

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

A GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS CONSTRUTORAS
DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL:
UM ESTUDO APLICADO DE MAPEAMENTO ESTRATÉGICO

TASSIARA BALDISSERA CAMATTI

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Janaína Macke

Caxias do Sul, março de 2008.

TASSIARA BALDISSERA CAMATTI

**A GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS CONSTRUTORAS
DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL:
UM ESTUDO APLICADO DE MAPEAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Janaína Macke

Caxias do Sul, março de 2008.

“O desafio da gestão estratégica para as construtoras de habitações de interesse social: Um estudo aplicado de mapeamento estratégico e inteligência competitiva”

Tassiara Baldissera Camatti

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 25 de abril de 2008.

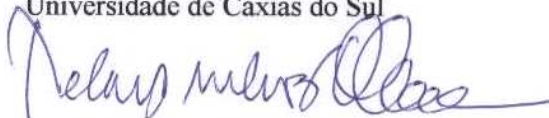
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Janaina Macke (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Eric Dorion
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Carlos Torres Formoso
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, Antonio Sanchae Camatti, amante da gestão estratégica e grande empreendedor.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a minha orientadora, Profa. Dra. Janaína Macke, pelo incentivo e apoio na busca do aprimoramento científico que compõe o profissional de gestão estratégica. A Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli, pela motivação à pesquisa da gestão estratégica. A direção, gerências e colaboradores da empresa objeto de pesquisa, pela contribuição significativa dada a este trabalho. A coordenação do NORIE/UFRGS, pela abertura e incentivo à prática da pesquisa na área da construção civil. A toda equipe discente do PPGA/UCS pelo ensinamento teórico, base deste trabalho. Aos meus colegas pelo companheirismo. A minha família pela compreensão e apoio, aos meus pais pelo entusiasmo e a Deus pela sabedoria da criação.

EPÍGRAFE

“Estudar a formação da estratégia é interpretar a mente coletiva e compreender como as intenções se fundem através do sistema chamado organização e tornam-se compartilhadas por meio de ações exercidas em uma base coletiva e consistente”.

Mintzberg

RESUMO

No cenário atual, a gestão estratégica passa a ser uma forma de monitorar fatores internos e externos das empresas, considerando o ambiente em que estão inseridas, identificando oportunidades de mercado e novas formas de agregar vantagem competitiva. No entanto, para verificar os efetivos resultados dessa proposta de gestão, desenvolvemos este trabalho com o objetivo de entender como realizar a gestão estratégica em empresas de pequeno porte. O estudo de caso realizado tem foco no setor da construção civil de habitação de interesse social, que apresentou grande índice de crescimento na última década, devido a mudança da política habitacional federal que ampliou o volume de verbas disponibilizadas para incentivo a habitação popular no país. Esta realidade propiciou o aumento da demanda e, conseqüentemente, da concorrência. Assim, através da pesquisa realizada, que efetivou o acompanhamento da implantação e do desenvolvimento do planejamento estratégico embasado no mapeamento por indicadores proposto pelo *Balanced Scorecard*, obteve-se um modelo de mapeamento estratégico que possibilita a antecipação de ameaças e oportunidades, permite olhar o futuro e, com isso, elaborar estratégias que oportunizem a adaptação organizacional ao mundo em mutação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Ambiente. Competitividade.

ABSTRACT

In the current scenario, the management strategy becomes a way to monitor internal and external factors of the companies, considering the environment in which they are inserted, identifying market opportunities and new ways to aggregate advantage. However, to verify the results of this effective management proposal, this work was developed in order to understand how to implement the strategic management in small's companies size. The studied case is focused on the sector of the housing construction, social interest, which showed a great growth rate in the last decade, due to the federal housing policy changed, which has extended the amount of money available to stimulate the popular houses in the country. This reality has increased the demand and, consequently, the competition. Thus, through the research, which promoted the implementation monitoring and the development of strategic planning based on mapping of the indicators proposed by the Balanced Scorecard, a model of strategic mapping was made, allowing the anticipation of threats and opportunities, can look to the future and draw up strategies that opportunism the organizational adaptation to the changing world.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Management. Environment. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceitual do campo de pesquisa proposto.....	18
Figura 2: Linha de tempo da evolução do pensamento estratégico.....	38
Figura 3: O processo de formação estratégica.....	43
Figura 4: Ciclo vicioso de perda da arte para construção da estratégia.....	47
Figura 5: O processo de planejamento estratégico.....	50
Figura 6: Traduzindo a missão em resultados almejados.....	52
Figura 7: <i>Balanced Scorecard</i> : estrutura que traduz a estratégia em termos operacionais.....	55
Figura 8: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica.....	56
Figura 9: Mudança do processo de tomada de decisão.....	65
Figura 10: Etapas do procedimento de estudo de caso.....	81
Figura 11: Participação do <i>Construbusiness</i> no PIB.....	90
Figura 12: Demanda da construção civil aos seus fornecedores (bilhões R\$).....	92
Figura 13: Importância do setor de máquinas e equipamentos e da construção civil na formação bruta de capital no Brasil (%)......	93
Figura 14: Geração de empregos por setor (milhões de pessoas).....	94
Figura 15: <i>Déficit</i> habitacional por faixas de renda (salários mínimos) e região.....	95
Figura 16: Participação das classes de renda (2006).....	96
Figura 17: Abordagem de processos do objeto de estudo (2007).....	104
Figura 18: Resultado da análise via matriz SWOT.....	134
Figura 19: Mapa estratégico da empresa estudada.....	140
Figura 20: Perfil das empresas do <i>Clube de Benchmarking</i> (segundo nicho de atuação).....	146
Figura 21: Mapa estratégico proposto para a empresa estudada.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ambientes e estruturas de Mintzberg.....	28
Quadro 2: Definições do ambiente organizacional.....	31
Quadro 3: Condições de mercado para financiamento habitacional.....	98
Quadro 4: Perfil do objeto de estudo.....	103
Quadro 5: Índices dos municípios da Serra Gaúcha (2007).....	107
Quadro 6: Cronograma de reuniões.....	112
Quadro 7: Protocolo utilizado no estudo de caso.....	114
Quadro 8: Resultados da análise efetivada nas reuniões de gerentes.....	119
Quadro 9: Análise externa da empresa objeto de estudo.....	121
Quadro 10: Análise interna da empresa objeto de estudo.....	123
Quadro 11: Estratégias sugeridas pela equipes para combater as ameaças.....	125
Quadro 12: Estratégias sugeridas pela equipes para combater os pontos fracos.....	127
Quadro 13: Critérios competitivos e fatores críticos de sucesso – FCS.....	135
Quadro 14: Posicionamento estratégico.....	136
Quadro 15: Temas estratégicos.....	136
Quadro 16: Sistemas de indicadores para <i>benchmarking</i>	146
Quadro 17: Análise comparativa de indicadores de desempenho.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Renda familiar média por região brasileira, 2005 e 2006.....	97
Tabela 2: Previsão de investimento em habitação no Brasil de 2007 a 2010 (bilhões R\$).....	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1 Objetivo Principal	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 PROPOSTA DE TRABALHO.....	17
1.4 CAMPO DE PESQUISA.....	17
1.5 QUESTÃO DE PESQUISA.....	19
1.6 JUSTIFICATIVA.....	19
1.7 DELIMITAÇÃO.....	21
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 REFERENCIAL CONCEITUAL	25
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE.....	25
2.2 COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA.....	32
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	37
2.3.1 Planejamento estratégico	45
2.3.2 Monitoramento do ambiente	57
2.3.2.1 Inteligência competitiva.....	63
2.3.2.1.1 <i>Inteligência competitiva como ferramenta estratégica</i>	65
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	68
3 MÉTODO DE TRABALHO	70
3.1 INTRODUÇÃO.....	70
3.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO.....	71
3.2.1 Definições e características	73
3.2.2 Tipos de estudo de caso e o papel do pesquisador	77
3.3 PROCEDIMENTO.....	80
3.3.1 Preparação	81
3.3.2 Desenvolvimento	83
3.3.3 Finalização	85

4 OBJETO DE ANÁLISE: UMA CONSTRUTORA DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL.....	88
4.1 INTRODUÇÃO.....	88
4.2 O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL HABITACIONAL DE INTERESSE SOCIAL NO BRASIL.....	89
4.2.1 Visão geral do macrossetor da construção civil no Brasil.....	89
4.2.2 Importância econômica e social.....	92
4.2.3 Alternativas de expansão da indústria da habitação de interesse social no Brasil.....	96
4.3 O PERFIL ESTRATÉGICO DAS CONSTRUTORAS DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL.....	99
4.4 A EMPRESA ESCOLHIDA PARA O ESTUDO DE CASO.....	102
4.4.1 Características da empresa objeto de estudo.....	102
4.4.2 Ambiente competitivo e cenário.....	106
4.4.3 O processo estratégico da empresa.....	108
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	110
5 ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL	111
5.1 INTRODUÇÃO.....	111
5.2 PRIMEIRA ETAPA: DEFINIÇÃO E PLANEJAMENTO.....	112
5.2.1 Definição e seleção do caso.....	113
5.2.2 Seleção de dados.....	114
5.3 SEGUNDA ETAPA: PREPARAÇÃO, COLETA E ANÁLISE.....	115
5.3.1 Reunião geral com colaboradores.....	116
5.3.2 Análise do ambiente interno e externo.....	117
5.3.2.1 Reuniões com gerentes.....	117
5.3.2.2 Reuniões com equipes.....	124
5.3.2.2.1 Resultado da análise externa.....	125
5.3.2.2.2 Resultado da análise interna.....	126
5.3.2.3 Relatório final da análise do ambiente externo e interno.....	128
5.3.3 Reuniões de preparação.....	132
5.3.4 Reunião geral de planejamento estratégico.....	133
5.3.4.1 Apresentação da situação atual da empresa.....	133
5.3.4.2 A concepção do mapa estratégico: objetivos estratégicos, estratégias e indicadores via metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	137
5.3.4.3 Resultados desta fase.....	142
5.3.5 Análise de desempenho via <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	143
5.3.5.1 Início da medição de indicadores.....	144
5.3.5.2 Análise comparativa de indicadores.....	145
5.3.5.3 Primeira análise de desempenho via <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	149
5.4 ETAPA FINAL: CONCLUSÃO, AVALIAÇÃO E INOVAÇÕES.....	151
5.4.1 Contribuições para a academia.....	153
5.4.1.1 Contribuição ao método <i>Balanced Scorecard</i> aplicado a construtoras de habitação de interesse social.....	154

