasil no ano de 2011, sendo que desse montante total, 3,6 mil empresas estavam em São Paulo. (CBIC, 2013).

Apesar de haver um número muito grande de participantes no setor imobiliário, as condições de mercado abrandam a rivalidade. A alta oferta de crédito e os bons resultados do setor como um todo equilibram a força competitiva de modo que essa seja moderada. O trecho da reportagem do Valor Econômico (26/03/2013) ilustra a perspectiva do setor:

*“[...] o setor de construção civil deve manter em 2013 o título de mais sólido da economia brasileira. Enquanto o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro evoluiu 0,9% em 2012, o PIB da construção cresceu 4%, puxado por um aumento da*

*atividade econômica. As projeções do setor para este ano também são mais otimistas que para o restante da economia, oscilando de 3,5% a 4% de expansão”.*

### **Poder de barganha dos Fornecedores**

Com relação ao poder de barganha dos fornecedores, a força competitiva pode ser considerada de intensidade moderada. Como a análise é tocante ao segmento de incorporação imobiliária, os principais fornecedores são: as construtoras e os proprietários de terreno. É evidente que existam mais tipos de fornecedores, mas para essa análise serão discutidos apenas os dois citados, pois esses são, de fato, os que mais impactam, em termo de recurso financeiro, a viabilização do empreendimento.

Posto isso, no que tange ao poder de barganha das construtoras, algumas considerações devem ser feitas. A primeira delas é que existem algumas ameaças reais que podem comprometer os negócios das incorporadoras as quais são: o risco de integração da cadeia produtiva para frente e o poder de negociação das construtoras.

No caso do risco de integração da cadeia produtiva para frente, isso significa dizer que muitas construtoras por questões estratégicas podem agregar nas suas atividades essenciais de negócios as atividades dos seus clientes. Dessa maneira, o mercado das incorporadoras imobiliárias passaria a ser disputado também pelas construtoras. Em 2004, tem-se o caso da Odebrecht, que cria o grupo OR (Odebrecht Realizações Imobiliária), que realiza importantes incorporações imobiliárias. (Site: EXAME, 2012). Esse movimento no mercado evidencia a real possibilidade de ocorrer uma integração para frente pelas construtoras.

Quanto ao poder de negociação na relação entre construtoras e incorporadoras, nota-se que as construtoras detêm certa influência sobre as incorporadoras, já que elas prestam serviços imprescindíveis na atividade de incorporação. Todavia, esse efeito é minimizado devido à alta concentração das construtoras em relação às incorporadoras. Em 2011, havia cerca de 12,5 mil incorporadoras imobiliárias e 93 mil construtoras, o que resulta uma relação de 7,4 construtoras por incorporadora. (CBIC, 2013).

Em se tratando dos proprietários de terreno, o poder de negociação destes sobre as incorporadoras é relativamente acima do moderado. Isso decorre do fato do objeto de transação do negócio, terreno, ser um insumo essencial para as incorporadoras. Em contra

partida, devido à dificuldade de liquidez da venda do terreno, as incorporadoras também possuem uma relativa influência no processo de aquisição do terreno. A situação que se configura hoje nessa relação pode ser explicada melhor no seguinte trecho:

*“Os proprietários de terrenos tornam-se cada vez mais informados a respeito de legislação urbana inerente às suas propriedades, assim como, em relação ao ambiente do mercado imobiliário onde estão inseridas, e vêm atribuindo valores cada vez mais elevados às suas propriedades, adotando, em muitas situações, posturas irredutíveis. Cabe lembrar que, mesmo na fase de retração do mercado, ocorrida a partir de meados de 2008 até o início de 2010, apesar de haver um pouco mais de flexibilidade por parte dos proprietários em relação às condições de pagamento pelos terrenos, não houve queda relevante nos valores dos mesmos”.* (CAMARGO, 2011, p.18).

### **Poder de barganha dos Consumidores**

No que diz respeito ao poder de barganha dos compradores, a intensidade dessa força competitiva é fraca. Alguns fatores corroboram essa situação. O primeiro deles está relacionado ao fato de os compradores serem, em geral, indivíduos. Assim, na maioria das aquisições das unidades dos imóveis, o volume de compra é unitário, o que diminui o poder de influência de negociação por parte dos clientes.

Outro fator pode ser atribuído ao improvável risco de integração para trás, ou seja, os compradores passando a realizar as atividades das incorporadoras imobiliárias. Por se tratar de um elo final da cadeia produtiva, representado comumente por pessoas físicas, a barreira de entrada para a atividade de incorporação é alta. Por fim, o desconhecimento dos compradores quanto aos custos e à estrutura da empresa favorece também a baixa intensidade da força competitiva.

### **Produtos substitutos**

A força competitiva dos produtos substitutos pode ser considerada baixa, pois não há substitutos claros no setor. Convém destacar que esse posicionamento é definido do ponto de

vista de uma incorporadora imobiliária cujos produtos são edificações tanto para fins comerciais como residenciais.

### **4.3 Análise Interna**

O intuito da análise interna consiste em verificar os pontos fortes e fracos da empresa. Com essas informações, a empresa poderá potencializar os seus pontos fortes e mitigar os seus pontos mais deficientes, colocando-a em uma posição de vantagem competitiva. Seguindo essa linha de raciocínio, neste estudo de caso, os seguintes pontos serão analisados:

- Recursos humanos;
- Estrutura organizacional.

#### **4.3.1 Recursos humanos**

A questão do recurso humano na empresa A é considerada de grande importância, conforme se observa na declaração dos valores da companhia. A empresa A acredita que o desenvolvimento dos seus funcionários pode trazer importantes vantagens competitivas. Contudo, o principal ponto é diagnosticar se algumas de suas atuais práticas de gestão de pessoas estão coerentes com os seus valores.

Da lista de valores declarados, três aspectos são bastante enfatizados pela alta administração: a meritocracia, os resultados e o comprometimento das pessoas. Para internalizar esses três aspectos, a alta administração atualmente adota duas medidas: o sistema de remuneração e o treinamento dos funcionários.

Em relação ao sistema de remuneração, ele está estruturado de modo que os funcionários recebam um salário fixo mensal, conforme estipulado no contrato de trabalho, mais um prêmio, geralmente financeiro, no caso de cumprimento de metas definidas pela alta e média gerência. A ideia central desse sistema de remuneração é incentivar que os funcionários atinjam o máximo de rendimento, com o ganho do prêmio.

Em regra geral, a definição das metas se dá de acordo com a estrutura hierárquica da empresa, ou seja, o superior imediato de um funcionário define as metas a serem cumpridas por este e assim sucessivamente. Esse mesmo superior tem o papel de monitorar e avaliar o desempenho dos seus subordinados. Além disso, um relatório anual com a avaliação dos funcionários é enviado para os sócios, que autorizam a liberação dos prêmios.

Pelas conversas informais com os funcionários da empresa e pela vivência do autor deste trabalho durante o estágio, constatou-se que o atual sistema de remuneração apresenta mais aspectos negativos que positivos. De modo geral, os funcionários acreditam que o processo de apuração do desempenho apresenta viés (avaliado por uma só pessoa) e as metas definidas são inalcançáveis.

Outra verificação mais séria quanto ao sistema de remuneração é que ele não serve como elemento central de motivação e de comprometimento para os funcionários, como supõe a alta gerência. Isso, contudo, não implica dizer que não deva existir prêmio pelo atingimento das metas, mas que deva ser complementado com outras práticas de gestão de pessoas. Por questão de restrição de tempo e por fugir do propósito central do trabalho, não foi feita uma pesquisa de campo que se tratasse dos principais fatores motivacionais dos funcionários da empresa A, mas na literatura têm-se artigos que abordam sobre esse assunto.

De acordo com Herzberg (apud Maximiano, 2000), a motivação no trabalho pode ser explicada pela teoria dos dois fatores os quais são:

- **Fatores intrínsecos:** dizem respeito aos conteúdos do trabalho. Portanto, esses fatores estão relacionados ao trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento profissional.
- **Fatores extrínsecos:** refere-se ao contexto do trabalho, isto é, condições dentro das quais o trabalho é executado. Estão ligados ao estilo de supervisão, relações pessoais, salários, políticas de administração de pessoal e condições físicas e segurança do trabalho.

A partir de uma vasta pesquisa, Herzberg (apud Maximiano, 2000) conclui que os fatores intrínsecos geram a satisfação com o trabalho. Já os fatores extrínsecos diminuem a insatisfação. A satisfação e a insatisfação não são extremos opostos do mesmo *continuum*, mas dois processos distintos influenciados por fatores diferentes. Segundo Herzberg (apud

Maximiano, 2000, p.359), “[...] *O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação*”. Assim, com base na teoria dos dois fatores, pode-se afirmar que o sistema de remuneração da empresa A funciona para não gerar a insatisfação e não para assegurar a motivação e o comprometimento das pessoas.

No âmbito de treinamentos dos funcionários, a capacitação destes ocorre por meio de cursos específicos, financiados pela empresa A. Embora exista um reconhecimento pela alta direção da importância de qualificar os recursos humanos, não há um plano formal para esse fim. Por ora, a empresa não possui um orçamento e detalhes estratégicos de como definir o seu programa de treinamento.

Usualmente, o treinamento dos funcionários se dá de duas maneiras. A primeira forma acontece pelo pedido dos colaboradores da necessidade de uma especialização nas suas atividades. Por exemplo, um colaborador identifica dificuldades de operar com um software e, assim, solicita um pedido de treinamento ao seu chefe imediato. A segunda maneira parte da percepção do chefe da necessidade de treinar os seus subordinados. Com base nesse esquema, a realização de treinamento na empresa A é contingencial, ou seja, o surgimento das necessidades nas operações da empresa define quando capacitar os funcionários.

Na visão da alta direção, a atual forma como estão sendo capacitados os funcionários está adequada pelo fato de os gastos ocorrerem de modo pontual e somente quando necessários. Entretanto, a principal crítica é que funciona apenas no curto prazo para gerar mais eficiência nas atividades mais rotineiras e operacionais. Para desenvolver plenamente o capital intelectual e, assim, estar de acordo com os valores da empresa, é preciso que seja traçado um plano de longo prazo no qual contemple a preparação dos funcionários para as atividades mais complexas normalmente relacionadas aos níveis superiores da pirâmide hierárquica. Nesse sentido, apesar de a empresa A conseguir atender relativamente bem às suas necessidades de curto prazo quanto à qualificação dos seus recursos humanos, ela apresenta deficiências sérias no longo prazo.

#### **4.3.2 Estrutura Organizacional**



Para que uma empresa obtenha importantes vantagens competitivas, possuir uma adequada estrutura organizacional pode ser uma das maneiras de consegui-las. Segundo Salerno (2007, p1), *“A estrutura organizacional condiciona o desempenho futuro da empresa [...]; muitas vezes, o diferencial de uma empresa frente a seus concorrentes é dada pela qualidade de sua organização [...]*”

Dada a relevância do assunto, é preciso investigar como a estrutura organizacional da empresa A está definida. A estrutura organizacional que melhor caracteriza a empresa estudada é a estrutura matricial fraca – para maiores detalhes da referência bibliográfica adotada nesta análise, vide o apêndice A.