5.4.1.2 Contribuição para ação imediata.....	156
5.4.1.3 Contribuição de inovação na gestão estratégica.....	157
6 CONCLUSÃO.....	160
REFERÊNCIAS.....	163

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

É possível considerar que há 10 mil anos, o mundo desenvolveu-se a partir de uma visão agrícola e sedentária, uma vez que a terra fornecia a solução das necessidades materiais, acima de tudo a alimentação. Esta época marcou nosso subconsciente coletivo e provavelmente marcará nossas gerações através de um modelo produtivo baseado na agricultura focada na subsistência e na valorização do conhecimento agregado a produção que calcava seus pressupostos no passado, ou seja, no ensinamento dos ancestrais.

Segundo Drucker (2001), apenas recentemente a era industrial agregou aos valores tradicionais da época, terra e subsistência, novos valores: capital e trabalho. Assim, a tríade Terra – Capital – Trabalho foi a impulsionadora da evolução política, industrial e social dos últimos 250 anos. Entretanto, no decorrer das últimas duas décadas, uma série de mudanças, motivadas sobretudo pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de comunicação, propiciou o surgimento de um novo paradigma. Esse coloca em evidência a ruptura com o passado e desafia as empresas a trabalharem com o fator intangível da mudança organizacional: a informação e o conhecimento. Tal desafio, com toda a sua complexidade, provoca a necessidade do aprimoramento do modelo organizacional, principalmente em termos de novas práticas, metodologias e maneiras de competir no mercado.

O universo global, caracterizado por ambientes sociais, políticos, econômicos, ecológicos, geográficos e culturais que se inter-relacionam constantemente, é cada vez mais complexo. Segundo Edgar Morin (1991), a sociedade, por exemplo, é um ambiente complexo, produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem. Na condição de um todo organizado e organizador, a própria sociedade retroage para produzir os indivíduos por meio da educação, linguagem e escola. Assim, em suas interações, os indivíduos produzem a

sociedade, e esta produz os indivíduos que a reproduzem. Tudo isso acontece num circuito em espiral, por meio da evolução histórica que integra organizações e ambientes.

Assim, com base no contexto exposto, propõe-se este trabalho de pesquisa que tem foco na indústria da construção civil habitacional, que vivenciou nos últimos anos, inúmeras mudanças advindas da evolução global, que trouxeram um excelente e desafiador cenário para o crescimento do setor. Para isso, utilizamos a metodologia do estudo de caso porque, segundo Yin (2005), permanece como um dos mais desafiadores de todos os esforços de pesquisa das ciências sociais, surgindo do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos e configurando-se como uma estratégia de pesquisa abrangente. Por esta prática, buscou-se analisar a gestão estratégica da empresa objeto de estudo e avaliar os resultados da implantação da metodologia do planejamento estratégico com a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de controle e acompanhamento de indicadores, e concepção do mapa estratégico.

A contextualização do objeto de pesquisa elencado inicia com o resgate do cenário brasileiro, onde o fator determinante para o avanço da indústria da construção civil habitacional que soma ao desenvolvimento do país é a permanência do quadro de estabilidade econômica, acompanhado de queda da taxa de juros e do fortalecimento do poder de compra das famílias.

Nesse sentido, verificam-se algumas ações governamentais que visam disponibilizar, das diversas fontes, o máximo de recursos possíveis, a fim de enfrentar o déficit habitacional em todas as faixas de renda, principalmente das classes C e D, que se concentram na chamada faixa de habitação de interesse social. Essa é conceituada como “a habitação destinada à população que vive em condições de habitabilidade precárias e/ou com renda igual ou inferior a cinco salários mínimos”, conforme exposto pelo Instituto Polis (Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais), na pesquisa desenvolvida em 2004.

Assim, as mudanças na política habitacional federal fazem com que ocorra o aquecimento do mercado da construção civil habitacional, do qual participam inúmeras construtoras e incorporadoras em todo país, e amplia os programas de habitação de interesse social, por meio da ação do poder público na construção habitacional para famílias de baixa renda.

Nesse contexto elencamos o objeto de pesquisa desse trabalho, que é uma construtora de habitação de interesse social da serra gaúcha, a qual atendeu os requisitos de seleção

propostos para o estudo de caso, possibilitando que a pesquisa fosse desenvolvida. Nosso foco concentrou-se na busca do entendimento acerca de como uma organização do setor da construção civil habitacional, focada na habitação de interesse social compete no mercado. Além disso, como avalia e combate suas ameaças, aproveita as oportunidades, molda sua estrutura operacional, desenvolve a gestão estratégica e com isso antecipa-se à concorrência.

Assim, partindo dos conceitos teóricos de ambiente, organizações e gestão estratégica construiu-se um trabalho com vistas a compreender como as organizações do setor da construção civil de habitação de interesse social agem estrategicamente em um mercado de crescente e ágil concorrência.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Principal

Analisar a gestão estratégica de uma construtora de habitação de interesse social, com vistas à elaboração de uma proposta de mapeamento estratégico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a implantação e o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) e a concepção do mapa estratégico de uma construtora de habitação de interesse social;
- Analisar os impactos da aplicação do método para a gestão estratégica da organização;
- Avaliar o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de acompanhamento de indicadores para o segmento de empresas estudado;
- Identificar inovações na gestão estratégica de construtoras de habitação de interesse social, a fim de ampliar a vantagem competitiva.

1.3 PROPOSTA DE TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa busca verificar e acompanhar a implantação do planejamento estratégico via método *Balanced Scorecard*, numa construtora de habitação de interesse social da serra gaúcha. Além disso, por meio da metodologia do estudo de caso, visa conceber o mapa estratégico da empresa objeto de estudo, identificando ações que agreguem diferencial no mercado atual.

Para tanto, o trabalho engloba em sua estruturação inicial a revisão documental e as visitas à empresa a fim de identificar como era desenvolvido o processo de planejamento estratégico antes da implantação da nova metodologia. Na seqüência prioriza a participação de todas as reuniões de implantação do novo método de planejamento via *Balanced Scorecard*, com direção, gerentes e colaboradores, efetivando-se o uso da técnica da observação direta e participante agregadas à entrevista.

A partir da conclusão das reuniões, acompanhou-se a montagem do mapa estratégico da empresa e a construção de um painel de controle que interagiu objetivos, estratégias e indicadores de desempenho. A partir disso, ocorreu a divulgação dos resultados para toda a organização, a fim de que os colaboradores pudessem visualizar seu nível de interação no desempenho global da empresa.

A finalização do trabalho ocorre com a verificação da eficácia da implantação do método e corroboração ao mesmo através da inclusão de uma nova perspectiva no *Balanced Scorecard*, inserida também na proposta ampliada do mapa estratégico, que é a de monitoramento de mercado. Os resultados do trabalho estão descritos no capítulo 5 assim como as contribuições acadêmicas resultantes do mesmo.

1.4 CAMPO DE PESQUISA

A delimitação do campo de pesquisa deve-se principalmente a vasta gama de conceitos e experiências existentes acerca dos temas que envolvem este estudo de caso. Inicialmente para buscar o entendimento da área de concentração da pesquisa, desenhou-se o mapa conceitual exposto abaixo, que delimitava a abrangência do campo de pesquisa.

Figura 1: Mapa conceitual do campo de pesquisa proposto



FONTE: Elaboração própria.

A partir do mapa conceitual definiram-se os conceitos teóricos que nortearam este trabalho. Mesmo com a contribuição de diversos autores para cada um dos campos de pesquisa, destaca-se abaixo os principais teóricos que embasaram este estudo.

- Ambiente e organizações: Morgan (1996) e Mintzberg (2006).
- Competição e estratégia: Henderson (1998), Fayard (2006), Mintzberg (2006) e Andrews (1980).
- Gestão estratégica: Ansoff (1981), Porter (1998), Certo e Peter (1993) e Mintzberg (2006).
- Planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*: Steiner (1979), Wilson (1994), Cavalcanti (2003), Porter (1998), Hamel e Prahalad (1997) e Kaplan e Norton (1997).
- Monitoramento do ambiente: Daft (1999), Choo (1999) e Oliveira (2001).
- Inteligência competitiva: Miller (2002), Toffler (1990), Prescott (2002), Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000) e Fuld (2007).

O referencial conceitual norteador da pesquisa está descrito no capítulo 2 deste trabalho.

1.5 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa reflete o propósito do objetivo geral: “como realizar a gestão estratégica de construtoras de habitação de interesse social, com vistas à elaboração de uma proposta de mapeamento estratégico?”.

Esta questão norteadora envolve também outras cinco questões. São elas: “É possível desenvolver e acompanhar o planejamento estratégico via *Balanced Scorecard* no segmento de mercado estudado? A gestão estratégica implantada pelo mapeamento conjunto de objetivos, estratégias, ações e indicadores em uma construtora de habitação de interesse social pode ser eficaz? Quais os principais desafios e gargalos desse processo? Como transpô-los? O monitoramento do ambiente é importante para a ação dessas empresas?”.

A resposta às questões pontuadas inicia com o delineamento da pesquisa, a descrição do método de trabalho do estudo de caso e do contexto na qual foi realizada, finalizando com a análise dos resultados obtidos. Compreender essas questões significa agregar ainda uma maior contribuição deste trabalho para o campo da pesquisa estratégica aplicada ao segmento da construção civil habitacional.

1.6 JUSTIFICATIVA

Frente ao contexto atual e a forte realidade competitiva, vê-se que as estruturas de mercado passam a evoluir de forma rápida e diversificada, formando conglomerados de empresas dedicadas e aprimoradas a atender as necessidades evidentes, ou não, dos clientes. Isso muda a análise do mercado e o próprio entendimento da competição.

As organizações que compõem a indústria da construção civil habitacional, em especial, necessitam de técnicas de gestão para competir e sobreviver por um período mais longo, visto que isso torna a gestão profissionalizada e deixa de lado a administração empírica pura e simples, normalmente aplicada neste segmento. Deste modo, é necessário identificar como qualificar essas organizações para que possam competir no mercado atual de alta concorrência. Para isso sugere-se o estudo da implantação do planejamento estratégico via *Balanced Scorecard* que adota o mapeamento estratégico como “arquitetura genérica para a explicitação da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 81). Assim, através do método sugerido, a empresa delinea seus focos de ação estratégica compondo um mapa com os

objetivos, estratégias e indicadores definidos em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Por esse meio, avalia, prioriza e adéqua suas ações antecipando-se as ameaças do mercado e minimizando o impacto da concorrência.

Pesquisar acerca da gestão da inovação e competitividade apresentando uma proposta de mapeamento estratégico como forma das organizações transformarem dados e informações em conhecimento estratégico é um desafio. Para que seja possível ter sucesso nesta proposta de trabalho, precisa-se analisar e avaliar os métodos de busca de informações já utilizados, efetivar a análise do contexto interno e externo pelo método da matriz SWOT, acompanhar a aplicação da metodologia de planejamento estratégico baseada no *Balanced Scorecard* (BSC), além de verificar deficiências e esclarecer os diferenciais da aplicação do sistema de controle de indicadores em uma organização do segmento da indústria da construção civil habitacional de interesse social. Acredita-se que a partir do planejamento estratégico e da concepção do mapa estratégico da empresa inicia-se o processo de identificar novas formas de efetivar a gestão estratégica neste segmento de mercado. As inovações apresentadas na pesquisa baseiam-se principalmente no monitoramento do ambiente, devido os diversos argumentos pontuados acerca da relevância dessa atividade no contexto estudado. Dessa forma, é possível verificar como as informações relevantes ao negócio são transformadas em produtos de apoio à decisão e entregues às pessoas certas, no momento certo.

Nesse sentido, esta proposta de pesquisa justifica-se pela necessidade de identificar um mecanismo que permita olhar o futuro da indústria brasileira da construção civil habitacional de interesse social, de modo que possamos elaborar estratégias que oportunizem sua adaptação empresarial ao mundo em mutação. Mais que isso, justifica-se pelo entendimento de que a gestão estratégica é a união de diversos métodos e ferramentas na busca e na manutenção da vantagem competitiva. Estes visam assegurar que a formação, implantação e controle estratégicos sejam efetivados de maneira a propiciar que decisões e ações administrativas mantenham relações benéficas com seu ambiente e agreguem agilidade, foco e flexibilidade a empresa.

Desta forma, apresenta-se esta proposta de pesquisa que integra os conceitos de planejamento e estratégia e que tem como objeto de estudo uma construtora focada na habitação de interesse social da Serra Gaúcha. Esta além de apresentar os requisitos de seleção do caso, expostos no item 5.2.1 deste trabalho, possui característica inovadora e aberta a pesquisa da gestão estratégica.

1.7 DELIMITAÇÃO

O estudo de caso proposto neste trabalho é o estudo de caso único. Desta forma o ambiente de aplicação do método de pesquisa foi restrito ao processo de implantação do planejamento estratégico de uma construtora habitacional de interesse social da serra gaúcha, atuante no mercado de Caxias do Sul.

No entanto, mesmo sendo um estudo de caso único, cabe ressaltar que o mesmo é composto por múltiplas unidades de análise: ao nível dos indivíduos, das equipes e da organização. Conforme Yin (1994) “é preciso tomar cuidado para que o fenômeno inicial de interesse permaneça como sendo a meta do estudo”. Assim, as tarefas de observação, entrevista e participação de reuniões com os dois primeiros níveis visaram buscar subsídios para o entendimento do processo estratégico a nível organizacional. Acredita-se que isso possibilita a qualidade dos resultados da pesquisa, tornando-os válidos, e a resposta às questões de pesquisa que são em nível organizacional.

Cabe ressaltar que o estudo não contempla o uso da tecnologia da informação para coleta e processamento dos dados advindos da observação praticada, assim como das entrevistas efetivadas. Nesse quesito utilizou-se a anotação manual que depois compôs os relatórios de entrevistas e do estudo. No entanto, após a definição dos objetivos, estratégias e indicadores, a empresa utilizou o software *Strategic Adviser* (SA), para integrar as perspectivas do *Balanced Scorecard* e iniciar o processo de medição.

Para embasamento do estudo de caso proposto e análise do modelo aplicado, objetivo principal da pesquisa, será utilizada uma base conceitual formada pelo referencial conceitual de ambientes, organizações, competição e gestão estratégica. É evidente que no período de execução do presente estudo e pelo nível de complexidade do objeto de estudo, não seria possível empregar todos os conceitos e ferramentas do referencial teórico. Por isso, o foco principal de aplicação do estudo deteve-se ao modelo conceitual de planejamento estratégico, mapeamento estratégico e sistema de indicadores via método *Balanced Scorecard* (BSC).

Como descrito no capítulo 3 deste trabalho, um dos fatores que definem a qualidade do estudo de caso é a generalização dos resultados. Conforme Yin (2005), “a pesquisa com base em levantamentos baseia-se em generalizações estatísticas, ao passo que os estudos de caso (da mesma forma que os experimentos) baseiam-se em generalizações analíticas. Nestas últimas, o pesquisador busca generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria

mais abrangente, como acontece no estudo de caso”. Assim, acredita-se que com base nos modelos teóricos estudados e a partir da análise do objeto de pesquisa e contexto do estudo propostos neste trabalho é possível estabelecer as bases fundamentais para generalização, ainda que parcial, do mesmo.

Quanto ao formato da pesquisa desenvolvida cabe ressaltar que a mesma contou com momentos de observação direta e, outros, participante, devido o envolvimento profissional pré-existente da pesquisadora na empresa objeto de estudo.

Dessa forma, cabe esclarecer que este trabalho de pesquisa foi realizado por uma pesquisadora participante. Pesquisadora no que se refere a aplicação do método de pesquisa e triangulação da coleta de dados para ampliar a validade do estudo, além da inquietude em buscar esclarecer a questão de pesquisa pontuada. Participante por estar inserida diretamente no processo de pesquisa, ser um canal extra que propiciou maior abertura da empresa objeto de estudo as suas informações estratégicas e deter o conhecimento do histórico estratégico da empresa, visto que participa da mesma desde sua fundação. No entanto, a interferência da pesquisadora no que tange a escolha e aplicação do método de planejamento estratégico definido foi mínima, visto que o mesmo foi escolhido e definido pelo diretor da empresa. No que tange a análise dos resultados advindos dessa aplicação, pode-se afirmar que é fruto do trabalho da pesquisadora.

Cabe ressaltar que este não é um trabalho de pesquisa-ação, porque o ambiente estudado não foi alterado com a ação da pesquisa, mas sim por um método definido pelo diretor da empresa. Conforme expõe Michel Thiollent (1997, p. 14) “a pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento”. Nesse sentido, o estudo realizado não visou a interação de conhecimento entre atores e pesquisadora. Visou sim à interação de informações para efetivar os passos do método de planejamento definido e verificar se sua implantação é válida como meio de qualificar a gestão estratégica das construtoras de habitação de interesse social.

Assim, a pesquisa realizada focou-se principalmente na busca de dados qualitativos que demonstrassem a efetividade da aplicação.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em 6 capítulos onde estão expostos o referencial conceitual norteador do trabalho, o método aplicado, o objeto de pesquisa e seu cenário, as etapas e os resultados da pesquisa e a conclusão. A seguir, expõem-se um breve comentário acerca dos mesmos.