Há três fatores que apontam para essa classificação. O primeiro deles é que o gerente de projeto, representado pelo diretor do setor de engenharia da empresa A, tem pouca autoridade em relação aos gerentes funcionais (gerentes de Marketing, Comercial e Novos Negócios, e diretor financeiro). Uma situação típica que ocorre na empresa A é quando o diretor de engenharia precisa solicitar uma autorização dos gerentes funcionais para usar os recursos humanos de outros setores.

Outro fator diz respeito à grande autonomia que alguns setores possuem. Em particular, o setor de Marketing tem orçamento próprio para gastos com a montagem de stand de vendas, por exemplo. Assim, a área de Marketing tem muita liberdade para executar as suas atividades (por exemplo, escolher fornecedores e empresas terceirizadas) sem a interferência de outros departamentos. Consequentemente, existe pouca comunicação entre os departamentos, tornando-os quase independentes entre si.

Ultimo fator está ligado à forma como as relações de comando dentro da empresa A estão definidas. De um modo aproximado, essas relações de poder seguem o organograma da empresa. Assim, em regra geral cada funcionário possui somente uma pessoa (gerente ou diretor do setor) a quem se reportar.

#### **4.4 Estratégia Competitiva**

A partir das análises internas e externas e com base na teoria de Porter (2004), a empresa A segue a estratégia de enfoque na diferenciação.

A estratégia é de enfoque, pois o escopo competitivo se restringe a um segmento específico de mercado imobiliário. Como exposto anteriormente na descrição da empresa, a empresa A atua no mercado residencial de padrão médio (de R\$ 250 mil e R\$ 600 mil).

Além de a estratégia adotada ser de enfoque, ela também é de diferenciação, pois os produtos imobiliários oferecidos no mercado são desenvolvidos, a partir de uma cuidadosa pesquisa de mercado, gerando empreendimentos bastante customizados. Em outras palavras, os produtos da empresa são direcionados totalmente à demanda local.

## **4.5 Desenvolvimento dos objetivos estratégicos**

Após o esclarecimento da missão, visão, valores e estratégia da empresa A, chega-se à etapa de definição dos objetivos estratégicos segundo as quatro perspectivas do BSC. Ao término dessa etapa, apresentam-se o mapa estratégico e as medidas de desempenho.

### **4.5.1 Perspectiva Financeira**

Para a geração de valor no médio e longo prazo e de modo sustentável, a empresa tem como objetivo financeiro gerar alto retorno financeiro. É consenso na cúpula administrativa que três fatores podem condicionar na geração de valor:

1. Alta lucratividade por empreendimento;
2. Aumento do faturamento;
3. Adequado nível de capital de giro.

No que concerne à alta lucratividade por empreendimento, significa dizer que a margem de lucro dos produtos imobiliários precisa ser a melhor possível. Para isso, a empresa analisa dois parâmetros: o preço e o custo. No caso da variável preço, a sua valoração é determinada principalmente pelos fatores mercadológicos. Apesar de a empresa oferecer um produto diferenciado a um nicho de mercado, o que permite embutir um valor prêmio no preço do produto, a política de preço na empresa é restrita de modo que o preço praticado não seja muito diferente ao dos principais concorrentes. A percepção da alta direção é a de que a variável preço é importante na lucratividade do empreendimento, porém pouco controlável e altamente dependente de fatores externos – condições de mercado.

Em contraste a esse parâmetro, a empresa acredita que o controle de custo possa impactar sobremaneira na margem do produto, uma vez que o enxugamento da estrutura de custo está relacionado a uma boa gestão de controle de custo. Em outras palavras, embora o custo esteja condicionado ao fator ambiental (por exemplo, preço dos insumos, medidas governamentais, etc), a sua redução pode ser decorrente, em grande magnitude, das decisões e ações internas da empresa.

Outra maneira que pode afetar a rentabilidade financeira da empresa é o aumento de faturamento. Na visão da alta administração, o aumento de faturamento deve ser acompanhado de uma maior captação de novos clientes. Particularmente, a área de Marketing e o setor de Novos Negócios têm um papel fundamental nesse âmbito, pois o primeiro deve realizar uma divulgação eficiente e adequada dos novos empreendimentos aos potenciais clientes, além de prover informações específicas de mercado à área de Novos Negócios, e o segundo tem a incumbência de cuidar dos primeiros trâmites do processo de viabilização dos novos empreendimentos.

A relevância do capital de giro é que ela indica a situação financeira no curto prazo. Sendo assim, a administração do capital de giro influencia, por exemplo, a liquidez dos ativos para pagamentos de curto prazo. Na empresa A, a retenção dos clientes é imprescindível, pois com isso, garante-se um fluxo mensal de recebimento financeiro por um prazo que pode chegar até 100 meses. Em geral, após a celebração do contrato da compra do imóvel, a forma de pagamento que a maioria dos clientes opta é em parcelas, e o recebimento destas parcelas pode ocorrer antes e durante as obras, o que viabiliza o pagamento do terreno e da própria obra.

#### **4.5.2 Perspectiva dos clientes**

Como se pode notar na declaração da missão e na lista de valores da empresa, a satisfação dos clientes, entendidos aqui como o cliente final (comprador de imóvel), é um dos temas estratégicos mais importantes para alta direção. Na perspectiva dos clientes, quatro objetivos foram definidos os quais são:

1. Captação de novos clientes;

2. Satisfação dos clientes;
3. Retenção dos clientes;
4. Proposta de valor para os clientes.

O conceito dos três primeiros objetivos também conhecidos como medidas genéricas é o mesmo que foi colocado na revisão bibliográfica. (Quadro 5). Para este estudo de caso, o aumento de faturamento está diretamente relacionado com a captação de novos clientes. Já a satisfação dos clientes pode influenciar tanto a atração de novos clientes como a retenção dos mesmos. Por sua vez, a retenção dos clientes afeta o objetivo financeiro ligado ao capital de giro.

De acordo com o modelo genérico de valor, proposto por Kaplan e Norton (1997), três elementos devem ser analisados: atributos do Produto/Serviço, imagem e relacionamento. Particularmente na empresa A, os elementos de atributos do Produto/ Serviço e relacionamento são os mais relevantes. Por ora, a imagem não é tão significativa na geração de valor aos clientes, pois o nome da empresa A é desconhecido no mercado e o seu tempo de atuação no mercado é inferior a um decênio.

Em relação aos atributos do produto/ Serviço, as seguintes dimensões são consideradas potencialmente decisivas para os clientes no momento da compra:

1. Preço;
2. Tamanho da unidade imobiliária (área privativa);
3. Localização do empreendimento;
4. Infraestrutura do empreendimento (área de lazer, design do empreendimento, etc).

De acordo com uma pesquisa sobre o perfil do comprador de imóvel, em geral, as dimensões mais citadas foram a localização, a área de lazer, segurança e proximidade ao local de trabalho. Entre os compradores de médio e alto padrão (a partir de R\$ 250 mil), as seguintes dimensões são as mais apreciadas: área verde, área útil maior, mais vagas de estacionamento e projetos diferenciados. (site: LOPES)

Além dos atributos do produto/serviço, o bom relacionamento com o cliente é considerado imprescindível na geração de valor. Na empresa A, um bom relacionamento com os clientes significa garantir a satisfação do mesmo pela transparência das informações

relativas ao empreendimento e facilidade de acesso a tais informações. Para isso, a empresa conta com uma equipe, que faz o atendimento dos clientes em tempo real, e o site da instituição no qual se podem realizar os pagamentos e comunicar quaisquer dúvidas.

#### 4.5.3 Perspectiva dos processos internos

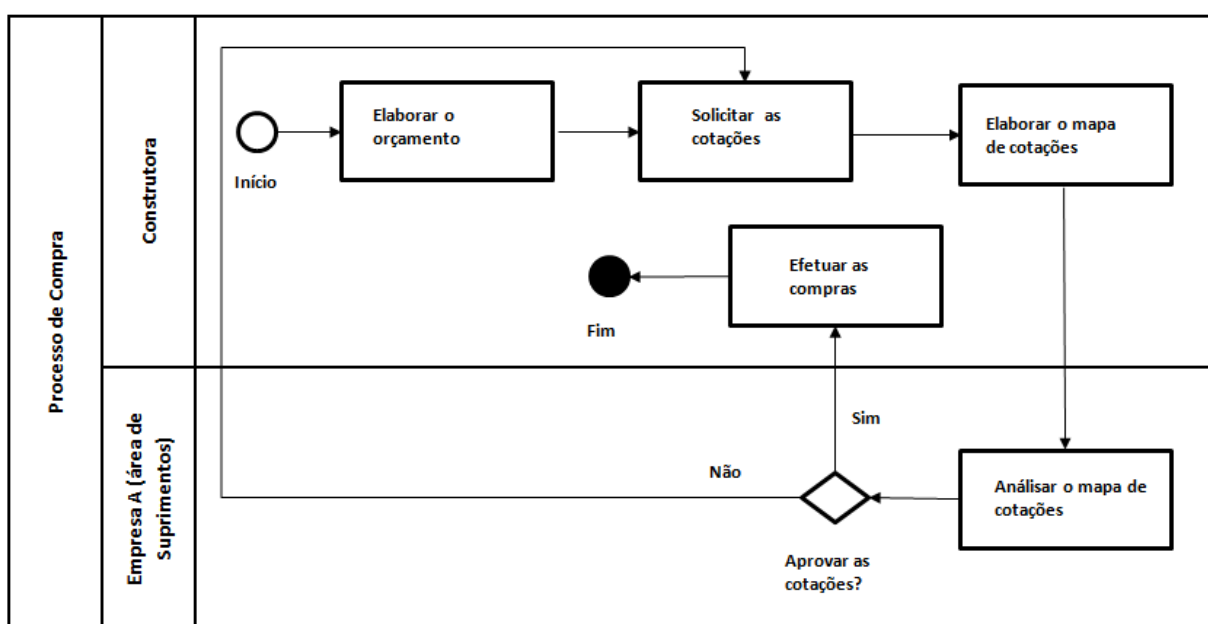
Na perspectiva dos processos internos, quatro objetivos foram definidos: melhoria no processo de compra, eficiência na divulgação dos produtos, geração de novos negócios e melhoria na coordenação dos projetos.

O objetivo de melhoria do processo de compras de suprimento está ligado à capacidade de efetuar controle sobre os custos de matéria prima dos empreendimentos. Esse objetivo pode provocar um grande impacto sobre o objetivo financeiro *lucratividade por empreendimento*. Para entender melhor o processo de compra, a figura 23 mostra o fluxograma do referido processo.