Capítulo 1 – Introdução

Neste capítulo são apresentados os objetivos da pesquisa, a proposta de trabalho, o campo, a problemática e a questão norteadora da pesquisa com suas justificativas, além da delimitação e das restrições do estudo. Também se expõem a estrutura de apresentação deste trabalho.

Capítulo 2 – Referencial Conceitual

Este capítulo inicia com a exposição dos conceitos de Mintzberg (2006) e Morgan (1996) acerca do que são e como se formam as organizações, seus tipos e peculiaridades, caminhando pela perspectiva de diversos autores para conceituar os ambientes em que as mesmas estão inseridas e como estes, por sua agilidade, interferem no design das organizações. A seqüência teórica elencada traz, com o tema competição e estratégia, conceitos base para o entendimento da concorrência, expondo as origens da estratégia e delineando os pressupostos da administração estratégica que traz ao gestor o desafio de conhecer e integrar ambientes e organizações. Para tanto, apresenta-se dois métodos aplicados à gestão estratégica: o planejamento e a inteligência. O primeiro baseia-se no resgate dos estudos históricos desde Ansoff (1981), passando por Porter (1998) e chegando a Mintzberg (2006), propondo, pelo método exposto por Kaplan e Norton (1997) a utilização do *Balanced Scorecard* como painel de controle estratégico da organização. O segundo, baseado principalmente nos estudos de Fuld (2007), Prescott e Miller (2002), visa ser um meio inovador de agregar as estratégias de benchmarking e vigília competitiva com objetivo de monitoramento de mercado para gerar ação estratégica que agregue vantagem competitiva a organização.

Capítulo 3 – Método de Trabalho

O capítulo 3 define o método de trabalho e a estratégia de pesquisa adotada. Com base nos conceitos de estudo de caso defendidos por Yin (2005), Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello

(2006), Hartley (1994) entre outros autores. Em vista disso, são expostas as definições e características do método, os tipos de estudo de caso, o papel do pesquisador, além das etapas do procedimento desenvolvido neste trabalho para atingir os objetivos propostos.

Capítulo 4 – Objeto de Análise: uma construtora de habitação de interesse social

Este capítulo trata do objeto de pesquisa, suas peculiaridades e seu enquadramento dentro do cenário amplo que é a área da construção civil habitacional. Neste caso, configura-se o objeto de pesquisa como uma construtora de médio porte da Serra Gaúcha, focada na habitação de interesse social, qualificada pelos programas de qualidade ISO 9001:2000 e PBQP-h/ nível A, que possui sistemática mínima de planejamento estratégico adotada.

Capítulo 5 – Estudo de caso em uma construtora de habitação de interesse social

O capítulo 5 expõe a descrição completa do trabalho de pesquisa realizado, em todas as suas etapas, conforme o método adotado. Inicia com a definição e escolha do caso e finaliza-se com os resultados alcançados na pesquisa, incluindo três contribuições para a academia.

Capítulo 6 – Conclusão

O capítulo final, denominado conclusão, busca elucidar os principais tópicos deste trabalho de pesquisa e o que a sua construção corroborou para a ampliação da visão teórica inicial e crescimento intelectual do pesquisador. Também considera a abrangência do trabalho e avalia os quesitos de qualidade do estudo apresentado.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Este capítulo tem como objetivo explicitar os conceitos fundamentais que nortearam este trabalho de pesquisa e contribuíram para que o mesmo fosse efetivado. Em um cenário de grandes e rápidas mudanças, aplicamos alguns modelos teóricos, a fim de avaliar sua efetividade e o impacto da gestão estratégica para as construtoras de habitação de interesse social.

Sendo assim, iniciamos a pesquisa teórica com os conceitos que definem as organizações, os ambientes, a competição e a estratégia, chegando a um modelo de gestão estratégica que agrega planejamento e monitoramento. Nesse sentido, expomos o método *Balanced Scorecard* (BSC) como meio de implantar o planejamento estratégico, conceber o mapa estratégico, acompanhar indicadores e ampliar o monitoramento do ambiente por meio da inteligência estratégica, benchmarking e vigília competitiva.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE

Na transição para o século XXI, desenvolveram-se modelos complexos para explicar como são as organizações. Esses modelos, chamados *imagens*, preservam e expandem as concepções de Max Weber e procuram classificar as organizações por meio de metáforas. Mintzberg (2003) e Morgan (1996) ofereceram as principais contribuições para o desenvolvimento dessas idéias.

A pesquisa de Morgan (1996), acerca das organizações, destaca-se pelo uso de metáforas e pela noção de complexidade que rege o mundo atual e, por consequência, organizacional. Nesse sentido, o autor contribui para o entendimento de que as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo: “muitos dos problemas fundamentais com os quais nos

deparamos originam-se do fato de que a complexidade e a sofisticação do nosso pensamento não são comparáveis à complexidade e à sofisticação das realidades com as quais é necessário lidar”.

Para Mintzberg (2003), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Além disso, os estudos de Galbraith (1977 apud MINTZBERG, 2006, p. 199) definem as organizações como um “conjunto composto por estrutura, processos, sistemas de recompensa como promoções e remuneração e, finalmente, práticas de pessoal como seleção e desenvolvimento”. Assim também Waterman (1980 apud MINTZBERG, 2006, p. 199) expõe os 7-Ss¹, compreendendo as organizações como “conjuntos que reúnem estrutura, estratégia, sistemas, habilidades, estilo, equipe e metas superordenadas para ‘amenizar’, atributos como a cultura”.

Considerando os modelos expostos, vê-se que há congruência de interpretações e que com a evolução da pesquisa, inúmeros autores expuseram novos conceitos que ampliaram a compreensão do que são as organizações. Nesse sentido, acredita-se que as organizações são mais do que apenas estrutura, unem práticas gerenciais, recompensas e pessoas num conglomerado vivo que atua com estratégia. Mais que assegurar que todos os elementos devem se “ajustar” para estar em “harmonia” uns com os outros é necessário aprender a lidar com a complexidade do ambiente para encontrar novas formas de organizar e novas maneiras de focalizar e resolver os problemas organizacionais. Nesse cenário mudam as estratégias e também as organizações.

A diversidade de imagens e configurações organizacionais remete a várias questões, entre elas, como as organizações equalizam seus recursos internos para evoluírem no ambiente em que estão imersas? Como este ambiente se relaciona e influencia a gestão organizacional? Como as organizações transpõem os novos desafios impostos pelo ambiente a fim de efetivar seu plano de crescimento?

Com base nos questionamentos apresentados, verifica-se que a maioria das pessoas, principalmente as que têm responsabilidade sobre a gestão de alguma organização, têm preocupação sobre o que poderá ocorrer no futuro, isto é, independente de ser funcionário ou proprietário necessitam estabelecer diretrizes para que as atividades de hoje e de amanhã resultem em esforços proveitosos. Para tanto as organizações, por mais complexas e

¹ Em inglês, os 7Ss representam as palavras *structure*, *strategy*, *systems*, *skills*, *stile*, *staff* e *superordinate goals*.

dinâmicas que sejam, precisam desenvolver uma visão estratégica articulada de seu negócio a fim de organizar sua capacidade organizacional para competir no ambiente em que estão inseridas.

Mas afinal, o que é o ambiente? Segundo Mintzberg (2003), o ambiente compreende virtualmente tudo que está fora da organização: sua “tecnologia” (a base de conhecimento que deve seguir); a natureza de seus produtos, clientes e concorrentes; sua posição geográfica; o clima econômico, político e até meteorológico em que deve operar e assim por diante. Mais que isso, o autor também pontua quatro dimensões dos ambientes organizacionais. São elas:

1. Estabilidade: o ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico. Vários fatores podem tornar o ambiente dinâmico, incluindo a instabilidade governamental, mudanças imprevistas na economia, mudanças inesperadas na demanda do cliente ou na oferta do concorrente, exigências dos clientes por criatividade ou por novidades frequentes além de rápidas mudanças tecnológicas.
2. Complexidade: o ambiente de uma organização pode variar de simples a complexo. A complexidade afeta a estrutura mediante a variável intermediária da compreensão do trabalho a ser feito. Observe que o conhecimento racionalizado, não importa o quão complexo em princípio, é aqui considerado simples, porque foi dividido em partes facilmente compreensíveis.
3. Diversidade de mercado: os mercados de uma organização podem variar de integrados a diversificados. A diversidade de mercado afeta a estrutura mediante a variável que intermedia o tipo de trabalho a ser feito.
4. Hostilidade: o ambiente de uma organização pode variar de magnânimo a hostil. A hostilidade é influenciada pela concorrência, pelas relações da organização com sindicatos, governo e outros grupos externos e pela disponibilidade de recursos. A hostilidade afeta a estrutura, especialmente mediante variáveis que intermedeiam a velocidade da resposta necessária.

Para Mintzberg (2003), a importância do ambiente no *design* da estrutura é seu efeito específico sobre a organização. Nesse sentido, os ambientes simples e estáveis dão origem às estruturas centralizadas e burocráticas, o tipo organizacional clássico que confia na

padronização dos processos de trabalho mediante coordenação. Os ambientes estáveis e complexos levam a estruturas burocráticas, mas centralizadas, que confiam na coordenação para padronização das habilidades. Nesse caso, o poder deve ser delegado aos profissionais altamente treinados do núcleo operacional que entendem o trabalho complexo e rotineiro. Quando o ambiente for dinâmico, embora simples, a organização requer a flexibilidade da estrutura orgânica, mas seu poder pode permanecer centralizado e a supervisão direta torna-se o principal mecanismo de coordenação. Quando o ambiente dinâmico for complexo, a organização deve descentralizar as decisões aos gerentes e especialistas que podem entender os problemas permitindo-lhes interagir flexivelmente em uma estrutura orgânica e, assim, responder às mudanças imprevisíveis. No quadro abaixo se vê a exposição do autor de forma resumida.

Quadro 1: Ambientes e estruturas de Mintzberg

	Estável	Dinâmico
Complexo	Descentralizado Burocrático (padronização das habilidades)	Descentralizado Orgânico (ajustamento mútuo)
Simples	Centralizado Burocrático (padronização dos processos de trabalho)	Centralizado Orgânico (supervisão direta)

FONTE: Mintzberg (2003), p. 164.

O ambiente organizacional sofreu importantes mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem econômica e tecnológica. As mudanças econômicas, decorrentes principalmente da globalização e da incerteza conseqüente, criam novas exigências competitivas. As mudanças de ordem tecnológica referem-se tanto aos processos produtivos quanto aos processos de gestão, tendo em vista a gama de novas tecnologias que combinam aplicações de hardware e software, as quais redefiniram o cenário mundial, alterando a operacionalização dos processos internos.

Tradicionalmente, cada organização define métodos próprios de gestão, preocupa-se com a redução de seus custos operacionais e com a rentabilidade de seu negócio e gerencia suas atividades em função de diretrizes próprias para alcançar objetivos estratégicos no mercado. Em paralelo, cada organização desempenha uma atividade econômica específica que se insere em um contexto maior na visão da cadeia produtiva, que pode ser conceituada,

segundo Kupfer e Hasenclever (2002) como um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos.

Nesse cenário, deve-se atentar para as falhas mais frequentes na consideração do ambiente de uma empresa. Segundo Oliveira (1999), a primeira falha é não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a empresa. A segunda é não considerar o grau de influência da empresa sobre os fatores considerados do ambiente e a terceira é não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente. Em contraposição à segunda falha exposta pelo autor e a posição de Daft (1999) sobre a influência da empresa em seu ambiente, Fischmann e Almeida (1991), Bethlem (2002) e Almeida (2001) afirmam que as ocorrências no exterior da empresa sofrem pouca ou nenhuma influência dela.

Considerando o contexto exposto, há pelo menos três tipos de respostas básicas a partir das quais a empresa pode reagir ao ambiente externo. Davenport e Prusak (2002) dizem que a empresa pode: I) se adaptar ao mundo exterior; II) investigar esse mundo em busca de transformações a que deve responder; III) ou moldar as condições exteriores, por meio de serviços e produtos da informação.

Por outro lado, considera-se que existem duas estratégias básicas para conviver com incertezas ambientais relevantes, conforme Daft (1999). Uma é adaptar a organização às mudanças ambientais e a outra é influenciar o ambiente para torná-lo mais compatível com as necessidades da organização. A primeira estratégia deve ser baseada em previsões, ou seja, no esforço para antecipar as tendências que permitirão prever eventos futuros. O planejamento, segundo ele, pode atenuar os efeitos contrários originados por rápidas mudanças do ambiente. A segunda estratégia, a de influenciar o ambiente, pode ser realizada, segundo o autor, através de propaganda e relações públicas, da atividade política e de associações de classe.

Ansoff (1981) expõe, em seus estudos, que a empresa se relaciona com o ambiente de duas maneiras distintas: por um comportamento competitivo (ou operacional) ou por um comportamento empreendedor (ou estratégico). “Como o modelo competitivo é gerador de lucro e o modelo empreendido é absorvedor de lucro, espera-se que a empresa grave em torno do primeiro enquanto for adequado o potencial de seus mercados atuais e enquanto tais mercados satisfizerem os objetivos de lucro e de crescimento”. O autor enfatiza ainda que

1. Mediante os laços ambientais existentes, o *comportamento competitivo* dirige a propaganda, as vendas, a distribuição e as compras. Preocupa-se internamente com a produção de bens e serviços.

2. O *comportamento empreendedor* muda a natureza dos laços ambientais. Identifica áreas de oportunidade, desenvolve produtos e serviços, mede o potencial de mercado, testa os mercados, introduz novos produtos para os clientes e tira de circulação os obsoletos. No futuro passará a preocupar-se cada vez mais com relações ambientais não diretamente empresariais, como a preocupação com tendências sociais e políticas, como o estudo de seu impacto sobre a firma, com a seleção de áreas de oportunidades sociais e de desenvolvimento de programas relativos à sociedade, e de programas de serviço social. Enquanto a preocupação do comportamento competitivo é extrair lucros do meio ambiente, o comportamento empreendedor preocupa-se em construir e manter laços lucrativos. Como as próprias descrições sugerem, os dois modelos apresentam à empresa desafios distintos (ANSOFF, 1981, p. 54).

Através dos estudos de Ansoff (1981), verifica-se que existe uma relação indissociável da empresa com seu ambiente. Contribuindo com a visão do autor, Pereira (1999) expõe que a empresa é um sistema aberto e dinâmico, isto é, um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente. Os adeptos da abordagem dos sistemas fechados se concentram apenas no ambiente interno da empresa que, embora importante, tem valor limitado no que se refere ao processo estratégico. Assim, as empresas necessitam conhecimento de sua realidade ambiental a partir de informações encontradas em seu ambiente externo. Estas informações podem ser consideradas estratégicas, pois contribuem para a definição dos rumos das organizações.

Conforme sugeriu Vasconcellos Filho (1983), o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental depende das características de cada organização que podem ser consideradas, no momento, resultantes do tamanho, da autonomia, do âmbito de atuação e do grau de participação da empresa em seu ambiente. Assim, não se pode, sem uma análise de contexto, relacionar determinados segmentos com determinados graus de importância para a empresa.

No entanto, um dos desafios do estudo estratégico das organizações é interpretar a grande gama de definições acerca do ambiente, defendida por diversos autores, que não apresentam consenso na literatura. Para expor esta realidade, apresentam-se, no quadro a seguir, cinco compreensões e análises dos estudos sobre o ambiente organizacional.

Quadro 2: Definições do ambiente organizacional

Autor/Ano	Definição	Divisão do Ambiente
Vasconcellos Filho (1983)	O ambiente organizacional é definido pelas características de cada organização (tamanho, autonomia, âmbito de atuação e grau de participação) que irão estabelecer o grau de relevância das variáveis ambientais.	- Macro ambiente: é composto pelas variáveis de nível macro, como as econômicas, sociais, culturais, etc. - Ambiente Operacional: é composto pelos públicos relevantes externos com os quais a organização mantém vários tipos de relacionamentos.
Certo e Peter (1993)	O ambiente organizacional é definido como o conjunto de todos os fatores que possam afetar seu progresso de atingir metas.	-Ambiente Geral: é o nível do ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. -Ambiente Operacional: é composto por setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Seus principais componentes são os clientes, a concorrência e os fornecedores.
Daft (1999)	O ambiente organizacional externo inclui todos os elementos existentes fora das fronteiras da organização que têm potencial para afetá-la.	- Ambiente Geral: corresponde às camadas externas que afetam a organização indiretamente. Inclui fatores internacionais, tecnológicos, socioculturais, econômicos e político-legais. -Ambiente Tarefa: é mais próximo da organização e inclui os setores que transacionam diretamente suas operações básicas e seu desempenho. É constituído de concorrentes, fornecedores e clientes.
Oliveira (1999)	O ambiente organizacional é composto pelos fatores diretos e indiretos da empresa, que terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais, dependendo da amplitude relativa de seus insumos.	-Ambiente Direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado. -Ambiente Indireto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições no momento de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.
Almeida (2001)	Ambiente organizacional é o conjunto de variáveis que influenciam o desempenho da empresa, que pouco, ou nada, pode fazer para alterá-lo.	-Macroambiente Clima: tem como variáveis as decorrentes do poder político, como por exemplo, a inflação, o crescimento do PIB e a legislação. -Macroambiente Solo: compreende as variáveis do futuro da população e suas características, como por exemplo, crescimento por região, por faixa de renda e por sexo. -Ambiente Operacional: é constituído por variáveis decorrentes das operações da empresa com concorrentes, fornecedores e clientes diretos.

FONTE: Elaboração própria a partir das obras de cada um dos autores elencados.

A partir das definições e divisões do ambiente, expostas no quadro anterior, faz-se necessário que o pesquisador elenque os conceitos que mais se aproximam da realidade pesquisada; a fim de estabelecer conexões da teoria com a prática do estudo de caso.

Assim, considerando que os acontecimentos no ambiente externo da organização podem influenciar de maneira relevante sua competitividade e afetar seu desenvolvimento, uma gestão estratégica que vise um melhor ajustamento entre organização e ambiente pode significar o sucesso da mesma. Cabe ressaltar, conforme Mintzberg (2003), que cada organização enfrenta ambientes múltiplos e nesse sentido a habilidade da organização para enfrentar, prever, compreender e lidar com a diversidade de desafios propostos, respondendo rapidamente a eles, é fator de diferencial competitivo.