- **Elaborar o orçamento.** Trata-se da atividade inicial do processo de compra de matérias. A partir das previsões de consumo de insumos e dos custos destes, a construtora elabora o orçamento. Conforme o andamento da obra, o orçamento é constantemente revisado e atualizado.
- **Solicitar as cotações.** Tendo em mãos o orçamento, a construtora solicita as cotações para os seus fornecedores. O objetivo desta atividade é pesquisar o preço, as condições de pagamento, o tempo da entrega e as especificações técnicas dos materiais.
- **Elaborar o mapa de cotações.** Após solicitar as cotações para diversos fornecedores, os dados são consolidados e enviados para a área de suprimentos da empresa A.
- **Analisar o mapa de cotações.** A área de suprimentos avalia se os custos com materiais estão adequados com o orçamento do empreendimento. Verifica-se também quanto à escolha dos fornecedores pela construtora para aqueles materiais que representam custos mais significativos ao empreendimento, como, por exemplo, elevador, concreto, esquadria de alumínio, etc.

- **Aprovar as cotações.** Depois da análise do mapa de cotações, a empresa emite um sinal de aprovação ou reprovação da lista dos potenciais fornecedores. Em caso de reprovação, o setor de suprimento envia uma mensagem à construtora para que ela faça uma nova solicitação das cotações.
- **Efetuar a compra.** Uma vez que as cotações forem aprovadas pela empresa A, a construtora tem a permissão de efetuar as compras dos materiais.

Figura 23- Processo de compra



Fonte: elaborado pelo autor

O objetivo de aumentar a eficiência da divulgação dos produtos é particularmente relevante para os negócios da empresa. Cada vez que esse objetivo é cumprido, melhora-se o objetivo de captação de novos clientes que, por sua vez, afeta o faturamento e o capital de giro.

O mecanismo de divulgação dos produtos na empresa A consiste na contratação de agência especializada em publicidade. Os setores de Marketing e de Comercial são os responsáveis por essa atividade, e estabelecem as diretrizes gerais relativas à realização das propagandas. Por diretrizes gerais, entendem-se o gasto total com a propaganda, a definição geral do conteúdo da mensagem e a escolha dos canais de comunicação (distribuição de panfleto nas ruas, divulgação pela internet, jornais e revistas).

A capacidade de identificar novas oportunidades de negócios e a rapidez de concretizá-las são consideradas também um dos objetivos fundamentais na perspectiva dos processos internos. O efeito desse objetivo é que ele condiciona o resultado do objetivo de atração de novos clientes e da proposta de valor ao cliente. A procura de terrenos onde serão construídos os empreendimentos figura como novas oportunidades de negócios. Somado a isso, a análise de terrenos envolve uma série de estudos como: viabilidade econômica, técnica, legal e comercial.

Os principais meios para identificar esses terrenos ocorrem de duas maneiras. A primeira forma aproveita o site da instituição para anunciar o interesse da empresa em comprar o terreno. A principal vantagem é que o custo é baixo, uma vez que o principal gasto está relacionado principalmente com a manutenção do site. Com relação à desvantagem, é que a empresa fica vulnerável ao número de visitas ao site. Como o nome da empresa ainda não é muito conhecido no mercado imobiliário, provavelmente a eficiência desse meio de comunicação é baixa em comparação com as empresas de grande porte. Entretanto, o site é um canal de divulgação que mostra grande potencial no futuro e, sendo assim, a empresa continua usando-o.

A segunda maneira recorre aos trabalhos dos corretores de imóveis. Basicamente, os corretores fazem a intermediação entre a empresa e os proprietários do terreno. A principal vantagem é que o número de identificação de potenciais terrenos é maior que o anúncio do site. Entretanto, o custo é maior, pois caso a empresa efetue a compra do terreno, os corretores têm o direito a uma comissão, que geralmente ultrapassa o valor da manutenção do site.

Em relação ao último objetivo, melhoria de coordenação dos projetos, apresenta uma forte relação com a proposta de valor aos clientes. Na empresa A, o principal responsável por esse objetivo é o diretor de engenharia e sua equipe. Basicamente, o papel do coordenador de projetos é integrar os diversos projetos (projeto arquitetônico, projeto estrutural, etc) e gerenciá-los de modo mais eficiente e econômico.

#### **4.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento**

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, três objetivos foram definidos: aumentar a satisfação dos funcionários, capacitá-los e assegurar o alinhamento pessoal. Esses objetivos

foram estabelecidos de modo que sirvam de base de sustentação para os objetivos das demais perspectivas.

A avaliação da satisfação dos funcionários foi considerada como o efeito dos outros dois objetivos. A relevância em investigar a satisfação dos funcionários é que ela está relacionada ao desempenho dos colaboradores, o que, portanto, implica dizer maior produtividade.

Quanto ao objetivo de alinhamento pessoal, refere-se a alinhar os objetivos pessoais dos funcionários com os da empresa. Com isso, espera-se maior comprometimento e motivação dos funcionários. Basicamente, a ideia central desse objetivo é permitir que haja um maior entendimento na relação entre empresa e funcionários.

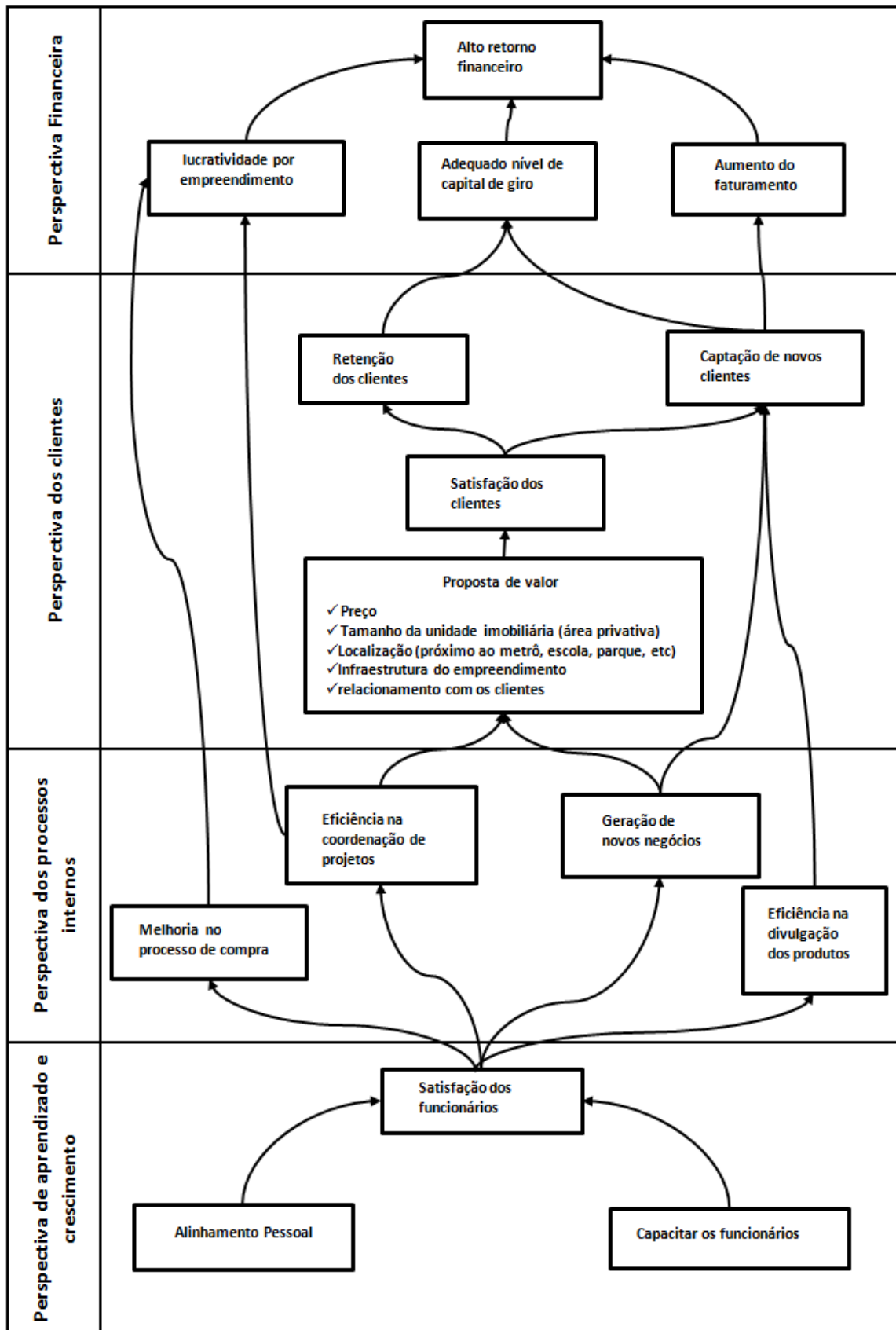
Para que o desempenho dos funcionários melhore cada vez mais, a capacitação dos funcionários deve ser tomada como um dos temas estratégicos da empresa. Atualmente, a qualificação dos funcionários se dá pelo oferecimento de cursos específicos ao campo de atuação dos mesmos, os quais são financiados pela empresa.

#### **4.6 Mapa estratégico**

A partir dos objetivos definidos em cada uma das quatro perspectivas, foi elaborado um mapa estratégico, explicitando as relações de causa e efeito, representadas por setas. A figura 24 ilustra, então, o mapa estratégico da empresa A.



Figura 24 Mapa estratégico da empresa A



Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.7 Definições de medidas de desempenho

Definidos os objetivos estratégicos, é preciso medir se os objetivos estão sendo alcançados. Nesta seção, as medidas de desempenho de cada uma das quatro perspectivas do BSC foram definidas. O quadro 8 indica as medidas de desempenho, o seu cálculo e a periodicidade de apuração das mesmas.

**Quadro 8 - Medidas de desempenho**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Cálculo	Periodicidade
Financeira	Alto Retorno Financeiro	Retorno sobre o investimento	Lucro operacional / Investimento	Anual
Financeira	Alto Retorno Financeiro	Retorno sobre o patrimônio líquido	Lucro líquido / patrimônio líquido	Anual
Financeira	Lucratividade por empreendimento	Margem Operacional	Lucro operacional / Receita de vendas	Anual
Financeira	Adequado nível de capital de giro	Fluxo de caixa	Saldo de caixa = (Recebimento de caixa - Desembolso de caixa)	Mensal
Financeira	Aumento de Faturamento	Variação da receita	(Receita do ano corrente - Receita do ano anterior)/Receita do ano anterior	Anual
Clientes	Retenção dos clientes	Variação % de distrato de unidades	Nº de distratos de unidades no ano corrente/ Nº de distratos de unidades no ano anterior	Mensal
Clientes	Captação de Novos clientes	Índice de ganho de clientes	Nº total de clientes no ano corrente / Nº total de clientes no ano anterior	Anual
Clientes	Satisfação dos clientes	Índice de Satisfação dos Clientes	(Nº de clientes satisfeitos/ Nº total de clientes que responderam a pesquisa) por empreendimento	Semestral
Processos Internos	Melhoria no processo de compra	Controle dos custos de materiais	Custo efetivo de materiais/ Custo orçado de materiais	Mensal
Processos Internos	Melhoria no processo de compra	Controle de cronograma de compras	Variação entre a data da liberação da compra através de documento a ser enviado à Construtora e o cronograma de compras oficial da obra	Semanal

Processos Internos	Melhoria no processo de compra	Índice de número de fornecedores por tipo de material	Nº de fornecedores certificados por tipo de insumo mais relevante	Quinzenal
Processos Internos	Eficiência na coordenação de projetos	Índice de controle de prazo	Prazo real / Prazo planejado	Mensal
Processos Internos	Eficiência na coordenação de projetos	Índice de controle de custo	Custo Real/ Custo planejado	Mensal
Processos Internos	Eficiência na coordenação de projetos	Índice de modificações no projeto	Nº de alterações nos projetos depois do início da obra	Mensal
Processos Internos	Eficiência na coordenação de projetos	Índice de tempo gasto para o preparo dos projetos	Tempo médio para o desenvolvimento do projeto	A cada projeto solicitado
Processos Internos	Eficiência na coordenação de projetos	Custo com projetistas	Gasto financeiro com a contratação de projetistas	Mensal
Processos Internos	Geração de novos negócios	Índice de novos contratos	Nº de contratos de aquisição de terreno no ano corrente	Mensal
Processos Internos	Geração de novos negócios	Custo com novos terrenos	Custo de terreno com novos empreendimentos	Mensal
Processos Internos	Geração de novos negócios	Velocidade de lançamentos	Nº de empreendimentos lançados / Nº de projetos aprovados	Semestral
Processos Internos	Eficiência na divulgação dos produtos	Despesa com publicidade	Gasto financeiro com publicidade/ Valor orçado com publicidade	Anual
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos funcionários	% de Satisfação dos funcionários	Nº de funcionários satisfeitos/ Nº total de funcionários	Mensal
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos funcionários	Índice de Rotatividade	$[(\text{Nº de funcionários admitidos} + \text{demitidos})/2] / \text{Efetivo médio} \times 100$	Mensal
Aprendizado e crescimento	Alinhamento Pessoal	% de sugestões dos funcionários que foram aprovadas	Nº de sugestões dos funcionários, que foram aprovadas pela direção / Nº total de sugestões dos funcionários.	Mensal
Aprendizado e crescimento	Capacitar os funcionários	% de funcionários treinados	Nº de funcionários que receberam treinamento/ Nº total de funcionários	Anual

Aprendizado e crescimento	Capacitar os funcionários	Índice de oferecimento de curso por funcionário	Nº de cursos feitos por funcionário treinado	Anual
Aprendizado e crescimento	Capacitar os funcionários	Investimento em treinamento	Gastos financeiros com treinamentos	Anual

**Fonte: elaborado pelo autor**

Embora algumas medidas de desempenho sejam autoexplicativas, outras medidas não são tão claras de serem entendidas. Devido a isso, convém descrever as medidas de desempenho propostas.

**Quadro 9 – Descrição das medidas de desempenho**

<b>Cálculo</b>	<b>Descrição</b>
Lucro operacional / Investimento	Avalia o retorno gerado pelo total de recursos empregados pelos sócios e credores. No cálculo dessa medida, o investimento é o passivo oneroso (passivo que resulta em despesa financeira) mais o patrimônio líquido.
Lucro líquido / Patrimônio líquido	Avalia o retorno gerado pelo capital próprio, ou seja, mensura o quanto os sócios conseguem de retorno para cada R\$ 1,00 de recurso próprio.
Lucro operacional / Receita de vendas	Mede o quanto de lucro operacional foi gerado por cada unidade monetária de receita de vendas.
Saldo de caixa = (Recebimento de caixa - Desembolso de caixa)	Refere-se à entrada efetiva de caixa menos a saída efetiva de caixa. Atualmente, a empresa possui um sistema de informação no qual há registros de todas as operações financeiras. Com isso, a empresa consegue apurar com rapidez e precisão o saldo de caixa.
(Receita do ano corrente - Receita do ano anterior) / Receita do ano anterior	Trata-se de uma medida que indica o crescimento da receita em relação ao ano anterior. Com essa medida, a empresa consegue avaliar o seu desempenho no tempo.
Nº de distratos de unidades no ano corrente / Nº de distratos de unidades no ano anterior	Aponta se houve crescimento (ou redução) de número de distrato de unidades. É um importante indicador, pois permite analisar se as vendas realizadas foram desfeitas. Caso isto aconteça, a incorporadora deve restituir uma parcela de tudo o que foi pago pelo cliente.
Nº total de clientes no ano corrente / Nº total de clientes no ano anterior	Esta medida de desempenho avalia o crescimento de nº de clientes em relação ao ano anterior. Quanto maior o nº de clientes, maior será o faturamento e melhor será o capital de giro. É importante destacar que o conceito de novo cliente definido neste trabalho é aquele que faz a aquisição do(s) imóvel (is) no ano

	corrente. Em outras palavras, um novo cliente pode ser aquele comprador não registrado no banco de cadastro da empresa ou um cliente antigo (que já possui o cadastro no sistema) que faz a aquisição do imóvel no ano corrente.
(Nº de clientes satisfeitos/ Nº total de clientes que responderam a pesquisa) por empreendimento	Mede % de clientes satisfeitos em um espaço amostral de nº total de clientes que responderam a pesquisa de satisfação realizada pelo departamento de Marketing. Neste trabalho, a definição de clientes satisfeitos será considerada como uma informação já concebida, fornecida pelo relatório interno da empresa. Sendo assim, por ora, não será questionada a definição de satisfação e nem a metodologia de pesquisa. Em um estudo posterior, contudo, é conveniente que faça uma análise criteriosa das questões levantadas.
Custo efetivo de materiais/ Custo orçado de materiais	Trata-se de uma medida de controle. Avalia se o custo com materiais está dentro do orçamento definido.
Varição entre a data da liberação da compra através de documento a ser enviado à Construtora e o cronograma de compras oficial da obra	Mede a diferença entre a data em que foi efetuada a compra de materiais de obra e a data prevista para realizá-la. Essencialmente, esta medida de desempenho serve como forma de controle que dá indícios de atrasos de andamento da obra.
Nº de fornecedores certificados por tipo de insumo mais relevante	Mede o nº de fornecedores certificados em qualidade sugeridos no mapa de cotações por tipo de insumo relevante. Por insumos relevantes, entendem-se aqueles insumos de obra que representam maior parte dos custos. (20 % de materiais que representam 80% do custo total). Alguns exemplos de materiais relevantes são: elevador, esquadria de alumínio, etc
Prazo real / Prazo planejado	É uma medida de desempenho que mede o andamento da obra. Portanto, avalia se a obra está atrasada (resultado menor que um) ou adiantada (resultado maior que um).
Custo Real/ Custo planejado	É uma medida de desempenho que faz controle de custo da obra. Portanto, avalia se o custo da obra está de acordo com o orçamento. Se o resultado for menor que 1, há economia com a obra. Já se o resultado for maior que 1, existe evidência de estouro de orçamento.
Nº de alterações nos projetos depois do início da obra	Quantifica nº de mudanças nos projetos após início da obra. Quanto menor for o valor da medida, mais eficiente será na coordenação de projetos. As constantes mudanças nos projetos podem implicar mais custos e atraso de obra.
Tempo médio para o desenvolvimento do projeto	É o <i>lead time</i> entre a data em que foi solicitado o projeto até a data da conclusão do mesmo.
Gasto financeiro com a contratação de projetistas	Refere-se ao gasto financeiro com a contratação de projetista pela elaboração dos projetos.
Nº de contratos de aquisição de terrenos no ano corrente	Quantifica o nº de contratos da compra do terreno no ano corrente.
Custo de terreno com novos empreendimentos	Mede o gasto financeiro do terreno com novos empreendimentos.

Nº de empreendimentos lançados / Nº de projetos aprovados	Mede % de empreendimentos colocados à venda em relação ao nº de projetos aprovados. É considerado um projeto aprovado aquele projeto legalizado para a construção da obra.
Gasto financeiro com publicidade/ Valor orçado com publicidade	É uma medida de controle que avalia se o gasto com publicidade está de acordo com o orçamento definido. Se o valor da medida for maior que 1, então houve estouro de orçamento. Já se esse valor for inferior a um, então isso significa uma economia de gasto com publicidade.
Nº de funcionários satisfeitos/ Nº total de funcionários	Mede % de funcionários satisfeitos. Atualmente, esse indicador é apurado através de uma entrevista anual com os funcionários conduzida por cada chefe da área. Neste trabalho, por ora, os dados gerados pelas entrevistas serão tomados sem questionar a metodologia de pesquisa e a definição de satisfação adotada pela empresa. Contudo, em estudo posterior, uma análise mais criteriosa desses aspectos deverá ser considerada.
$[(\text{Nº de funcionários admitidos} + \text{demitidos})/2] / \text{Efetivo médio} \times 100$	Mede o giro de funcionários na empresa. Em outros termos, essa medida fornece percentual de funcionários que passam na empresa em um determinado intervalo de tempo. Como a periodicidade é de 1 ano, o intervalo de tempo para este estudo de caso é de 1 ano.
Nº de sugestões dos funcionários, que foram aprovadas pela direção / Nº total de sugestões dos funcionários.	Mede % das sugestões dos funcionários que foram concordadas pela alta direção. A ideia central desse indicador é permitir que os funcionários tenham mais autonomia para propor quaisquer sugestões de melhoria na empresa.
Nº de funcionários que receberam treinamento/ Nº total de funcionários	Aponta % de funcionários que receberam algum tipo de treinamento em relação ao total de funcionários.
Nº de cursos feitos por funcionário treinado	Avalia a quantidade média de cursos que um funcionário treinado fez no ano.
Gastos financeiros com treinamentos	Mede os gastos financeiros com treinamento.

**Fonte: elaborado pelo autor**

## 4.8 Plano de Ação

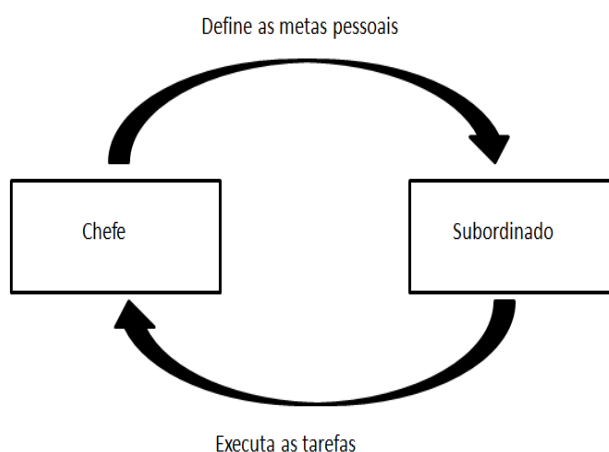
Tão importante quanto à elaboração do mapa estratégico e das medidas de desempenho, é traçar um plano de ação para a realização dos objetivos estipulados. Neste tópico, serão propostas algumas soluções que possam melhorar o desempenho da empresa estudada.