2.2 COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA

A competição existiu muito antes da estratégia. Segundo os estudos de Bruce D. Henderson (1998) “durante milhões de anos a competição natural não envolveu estratégias”. Isso se deve, segundo o autor, as leis da probabilidade que propiciaram aos competidores que encontrassem as combinações de recursos que melhor respondiam às suas diversas necessidades, efetivando a seleção natural de Darwin, baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto.

O Princípio de Gause da Exclusão Competitiva, também expõem que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, o que também referenda que a competição existiu muito antes da estratégia.

Quando duas espécies quaisquer competiam por um recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocava a outra. Na ausência de influências compensadoras que mantivessem um equilíbrio estável proporcionando a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria. Ao longo de milhões de anos desenvolveu-se uma complexa rede de interação competitiva (HENDERSON, 1998, p. 3).

Assim como os sistemas vivos, também os sistemas organizacionais, as empresas, buscam vantagens únicas na competição pelos recursos que necessitam. A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outras milhares emergindo. Esse cenário, de grande abundância, é explicado pela variedade e complexidade do ambiente onde se

encontram os sistemas vivos e também os sistemas organizacionais. Assim, quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. No entanto, a de se considerar que quanto mais rico o ambiente também maior é o número de competidores e mais acirrada é a competição.

Nesse sentido, segundo Henderson (1998) cada competidor precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. A existência indefinida de uma variedade de competidores é uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas. Nos sistemas organizacionais, verifica-se a veracidade desta citação no momento em que grandes redes comerciais, por exemplo, equivalem-se nas mercadorias que vendem, nos clientes que atingem e nas áreas que operam, mas se diferenciam em características importantes para dominar diferentes segmentos de mercado. Assim podem até se parecer, mas no fundo são de espécies diferentes.

O que diferencia competidores em negócios pode ser o preço de venda, as funções, a utilização do tempo (a diferença entre a satisfação imediata e “logo que for possível”) ou a vantagem da localização (...). Ou pode não ser nada disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto ou de seu fornecedor (HENDERSON, 1998, p. 5).

Desta forma, a coexistência competitiva é viabilizada pela forma de combinação que cada organização faz dos diversos fatores que interferem no seu sistema, além da busca pela ampliação da vantagem competitiva visando mudar o que diferencia a organização de seus rivais. Para isso, existe a estratégia.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem. Se você participa do mercado e é auto-suficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. (...) O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso (HENDERSON, 1998, p. 5).

A sobrevivência dos sistemas organizacionais, das empresas, está intimamente ligada à manutenção e à ampliação do mercado em que atuam. Segundo o autor, as estatísticas de participação de mercado são um número sem significado, a não ser que a empresa defina esse

mercado em termos dos limites que a separam de seus rivais. O artifício está em deslocar os limites de vantagem para dentro do mercado do competidor potencial e impedir o competidor de fazer o mesmo. O competidor que realmente detém vantagem oferece mais aos clientes potenciais por seu dinheiro e, ainda assim, consegue uma maior margem de lucro entre o custo de produção e o preço de venda. Esse excedente pode ser convertido em crescimento.

O diferencial está no fato de que a estratégia comprime o tempo, combinando inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para agir. Esse cenário já é conhecido desde 500 d.C., quando o general chinês Sun Tzu aplicava a estratégia na condução da guerra e citava, conforme exposto por Fayard (2006, p. 32) que “a estratégia é como a água que evita as alturas e preenche os vazios”. De seus escritos publicados no clássico *A Arte da Guerra*², Pierre Fayard (2006, p. 15) expõem que “Sun Tzu recomenda ao estrategista não esperar a vitória de seus soldados, mas do contexto no qual ele os dispõe. Para ele, a força ou a fraqueza, a coragem ou a covardia, não são qualidades definitivas ligadas à própria natureza dos soldados. Elas decorrem das situações nas quais são mergulhados, pois são elas que tornam os combatentes fortes, corajosos, ou o contrário. (...) É da qualidade dessa relação de situações que decorre a vitória, bem mais do que da mera relação numérica de forças”.

Nesse sentido, Henderson (1998, p. 7) declara que “a competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente e pode perfeitamente ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a revolução industrial teve na produtividade industrial”. Para tanto, o autor enumera cinco elementos básicos da competição estratégica: “I) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem mutuamente; II) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; III) ter recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; IV) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; V) disposição de agir”.

Assim, pode-se afirmar que a estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. Mais que isso. Estimula que os competidores estejam atentos às ações e às reações dos rivais, a ponto de reorganizar e realocar seus

² A primeira edição desta obra na Europa foi elaborada pelo jesuíta francês Padre Jean Joseph Marie Amiot e remonta a 1772.

próprios recursos contra um movimento estratégico que possa virar todo o relacionamento competitivo de pernas pro ar.

Para Sun Tzu, a invencibilidade depende de si próprio e as ocasiões de vitória resultam dos erros dos outros. Por essa razão, ele recomenda ao estrategista apegar-se prioritariamente a solidez de sua organização, fundamentando-a sobre um tecido humano de relações legítimas, confiantes e ritualizadas para dele fazer um todo solidário e reativo. Essa injunção coincide com a aplicação do princípio da economia das forças, que, articulando dinamicamente recursos em um sistema flexível e comunicante, faz com que eles concorram de maneira ótima às tarefas fixadas pelo estrategista (FAYARD, 2006, p. 48).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Nesse sentido, pode envolver três pontos de vantagem: I) a formulação da estratégia; II) a implementação da estratégia; e III) o controle estratégico. Isso quer dizer que para agregar vantagem competitiva à organização, a estratégia deve ser compreendida como um processo complexo. Este envolve o desenvolvimento de uma nova postura organizacional, baseada na análise dos ambientes interno e externo, a efetivação das ações, para que essa nova postura ganhe força e agregue resultado frente aos objetivos definidos, e o acompanhamento, para que os recursos sejam aproveitados de forma a possibilitar o melhor ajustamento da estratégia, inclusive flexibilizando-a, se necessário.

Segundo Mintzberg (1998, p. 424), “estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação”. O autor acrescenta ainda que “certamente, as pessoas podem ser mais inteligentes mas não apenas concebendo estratégias mais elaboradas e eficazes. Às vezes, podem ser mais inteligentes permitindo que suas estratégias se desenvolvam gradativamente através de ações e experiências da organização”. Assim, o autor referenda sua defesa de que estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados. Não há nenhuma forma ideal de se formular uma estratégia.

Na prática, evidentemente, toda elaboração de estratégia tem dois caminhos: um deliberado, outro emergente. Assim como a elaboração de estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, a elaboração de estratégia puramente emergente impede o controle. Levados ao extremo, nenhum desses pontos de vista faz muito

sentido. Aprendizado deve estar associado a controle. Essa é a razão pela qual usamos a palavra estratégia tanto para comportamento emergente como para deliberado (MINTZBERG, 2006, p. 132-133).

Nesse contexto, a estratégia desenvolvida, conhecida como emergente, retoma a conexão íntima entre pensamento e ação, surgindo de forma não planejada na organização. Muitas vezes está associada a *insights* dos colaboradores da organização no seu fazer diário. Estes, em determinado momento, explicitam idéias acerca do seu trabalho que podem ser analisadas e aplicadas de forma a aderir vantagem competitiva à empresa.

A estratégia conscientemente formulada, conhecida como deliberada, parte normalmente da direção da empresa sob forma de um padrão. Divide pensamento de ação e faz com que a formulação distancie-se da implementação. Para isso, usa inúmeros métodos de planejamento e controle que expõem de forma organizada o que se pensou e como irá se agir a partir desse pensamento.

Como exposto por Mintzberg (2006), não existe uma estratégia puramente deliberada ou emergente visto que nenhuma organização sabe o suficiente para prever tudo com antecedência nem para ignorar o aprendizado adquirido na prática. Também assim, nenhuma organização pode contar com estratégias surgidas somente ao acaso do aprendizado, desistindo de todo o controle, ou ao contrário, ignorar o conhecimento adquirido no aprendizado que pode aprimorar as estratégias já definidas. Desta forma, visualizamos pela análise do autor, que as estratégias deliberadas e emergentes formam as extremidades de uma linha contínua ao longo da qual as estratégias criadas no mundo real podem ser encontradas.

Com base nas reflexões teóricas expostas, acredita-se que a grande diferença entre competição natural e estratégia é que a primeira é evolutiva enquanto que a segunda é revolucionária. A competição natural opera por um processo incremental de ensaios e erros de baixo risco. Pequenas mudanças são tentadas e experimentadas. As que se mostram favoráveis são gradualmente incorporadas e mantidas. Não há necessidade de previsões ou de envolvimento pois o que importa é a adaptação a situação atual. A estratégia, ao contrário, procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, investindo recursos para que longos períodos de equilíbrio sejam rompidos por mudanças abruptas. Nesse sentido, o comprometimento dos atores envolvidos na formulação e implementação da estratégia é fundamental para conquistar vantagem competitiva.

Nesse cenário de ágeis mudanças e grande competição, propõe-se a partir dos pressupostos da gestão estratégica uma forma de sobrevivência e continuidade para as organizações atuantes no mercado.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

O estudo de administração estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Conforme expõe Gordon e Howell (1959 apud CERTO e PETER, 1993, p. 4) um resumo desta pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios.