## Gestão de pessoas

Conforme visto na parte da análise interna, o sistema de remuneração da empresa estudada apresenta alguns problemas que provocam uma piora no desempenho dos funcionários. Primeiramente, esse sistema é utilizado como forma motivacional das pessoas. Em segundo lugar, há uma grande desconfiança dos funcionários quanto ao processo de apuração do desempenho dos mesmos, uma vez que é avaliado por uma só pessoa. E, por fim, as metas individuais são consideradas praticamente impossíveis de serem atingidas pelos funcionários, o que resulta em baixo comprometimento deles.

De modo resumido, a figura 25 mostra o esquema de avaliação do desempenho das pessoas na empresa A. Basicamente, o chefe define as metas individuais e impõe-nas aos subordinados. Por sua vez, cabem aos subordinados executarem as tarefas e cumprirem as metas. Com isso, o chefe avalia se as metas foram ou não atingidas.

**Figura 25- Avaliação de desempenhos individuais na empresa A**



**Fonte: elaborado pelo autor**

Como solução, a figura 26 mostra como poderia ser a medição de desempenho individual. O primeiro ponto que merece destaque na proposta de solução é que a formulação das metas passa a ser desenvolvida em conjunto entre o chefe e os subordinados. A participação dos subordinados tem a importância de fornecer informações relativas às

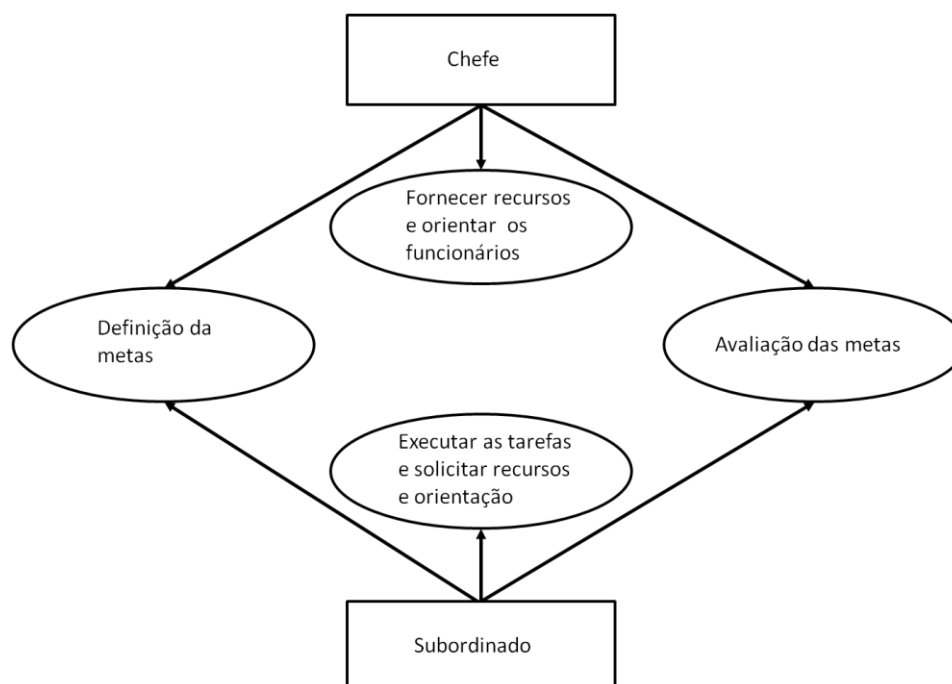
operações do dia-a-dia das quais o chefe não têm conhecimento. Com isso, metas mais desafiadoras, porém realistas de serem alcançadas, podem ser estabelecidas.

Outro aspecto diz respeito à avaliação das metas. Nesta nova alternativa, os subordinados junto com o chefe analisam periodicamente se as metas precisam ser redimensionadas ou mesmo modificadas. Essa mudança na forma de apurar o desempenho das pessoas permite que os funcionários se sintam mais responsáveis pelas suas atividades e passem a autoavaliar as atividades que executam.

Em resumo, a solução proposta visa a conceder mais autonomia e responsabilidade aos funcionários para que estes sejam mais produtivos no seu trabalho, através de maior entusiasmo e motivação. Para maior efetividade da solução apresentada, é preciso que sejam respeitadas as seguintes condições:

- **Papel do chefe.** Fornecer recursos e orientar os funcionários para que eles cumpram as metas estipuladas.
- **Papel do subordinado.** Executar as tarefas e solicitar recursos e orientação para o alcance das metas.

**Figura 26- Proposta de medição de desempenho individual**



**Fonte: elaborado pelo autor**

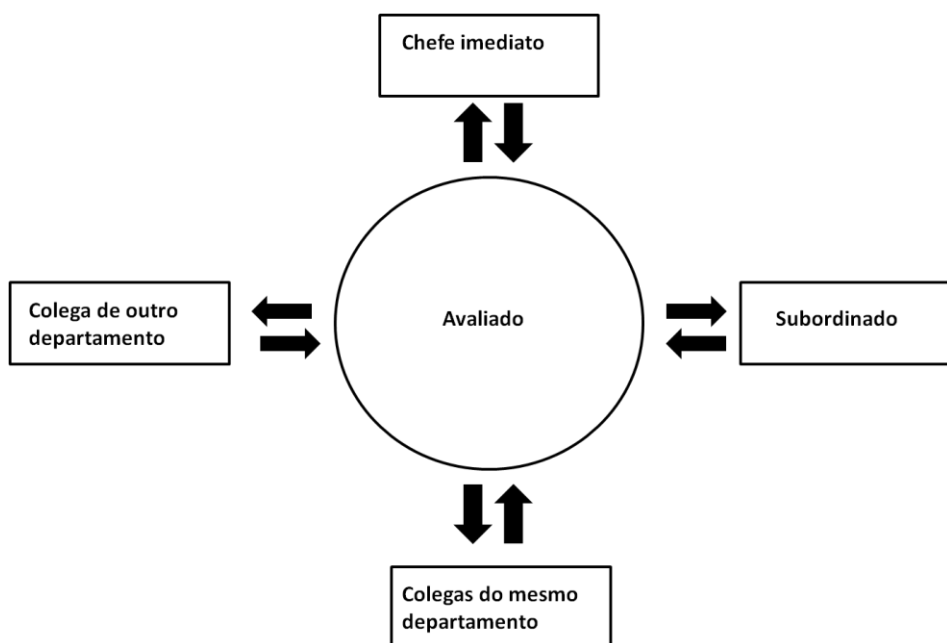


Outro aspecto que afeta o desempenho dos trabalhadores é quanto ao sentimento de justiça na avaliação de desempenho. Através de conversas informais com os funcionários, eles alegam que a apuração de desempenhos individuais é distorcida e subjetiva, uma vez que esse trabalho é delegado a uma pessoa (chefe imediato).

Para contornar essa questão, seria interessante ampliar o número de avaliadores, considerando os principais *stakeholders* a que os funcionários devem atender diretamente. Em outras palavras, os avaliadores das metas individuais não seriam apenas os chefes imediatos, mas também os principais indivíduos que interagem diretamente com o funcionário. Alguns exemplos de *stakeholders* que poderiam ser: chefe imediato, colegas de trabalho, etc.

Dado que as tarefas dos funcionários podem ter ordem de prioridade, a avaliação dos *Stakeholders* pode ter um peso diferente. Por exemplo, considerar a avaliação do chefe imediato com maior relevância que a de um companheiro de trabalho. A figura 27 ilustra um exemplo dessa nova forma de avaliação e as setas indicam a interação entre os *Stakeholders*.

**Figura 27- Avaliação de desempenho pelos *stakeholders***



**Fonte: elaborado pelo autor**

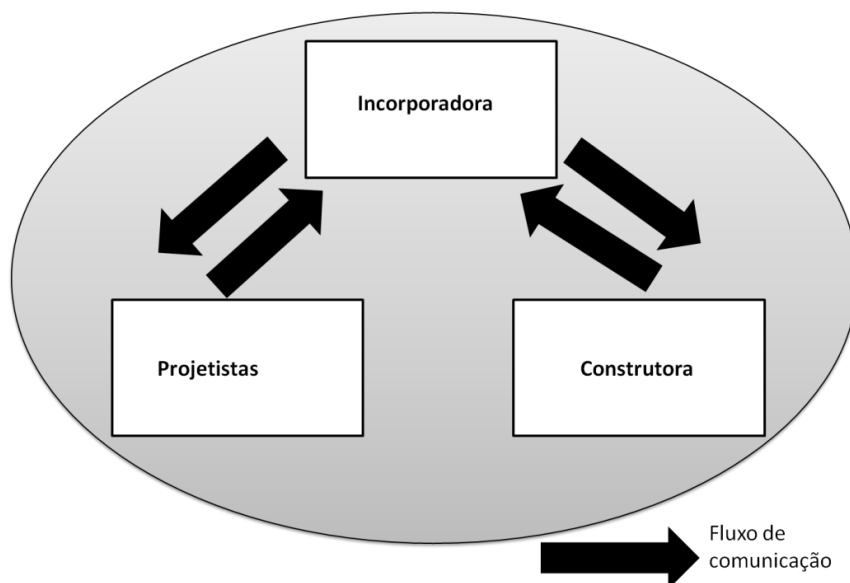
### Melhoria na coordenação de projetos

Alguns dos problemas que surgem mais comumente nas obras e que causam grandes impactos na consecução dos objetivos da perspectiva dos processos internos são atrasos e estouro do orçamento. No caso da empresa estudada, a principal causa pode ser atribuída à falta comunicação entre os projetistas e a construtora.

Atualmente, os projetistas que são responsáveis pela concepção do produto praticamente não interagem com a construtora, que é responsável pela execução da obra. É a incorporadora quem faz a intermediação entre os projetistas e a construtora. Com isso, durante a execução da obra, frequentemente, alguns detalhes não considerados no projeto do produto são incluídos e outros aspectos do projeto são alterados, o que gera elevação de custos e demora para entrega do empreendimento.

Na figura 28, ilustra-se como se dá a comunicação entre as três entidades mencionadas: incorporadora (empresa A), construtora e projetistas. Basicamente, na relação entre incorporadora e projetistas, o primeiro estabelece quais são os requisitos gerais do projeto através das pesquisas de mercado e o segundo elabora o projeto solicitado. Já na relação incorporadora e construtora, o primeiro contrata o segundo pela prestação de serviço da construção da obra.

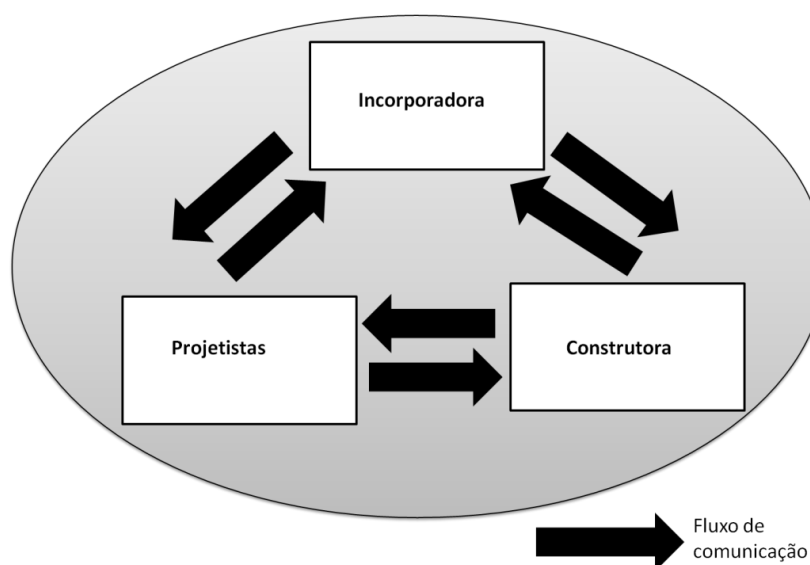
**Figura 28 - Relações entre incorporadora, projetistas e construtora**



**Fonte: elaborado pelo autor**

Como proposta de solução, seria interessante que o fluxo de comunicação fosse uma rede. A figura 29 mostra mais claramente como os fluxos de comunicação podem ser estabelecidos entre as três entidades. As principais vantagens são que os projetistas, além de considerarem o conceito do produto, podem levar em conta as condições de produção. Consequentemente, isso pode resultar em menores mudanças no projeto.

**Figura 29- Nova proposta de relações entre incorporadora, projetistas e construtora**



**Fonte: elaborado pelo autor**

#### **4.9 Importantes considerações quanto à aplicação do BSC na empresa A**

Neste estudo caso, foi elaborada uma primeira versão do BSC. Para que este SMD funcione adequadamente, é imprescindível que os dados sejam coletados periodicamente e de modo rápido e confiável. Visto que a empresa A lida com um volume muito grande de informações, é recomendável que algum tipo de suporte tecnológico seja utilizado.

Atualmente, a empresa A possui um sistema de informação que centraliza o banco de dados de todos os seus departamentos. No entanto, esse sistema é voltado às informações financeiras. Devido a essa restrição tecnológica, apenas algumas medidas de desempenho muito provavelmente serão apurados no tempo planejado. Em uma primeira etapa, portanto, é aceitável que esse tipo de situação ocorra. Todavia, no médio e longo prazo, o investimento em sistema de informação poderá ser imprescindível para que o BSC funcione com propriedade e proporcione todas as vantagens já mencionadas na revisão bibliográfica.

Para operacionalizar o BSC, inicialmente, a empresa A pode complementar o seu atual sistema de informação com o modo manual (os dados inseridos em planilha eletrônica). Embora esse procedimento seja trabalhoso, os dados podem ser colhidos para apuração dos indicadores.

Outro aspecto importante a considerar diz respeito à necessidade de constantes revisões do BSC. Isso significa dizer que o BSC proposto neste trabalho deverá ser ajustado conforme as situações em que a empresa se encontrar. Em outras palavras, os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho podem variar ao longo do tempo devido ao ambiente mutável em que a empresa está inserida. Neste sentido, o BSC funcionará não como um evento único, mas como um processo contínuo.

## 5. CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento deste trabalho, pode-se dizer que o principal objetivo foi alcançado, que é aplicar um modelo adequado de SMD. Vale lembrar que a alta gerência da empresa A demonstrava uma enorme dificuldade no processo de tomada de decisão, retardando a concretização dos objetivos estratégicos, ou não os atingindo. Além disso, constatou-se que a medição de desempenho global da empresa se baseava principalmente em indicadores financeiros gerados a partir dos relatórios contábeis, o que não permite orientar o caminho que empresa A deve seguir na geração de valor futuro (Kaplan e Norton, 1997).

Para resolver os problemas identificados, o BSC foi eleito como método de solução. A escolha do modelo foi fundamentada por dois aspectos:

- Maior pontuação global segundo os critérios definidos por Figueiredo et al (2005): aprendizado, análise crítica, balanceamento, clareza, dinamismo, integração, alinhamento, participação e relacionamento causal.
- Predomínio do BSC como modelo de SMD na literatura segundo o estudo bibliométrico feito por Marzagão et al (2010)

Após a escolha do modelo de SMD, foi feita uma análise externa e interna da empresa A. Na análise externa, buscou-se retratar o ambiente competitivo de uma incorporadora imobiliária. Para isso, inicialmente, os principais fatores macroeconômicos que afetam o mercado imobiliário foram identificados e analisados. Em seguida, um estudo mais direcionado ao mercado imobiliário foi feito, aplicando-se o conceito das cinco forças do Porter. Quanto à análise interna, as questões referentes à estrutura organizacional e aos recursos humanos foram contempladas.

A partir dessas análises, definiu-se a estratégia competitiva da empresa, e elaborou-se o BSC. Particularmente, a relevância do BSC na empresa A residiu no fato de permitir uma visão abrangente de como os objetivos estratégicos tanto financeiros como não financeiros se relacionam, em uma relação de causa e efeito. Com isso, resolveu-se a dificuldade enfrentada pelos gestores no processo de tomada de decisão na medida em que as causas do alcance dos objetivos ficaram conhecidas, o que se torna mais pragmático no momento da implementação da estratégia.

Quanto aos planos de ação, foram sugeridas algumas recomendações gerais para solucionar alguns dos principais problemas que interferem especialmente as perspectivas de

aprendizado e crescimento e de processos internos. A proposta central dos planos de ação é apontar o que poderia ser feito para melhorar o desempenho de tais perspectivas sem que represente um grande investimento à empresa A.

Uma consideração importante neste trabalho é que a implementação do BSC não foi realizada, a qual não faz parte do escopo do trabalho. Todavia, a implementação do modelo é um ponto extremamente crítico que demanda muito esforço e tempo. Embora essa questão não tenha sido aprofundada no presente trabalho, os passos iniciais foram postos, dando o subsídio inicial necessário para colocar em prática. Então, como próximo passo do trabalho, deve centrar-se em como implementar o BSC na empresa A.

Como sugestão para operacionalizar o BSC no curto prazo, o atual sistema de informação da empresa A, que processa apenas os dados financeiros, pode ser complementado com as planilhas eletrônicas nas quais os dados históricos dos indicadores de desempenho podem ser registrados. Entretanto, no médio e longo prazo, será imprescindível investir em sistema de informação mais completo – que processe dados tanto financeiro como não financeiro - de modo assegurar maior rapidez e menos erros na apuração dos dados.

Vale destacar as principais limitações e dificuldades para o desenvolvimento deste trabalho. A falta de tempo dos gestores e dos sócios para discussão do BSC e a falta de documentação dos processos internos da empresa foram as principais barreiras para o estudo de caso. Contudo, justamente essas dificuldades reforçam a necessidade do *Balanced Scorecard*.

De modo geral, este trabalho de formatura contribuiu tanto para o autor como para a empresa. Para o primeiro, o trabalho serviu de aprendizado e grande experiência de como as teorias vistas nas aulas podem ser aplicadas em uma situação real. Já para a empresa A, este trabalho serviu como um ponto inicial, mas fundamental para o alcance dos seus objetivos através da aplicação da importante ferramenta de gestão, *Balanced Scorecard*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENTE IMÓVEL. Alta do IGP-M aumenta valor do aluguel de imóveis. 07/01/ 2013. Disponível em <<http://www.agenteimovel.com.br/noticias/2013/01/07/alta-do-igp-m-aumenta-valor-do-aluguel-de-imoveis/>> Acesso em 17/09/2013

ATTADIA, L. C. do Lago; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção** v.13 n. 2, 2003

BACEN. Banco Central do Brasil. **Relatório de Mercado de 13/09/2013**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?FOCUSRELMERC>> Acesso em 15 set. 2013

BRASIL. Presidência da República. Secretária de Comunicação Social. **“Destaques: ações e programas do Governo Federal”**, Março de 2013. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/caderno\\_destakes/130430\\_caderno\\_destakes\\_mar\\_2013.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/caderno_destakes/130430_caderno_destakes_mar_2013.pdf)> Acesso em 30 out. 2013

BOND, E. **Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um cenário de Cadeia de Suprimentos**. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

CAMARGO, C. B., **Reconhecimento de fatores que motivam a intensificação de rotinas proativas no processo de seleção de terrenos para incorporação imobiliária: estudo de caso**. Monografia (MBA em *Real State* – Economia Setorial e Mercados) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**, 1.ed. São Paulo: Futura, 2003

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Editora: Elsevier, 2006

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011

CBIC (CONSTRUÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO). Disponível em <<http://www.cbicdados.com.br/home/>> Acesso em 15/09/2013

COLLIS, D. J; RUSKTAD, M. G.; Can You Say What Your Strategy is? **Harvard Business Review**, p. 1 -10, April, 2008.

DAVID, F.R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13 ed. Editora Prentice Hall, 2011

ERNST & YOUNG TERCO. *Real Estate Report*: Panorama do mercado imobiliário. Set 2012/mar 2013. Disponível em. < [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Real\\_Estate\\_-\\_Newsletter\\_1/\\$FILE/LR\\_Real.Estate\\_Final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Real_Estate_-_Newsletter_1/$FILE/LR_Real.Estate_Final.pdf) > Acesso em 30 out. 2013

EXAME. A incorporadora OR, novata do grupo Odebrecht virou líder. 09/11/2012 Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1028/noticias/a-novata-virou-lider>> Acesso em 24/09/2013

DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos). **Estudo Setorial da Construção 2012**, nº 65, Maio de 2013. Disponível em < <http://www.dieese.org.br/estudosetorial/2012/estPesq65setorialConstrucaoCivil2012.pdf> > Acesso em: 05 setembro 2013.

EZTEC. Disponível em <[http://www.mzweb.com.br/eztec2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=26848&conta=28#2](http://www.mzweb.com.br/eztec2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=26848&conta=28#2)> Acesso em 04/09/2013

FIGUEIREDO, M. A. D; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A; FUKSF, S.; FIGUEIREDO, L. C. Definição de Atributos Desejáveis para Auxiliar a Auto-Avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional. **Gestão & Produção**. v.12,n.2, p.305-315, mai.-ago.2005

FILHO, A. E. A., “Qual espaço das incorporadoras de pequeno porte no mercado?”, **Revista Construção e Mercado – Pini**, Agosto 2010.

FOLHA DE S. PAULO. Setor de construção civil crescerá 2,9% em 2013, projeta consultoria. 17/03/2013. <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2013/06/1296206-setor-de-construcao-civil-crescera-29-em-2013-projeta-consultoria.shtml> > Acesso em 20/09/2013



GAFISA. Disponível em

<<http://gafisa.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=cEpcYCcPrnGDBlylf+ZISw==>> Acesso em 17/09/2013

GDF. Governo do Distrito Federal. Secretaria de Estado de Educação. **Plano de ação**. 2008. Disponível em <<http://antigo.se.df.gov.br/sites/400/402/00000385.pdf>> Acesso em 04/04/2013

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J., An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal of Production Economics**, v.48, n.3, pp.207-225, 1997

GOESSLER, L. G. M. **Uso de sistemas de medição de desempenho para melhoria contínua: um estudo da influência do estilo de gestão**. Dissertação (Mestrado)- Engenharia de produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2009

IBGE, Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC), v.21, p.1-98, 2011

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review. v.70, n.1, p 71-79. Jan-Fev, 1992

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 10. Ed. São Paulo: Campus, 1997

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. v.41, p.23-35, 1995

LOPES. Perfil do novo comprador de imóvel. 10/03/2011. Disponível em <<http://blogdemercado.lopes.com.br/2011/03/perfil-do-novo-comprador-de-imovel.html>> Acesso em 06/10/2013

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A; RATTON, Cláudio A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Rev. adm. empres.** [online]. vol.39, n.4, pp. 46-59. ISSN 0034-7590, 1999.