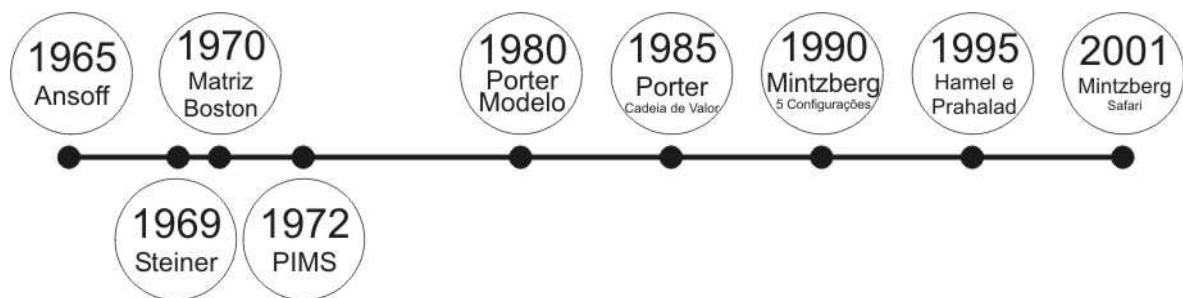
O impulso inicial da disciplina foi integrar áreas funcionais dentro da empresa de modo que se pudesse alcançar uma administração consistente. Essa visava capitalizar seus pontos fortes enquanto reduzia a ênfase de seus pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo da organização. Com o tempo os parâmetros expandiram-se e passaram a incluir análises mais formais do macroambiente da empresa, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, além da formulação, implementação e controle de estratégias. Assim, conforme exposto por Leontiades (1982 apud WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 28) a disciplina passou a se chamar administração estratégica.

Segundo O'reilly (1994 apud WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 28) em administração estratégica pode-se argumentar que o executivo ideal do futuro será um líder, não um mero administrador. Esse executivo ideal deverá ser um escudeiro fiel dos vários públicos interessados na empresa. Ele ou ela será um visionário, um participante de equipes e um técnico de perspectiva global e capaz de capitalizar sobre a diversidade.

Assim, a administração ou gestão estratégica, como também é denominada, é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Conforme Certo e Peter (1993) a definição de administração estratégica acentua que os administradores se dediquem a uma série de etapas que envolvam a realização de uma análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz da organização, a formulação e implementação da estratégia organizacional e o exercício e controle estratégico.

Se considerarmos que aos estudos de administração estratégica estão diretamente ligados a evolução do pensamento estratégico pode-se entender que um dos objetivos norteadores desta teoria é manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente propiciando a viabilidade competitiva. Assim, para melhor entendimento cronológico expõe-se linha de tempo da evolução do pensamento estratégico.

Figura 2: Linha de tempo da evolução do pensamento estratégico



FONTE: Elaboração própria a partir da obra de Cavalcanti (2003), p. 25.

Nesse ambiente amplo e dinâmico encontra-se o desafio da administração estratégica, visto que todas as estratégias refletem, no todo ou em parte, o que preferimos chamar, conforme Mintzberg (1998), “abordagem básica do gerenciamento estratégico”. Assim, devido a forte influencia dos requisitos gerenciais no fazer estratégico organizacional e pela ampla utilização do termo “gestão estratégica” por diversos autores contemporâneos para caracterizar o desenvolvimento estratégico nas organizações, optaremos por esta nomenclatura.

Os estudos de gestão estratégica unem duas ondas de consenso. A primeira, datada de 1960, expõe a contribuição de autores como Ken Andrews, Bill Newmann e Igor Ansoff. A segunda, em 1980, de Michael Porter, Henry Mintzberg, entre outros. No entanto, o ponto básico dos estudos revela o pensamento comum de que a estratégia pode ser desenvolvida ou conscientemente formulada, necessitando da análise da situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna (pontos fortes e fracos) da empresa.

O dilema fundamental na formulação de uma estratégia é a necessidade de se reconciliar as forças de estabilidade e de mudança, concentrar esforços e obter

eficiências operacionais por um lado e, ainda assim, por outro lado, adaptar-se e manter a ligação com o ambiente externo em mutação (MINTZBERG, 1998, p. 429).

Nessa visão, as estratégias criam-se e crescem em todo ambiente em que existam pessoas com capacidade de aprender e que disponham de recursos necessários para sustentar essa capacidade. As estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral. Para tanto, segundo Mintzberg (1998, p. 432) “as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. Somente através do conhecimento dos padrões que fazem parte de seus comportamentos serão capazes de conhecer suas capacidades e potenciais”.

Segundo Kenneth R. Andrews (1980), há distinção entre a formulação e a implementação da estratégia, visto que a primeira se refere ao pensamento estratégico e a segunda à ação estratégica. Andrews acredita que a estratégia deve ser mais explícita a fim de que possa ser compreendida pelo todo. Também que a estratégia emana da liderança formal da organização. Dessa forma, o líder conduz a estrutura organizacional a fim de que a mesma se desenvolva de acordo com a estratégia pretendida. Para o autor, estratégia empresarial é um conjunto de decisões que determina padrões. Estes definem o caráter central e a imagem da empresa, a individualidade que tem com seus membros e os diversos públicos, além da posição que a mesma ocupará nos mercados e cenários.

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 1980, p. 58).

A fim de expor as múltiplas interpretações da palavra estratégia, resgata-se as cinco definições de Mintzberg (1987). Inicialmente, o autor considera a estratégia como um plano, um tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para se lidar com determinada situação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Segundo o autor, uma série de definições reforça este ponto de vista. Na área militar, a estratégia trata, conforme expõe Von Clausewitz (1976) do planejamento do

plano de guerra, moldando campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais. Na teoria dos jogos, Von Newman e Morgenstern (1944) relatam que a estratégia é um plano completo que especifica quais opções serão feitas, pelo jogador, em cada situação possível. Na administração, conforme descreve Glueck (1980), a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado, com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados.

Seguindo sua análise, Mintzberg (1987) considera também a estratégia enquanto um pretexto, uma manobra específica para enganar o concorrente/competidor. Nesse caso, a estratégia real é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto, um blefe. Este é o foco dos estudos da administração estratégica e do processo geral da negociação que atenta para os aspectos dinâmicos e competitivos, refletidos nos estudos de Porter (1980) e Schelling (1980).

A terceira definição exposta pelo autor é de que a estratégia é um padrão, especificamente um padrão em um fluxo de ações (MINTZBERG e WATERS, 1985). Nesse sentido, quando Henry Ford ofereceu seu Modelo T somente na cor preta, isso era uma estratégia, e por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento resultante de um plano, quer seja pretendida ou não. Assim, a estratégia como padrão pode surgir pelo ato deliberativo humano ou de modo emergente, onde os padrões se desenvolveram na ausência de intenções.

A estratégia como posição é a quarta definição exposta por Mintzberg (1987). Segundo o autor, a estratégia é a força de medição e harmonização entre a organização e o ambiente, interagindo contextos externo e interno. Na teoria militar e dos jogos, a posição é usada como concorrência entre dois competidores. Se definida em relação a um único competidor representa o local da batalha, se definida em relação a uma série de competidores compõe o mercado, o ambiente. Para o General Ulysses Grant (1860), estratégia é o posicionamento dos recursos a nossa disposição de maneira que apresente a maior probabilidade de derrotar o inimigo. Assim, no ambiente administrativo, a estratégia enquanto posição pode ser entendida como um domínio de mercado ou um local que possibilite a concentração de recursos para que a organização agregue maior vantagem competitiva.

A quinta definição é da estratégia enquanto perspectiva. Nesse sentido, é entendida como uma maneira enraizada de ver o mundo com olhar humano e visão ampla. É um conceito, uma idéia abstrata, uma visão de futuro, que agrega intuição coletiva sobre como o mundo funciona. A perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização através

de suas intenções e pelas suas ações. Há uma mente organizacional coletiva que une os indivíduos pelo pensamento comum. Assim, a questão principal do estudo da formação da estratégia na definição de perspectiva é interpretar a mente coletiva e compreender como as intenções se fundem através do sistema chamado organização, se tornam compartilhadas e passam a ser exercidas, na forma de ações, por uma base coletiva e consistente.

Assim, com base nos estudos de Mintzberg (1987), pode-se visualizar que as definições de estratégia competem entre si, mas, principalmente, se complementam, acrescentando elementos importantes e encorajando-nos a gerar questões fundamentais. Como plano a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações a fim de direcioná-las para determinados modos de atuação, expondo como as intenções são concebidas e o que realmente significam. Como pretexto, a estratégia faz parte do reino da concorrência direta, onde ameaças e estratagemas são empregados para a obtenção de vantagens. Como padrão, o foco estratégico está na ação, lembrando-nos que o conceito necessita levar em conta a consistência do comportamento de uma organização. Enquanto posição a estratégia nos encoraja a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo, como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Como perspectiva, o autor levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo. Desta forma, as definições de estratégia de Mintzberg inter-relacionadas possibilitam o enriquecimento da habilidade de compreender e administrar os processos pelos quais as estratégias se formam.

Grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo, sendo descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. No entanto para Mintzberg (2000), todas as espécies de outros campos fazem contribuições importantes para a compreensão do processo de estratégia. “No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social”.