MACHADO Jr, J. A.; ROTONDARO, Rolberto G. Mensuração da qualidade de serviço: um estudo de caso na indústria de serviços bancários. **Gestão & Produção**. v10, n.2, p.217-230, ago. 2003

MAIA, J. L; TINASI de Oliveira, G.; MARTINS, R. A. **O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica.** *Sistemas & Gestão*, v.3, n.2, p.129-146, maio a agosto de 2008.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** Tese (Doutorado)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

MARZAGÃO, D. S. L.; ERARIO, A. L.; CARVALHO, M. M.; **Sistemas de Indicadores de Desempenho: Revisão Bibliográfica por Métodos Bibliométricos.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 out. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Editora Atla S.A., 2000.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, **Relatório “Economia Brasileira em Perspectiva”**, Edição Março, 2013. Disponível em < <http://www1.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-EmPerspectiva-Jan-Mar-19-04-13.pdf>> Acesso em 01 set. 2013

NEELY, S.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The performance prism in practice. Measuring Business Excellence**, Vol.5 No. 2, p6-12, 2001

NEELY, A., GREGORY M. e PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol 25, no 12, p.1228-1263, 2005

OHASHI, E. A. M; MELHADO, S. B. A importância dos indicadores de desempenho nas empresas construtoras e incorporadoras com certificação ISO 9001:2000. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 10, São Paulo, 2004. **Anais**. São Paulo: 2004

PANDOLFI, M. **Sistemas de Medição e Avaliação de Desempenho Organizacional: Contribuição para Gestão de Metas Globais a Partir de Performances Individuais**, Tese (doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005

PDG. Disponível em < [http://ri.pdg.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=33932](http://ri.pdg.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=33932)> Acesso em 17/09/2013

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_. **“What is strategy?”** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p.61-78, 1996.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores Críticos na Implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p81-92, jan.-abr. 2006

PMI. **Project Management Institute. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge**. (PMBOK ® Guide). 4 ed, 2008.

RAFAELI, L; MULLER, C. J. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363 -377, maio-ago. 2007

RECEITA FEDERAL. Disponível em <  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaFisica/IRPF/2006/perguntas/IncorporacaoLoteamento.htm>> Acesso em 02 de Setembro de 2013

SALERNO, M. S. Parâmetros para a análise e o projeto de estruturas organizacionais. **Notas de aula**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Março 2007.

SECOVI-SP. **Balanco do Mercado Imobiliário 1º semestre de 2013**. Disponível em <  
<http://www.secovi.com.br/pesquisas-e-indices/balanco-do-mercado-imobiliario/>> Acesso em 30/10/2013

SINDUSCONMT. Disponível em  
<<http://www.sindusconmt.org.br/conteudo.php?cont=eventos&id=4463>> Acesso em 16/09/2013

SOUZA, A. E. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): Estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. Tese (Doutorado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

VALOR. Construtoras de pequeno porte são a maioria. 26/03/2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3059688/construtoras-de-pequeno-porte-sao-maioria>. > Acesso em 04/09/2013

VALOR. Índice de construção da FGV sobe 1,24% em maio. 27/05/2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/3139526/indice-de-construcao-da-fgv-sobe-124-em-maio>> Acesso em 16/09/2013

## APÊNDICE A – Tipos de estrutura organizacional

- **Estrutura funcional.** De acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2011), uma estrutura funcional é aquela caracterizada pela divisão através de departamentos. Em tal estrutura, os gerentes funcionais possuem total controle sobre o projeto. Geralmente, eles definem o próprio orçamento, com a aprovação dos superiores. No quadro 10, estão apresentadas algumas vantagens e desvantagens da estrutura funcional. Já a figura 30 ilustra um exemplo de estrutura funcional.

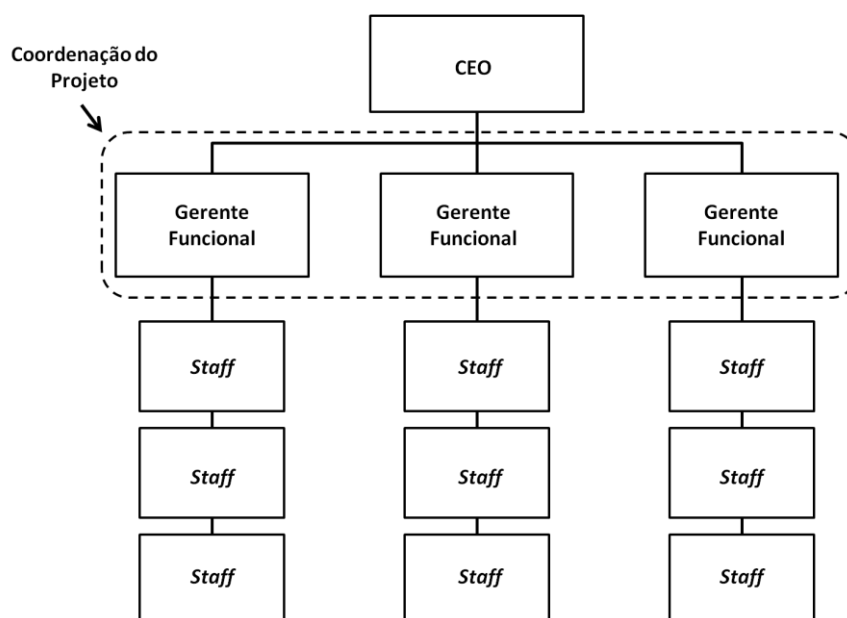
**Quadro 10- Vantagens e Desvantagens da estrutura funcional**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há enorme flexibilidade no uso dos recursos humanos no projeto;</li> <li>• Especialistas em um determinado assunto podem ser alocadas em diferentes projetos;</li> <li>• Facilidade de compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os especialistas de um mesmo departamento;</li> <li>• O departamento funcional permite a continuidade do conhecimento tecnológico, mesmo quando um indivíduo deixa o projeto ou a empresa;</li> <li>• O departamento funcional facilita o processo de crescimento individual cuja especialidade está na área funcional;</li> <li>• Mais facilidade de controle do orçamento e dos custos do projeto;</li> <li>• Melhor controle técnico;</li> <li>• Mais disponibilidade de mão de obra;</li> <li>• Maior controle sobre os funcionários,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades do departamento que gerencia o projeto não tem como foco o cliente;</li> <li>• O departamento funcional tem propensão a ser orientado pelas suas atividades particulares;</li> <li>• Não há um funcionário específico pela responsabilidade total do projeto;</li> <li>• As repostas às necessidades dos clientes são morosas;</li> <li>• Há tendência de subestimar o projeto</li> <li>• A estrutura funcional não propicia uma abordagem holística em relação ao projeto;</li> <li>• A estrutura funcional não exibe uma ênfase orientada a projetos necessária para acompanhar as atividades de projeto;</li> <li>• A coordenação é muito complexa e é preciso um <i>lead time</i> adicional para o consentimento das decisões;</li> <li>• As decisões tomadas geralmente favorecem os grupos funcionais mais</li> </ul>

porque cada funcionário reporta somente a uma pessoa; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de comunicação verticais e bem definidos;</li> </ul>	fortes; <ul style="list-style-type: none"> <li>• As novas ideias tendem a ser dirigidas às funções</li> </ul>
---	--

Fonte: Adaptado de Patah e Carvalho (apud Carvalho e Rabechini Jr, 2011, p.333)

Figura 30- Estrutura Funcional



Fonte: PMI (2008)

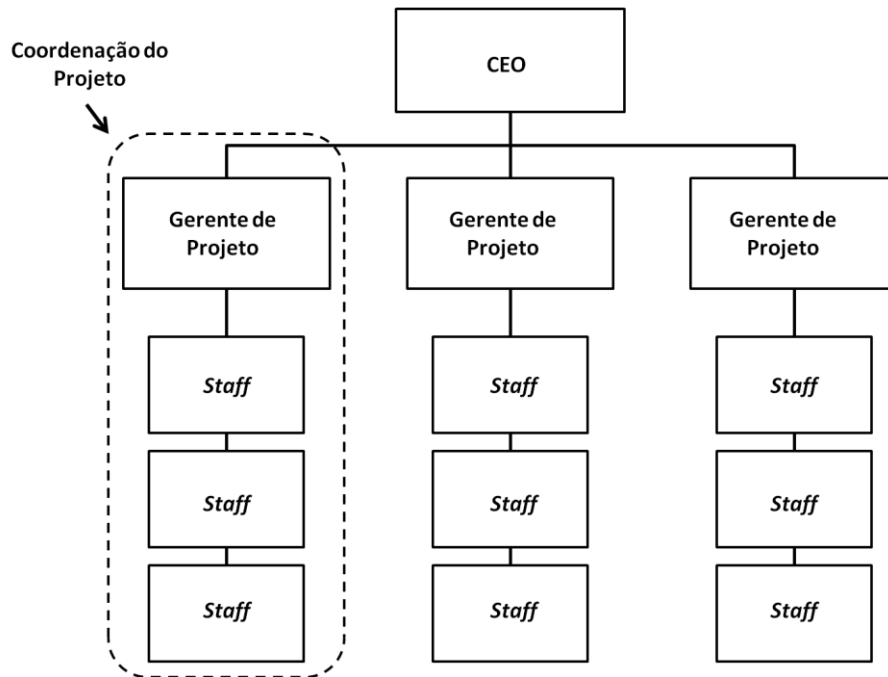
- **Estrutura projetizada.** Segundo Kerzner (2001, apud Carvalho e Rabechini Jr, 2011, p. 334), o aspecto mais vantajoso da estrutura projetizada reside no fato de um único indivíduo, gerente de projeto, possuir autoridade absoluta sobre o projeto como um todo. A figura 31 mostra um exemplo de estrutura projetizada, enquanto que o quadro 11 resume as vantagens e as desvantagens da referida estrutura.

**Quadro 11 – Vantagens e Desvantagens da estrutura projetizada**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de projeto detém autoridade total sobre o projeto;</li> <li>• Os membros do projeto ficam sob a responsabilidade do gerente de projeto;</li> <li>• A comunicação é facilitada em relação à estrutura funcional;</li> <li>• Os membros do time do projeto possuem forte identidade própria e, desse modo, tendem a ter alto comprometimento com o projeto;</li> <li>• Há maior possibilidade de rapidez na tomada de decisões;</li> <li>• As estruturas são simples, flexíveis e relativamente fáceis de entender e implementar;</li> <li>• A estrutura projetizada permite uma abordagem mais holística ao projeto;</li> <li>• A interface com a alta administração torna se mais fácil, pois o tamanho da unidade é reduzido;</li> <li>• A alta gerência consegue mais tempo livre para se concentrar em questões mais estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em caso de haver vários projetos, vários grupos novos podem ser criados, gerando-se duplicidade de trabalho;</li> <li>• Os especialistas em determinado assunto tendem a ser alocados aos projetos quando eles estão disponíveis e não quando são necessários para o projeto;</li> <li>• Há uma considerável incerteza sobre o que irá acontecer com os membros do projeto após a conclusão do mesmo;</li> <li>• Há dificuldade de intercambio técnico entre os diferentes projetos;</li> <li>• Existe falta de continuidade de carreira e oportunidades para as pessoas que trabalham em projetos;</li> <li>• O custo de manutenção da estrutura pode ser alto, uma vez que existe duplicação de esforços, facilidades e pessoal;</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Patah e Carvalho (apud Carvalho e Rabechini Jr, 2011, p.335)

Figura 31 - Estrutura Projetizada



Fonte: PMI (2008)

- Estrutura matricial.** A estrutura matricial se trata de um tipo de estrutura organizacional que combina os aspectos da estrutura funcional com os da projetizada. (CARVALHO e RABECHINI JR, 2011). Vale destacar que mesmo a estrutura matricial pode manifestar diversas formas. Comumente, a estrutura matricial pode ser forte, equilibrada e fraca. Quando a estrutura é fraca, ela se assemelha mais com a estrutura funcional, e os gerentes funcionais têm mais autoridade que os gerentes de projeto. Na estrutura equilibrada, os gerentes de projetos e os gerentes funcionais têm o mesmo poder de influência sobre o trabalho e as pessoas que o executam. Já quando a estrutura matricial é forte, ela se parece mais com a estrutura projetizada em que os gerentes de projetos têm mais poder que os gerentes funcionais. O quadro 12 sintetiza as principais vantagens e desvantagens da estrutura matricial. Já as figuras 32,33, 34 ilustram respectivamente as estruturas forte, equilibrada e fraca.

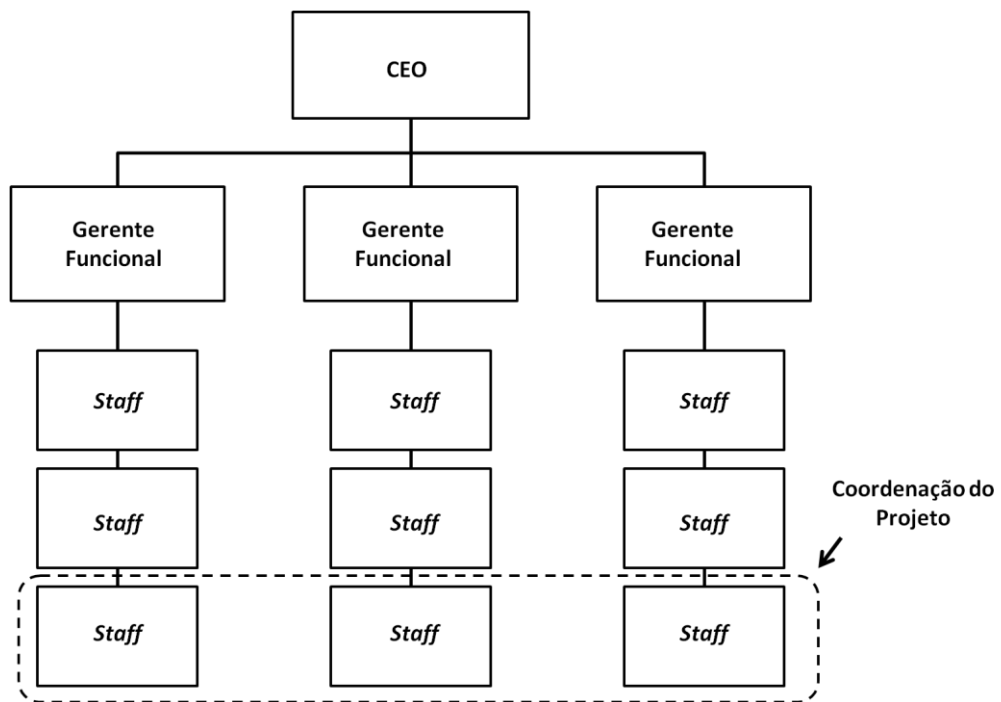


**Quadro 12 -Vantagens e Desvantagens da estrutura matricial**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um responsável pelo projeto como um todo: o gerente de projeto</li> <li>• Uma vez que o projeto está distribuído ao longo das divisões da empresa, pode-se utilizar toda a capacidade técnica da mesma;</li> <li>• Menor ansiedade sobre o que irá acontecer com as pessoas envolvidas com o projeto, após o término do mesmo;</li> <li>• As respostas às necessidades dos clientes são rápidas;</li> <li>• A estrutura matricial é flexível;</li> <li>• Normalmente como vários projetos ocorrem simultaneamente na empresa, a estrutura matricial permite melhor uso dos recursos da empresa;</li> <li>• O <i>stress</i> é compartilhado por todo o time e pelos gerentes funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem existir conflitos e dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de decisão dentro do projeto. Consequentemente, pode provocar atrasos no projeto;</li> <li>• Funcionários e gerentes são mais propensos à ambiguidade de papéis em relação à estrutura funcional;</li> <li>• A estrutura matricial descumpre com o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.</li> <li>• Torna-se um requisito necessário a habilidade do gerente de projeto em negociar os recursos com os gerentes funcionais;</li> <li>• Dificuldade de monitoração e controle;</li> </ul>

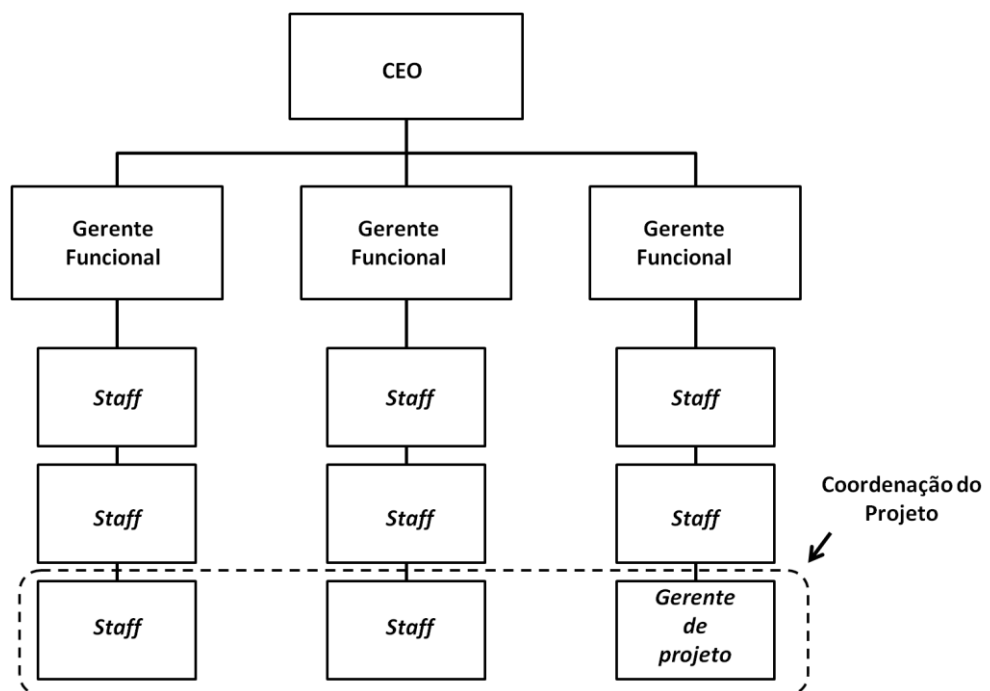
**Fonte:** Adaptado de Patah e Carvalho (apud Carvalho e Rabechini Jr, 2011, p.337)

**Figura 32- Estrutura Matricial Fraca**



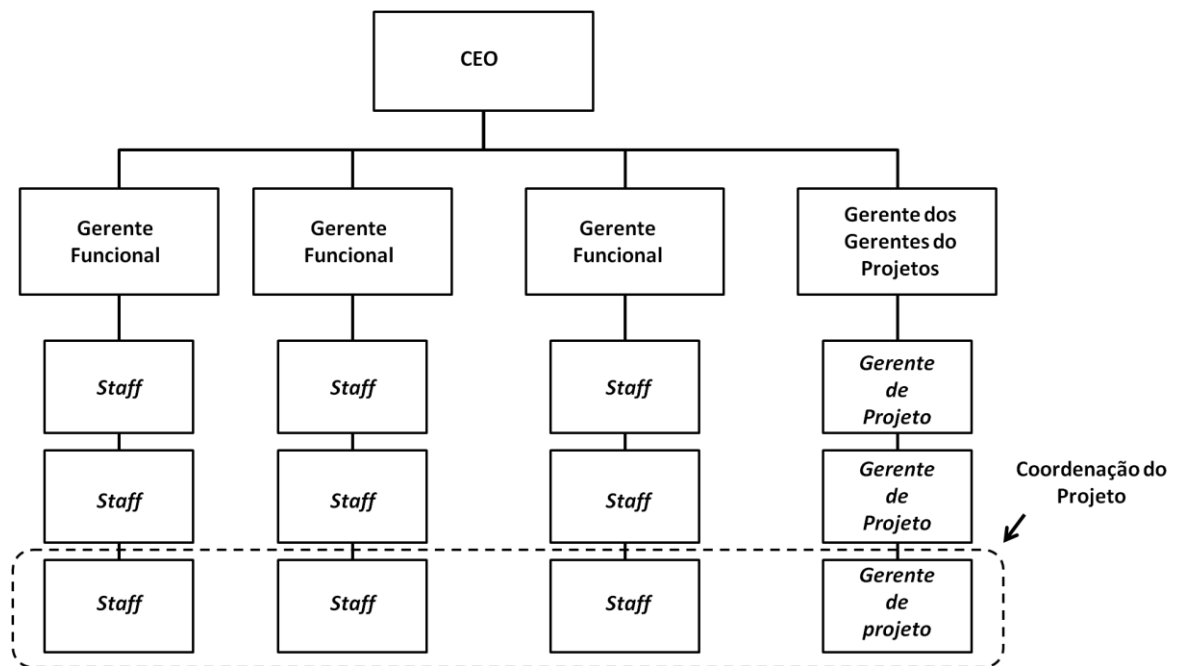
Fonte: Adaptado de PMI (2008)

**Figura 33- Estrutura Matricial Equilibrada**



Fonte: Adaptado de PMI (2008)

Figura 34- Estrutura Matricial Fraca



Fonte: Adaptado de PMI (2008)