Nesse sentido, cabe um esclarecimento. Mintzberg criou um divisor de águas com sua pesquisa sobre as escolas estratégicas, no momento em que propôs que além de identificar-se tipos de organizações e ambientes nos estudos de administração, precisava-se entender como a estratégia torna-se parte integrante dos mesmos. Assim, organização e estratégia interferem entre si, contribuindo para um novo modelo administrativo que além de gerenciar recursos,

desenvolve e cria a visão estratégica. Isso está caracterizado nos estudos do autor acerca das escolas de formulação de estratégia.

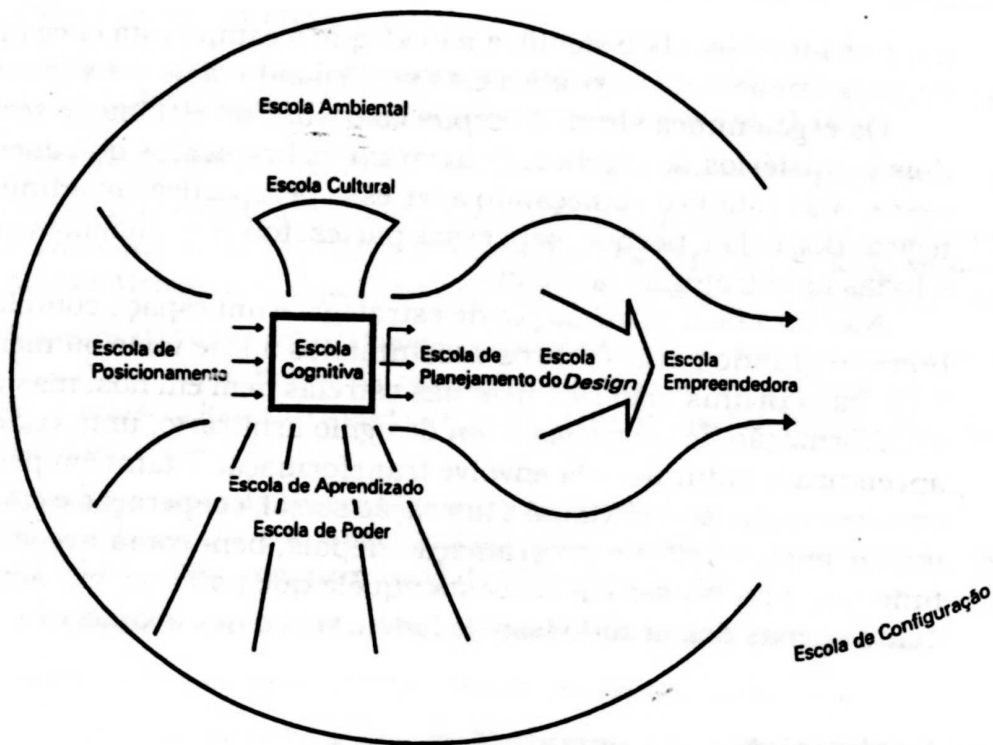
Cada uma das dez escolas expostas por Mintzberg (2000) tem perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Estão dispostas em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas. A primeira delas, que nos anos 60 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, design, essencialmente de concepção. A segunda escola, desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou esta perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de escola de posicionamento, porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e tem-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. A primeira delas resgata a estratégia como espírito empreendedor e descreve o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. A segunda, a escola cognitiva, busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista. Cada uma das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a escola de aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”. Semelhante a esta, mas com um ângulo diferente, há a escola do poder, que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há a escola de pensamento que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura da organização. Portanto, ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. E também há os proponentes de uma escola ambiental, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em

seu contexto externo. Assim, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final contém apenas uma escola, embora se possa argumentar que esta, na realidade, combina as outras. É a escola de configuração, onde se busca pela integração agrupar os vários elementos do processo de formulação de estratégia (conteúdos, estruturas organizacionais e contextos) em estágios ou episódios distintos. Mais que isso, busca-se descrever o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”. Na figura exposta abaixo, definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), visualiza-se as escolas tomando seus lugares em torno e dentro do processo único que é a formação de estratégia.

Figura 3: O processo de formação estratégica



FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Conforme exposto, no centro da figura está a criação de estratégia, mostrada como uma caixa preta, para indicar como ela é, de fato, tratada pela maior parte das escolas. Assim, apesar dos esforços da escola cognitiva, pode-se considerar que todas as escolas, na opinião dos autores, ocupam seus lugares em torno da caixa preta, seja acima, abaixo, antes, depois ou

além dela. A escola de posicionamento olha para baixo, para dados estabelecidos (históricos), os quais ela analisa e alimenta na caixa preta de formação de estratégia. No outro lado, saindo da caixa preta em sucessão, estão as escolas de planejamento, *design* e empreendedora. A escola de planejamento olha para diante, mas apenas adiante, para programar as estratégias criadas de outras maneiras. A escola do *design* olha para mais adiante, para uma perspectiva estratégica, enquanto a escola empreendedora olha para além, bem como para o lado, depois dos impedimentos imediatos para uma visão única do futuro. As escolas de aprendizado e poder olham de baixo, emaranhadas nos detalhes. O aprendizado olha para o chão, às vezes até as raízes. O poder, em certo sentido, olha para mais baixo (mas não mais fundo), para lugares que as organizações nem sempre gostam de expor. Olhando para baixo de cima está a escola cultural, envolta em nuvens de crenças, enquanto bem acima dela está a escola ambiental, olhando sobre. E em comparação com a escola cognitiva, a qual procura olhar para dentro do processo (através do microscópio, ao contrário do telescópio invertido da escola ambiental), a escola de configuração olha para a caixa, ou para toda a sua volta.

Assim, com base nos conceitos expostos, podemos concluir que todas as dez escolas olham para o mesmo processo, mesmo que de formas diferentes. Cada uma a sua maneira interpreta e interage na formação estratégica organizacional. Destaca-se, conforme defendido pelos autores, a necessidade existente de que em conjunto as escolas possam auxiliar os executivos a ver através de toda a complexidade.

Nesse sentido, administrar empresas com foco em buscar alinhamentos estratégicos que otimizem os recursos e aproveitem as oportunidades é fundamental. Como notou Hart (1991 apud MINTZBERG, 2000, p. 24), “empresas de alto desempenho parecem capazes de misturar quadros de referência concorrentes na formulação da estratégia. Elas são, ao mesmo tempo, engenhosas e incrementais, diretivas e participativas, controladoras e delegadoras, visionárias e detalhadas”.

Com vistas ao contexto apresentado, cabe ressaltar os benefícios da gestão estratégica, se aplicada de forma eficiente e eficaz, a fim de transformar as organizações para assegurar que seus objetivos possam ser alcançados. Conforme Greenley (1986 apud CERTO e PETER, 1993, p. 12-13), há inúmeros benefícios potenciais adicionais de uma ênfase em administração estratégica em uma organização. Ela indica os problemas que podem surgir antes que ocorram, alertando a organização para as mudanças e permitindo resposta imediata inclusive para qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio. Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização, permitindo que

tenham uma visão clara do negócio e dos problemas de administração, tomando decisões de forma mais efetiva. Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados, facilitando a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado, minimizando os efeitos indesejáveis de condições adversas e fornecendo uma estrutura para revisar a execução do plano, priorizando e controlando as atividades. Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos com vistas as oportunidades, coordena a execução de táticas que compõem o plano e permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado criando uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas. Permite ordenar as ações individuais dirigidas para o esforço global, encorajando o pensamento positivo e fornecendo uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação. Com isso, estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades, buscando agregar uma vantagem sobre os concorrentes.

Desta forma, verifica-se que além de benefícios financeiros, pela melhor adequação de recursos as oportunidades de mercado, a gestão estratégica pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização das metas organizacionais, inclusive focando objetivos a longo prazo, e antecipar os movimentos de mercado que possam surtir ameaças da concorrência.

Nesse cenário de grandes desafios, expõe-se a seguir a configuração de um modelo de gestão estratégica que alia planejamento estratégico e monitoramento de mercado, através do método *Balanced Scorecard* (BSC), concebendo um modelo de mapeamento estratégico da empresa objeto de estudo.

2.3.1 Planejamento Estratégico

A idéia do planejamento estratégico surgiu a 40 anos, no auge da expansão e diversificação dos negócios na década de 60. No entanto, atualmente, muitos executivos acreditam que este método é teórico demais, ou mesmo superficial, confuso e pouco aplicável as empresas.

O clássico *Strategy and Structure, Chapters in the history of the industrial enterprise*, escrito por Alfred D. Chandler Jr., em 1962, reorientava o perfil empresarial ao analisar o que ocorrera às estruturas funcionais centralizadas conhecidas até então. Esse amplo estudo histórico da estratégia empresarial até os anos 60 afirma que, por volta de 1948, estavam

concluídas as mudanças empreendidas durante os anos 20 nos USA, consolidando-se os deveres do Conselho de Administração, reorganizando-se os comitês de coordenação e se clarificando as linhas de autoridade em três níveis administrativos: estratégico, tático e operacional.

Desde essa época, a inovação tornou-se componente ativo da estratégia empresarial, pois, a menos que a estrutura siga a estratégia, a ineficiência ocorrerá; contudo, o estudo detectou que freqüentemente havia um intervalo entre o surgimento de necessidades administrativas e seu atendimento. Mas pode-se identificar uma companhia multidivisional sempre que seus executivos de topo não estejam encarregados de tarefas funcionais e que o trabalho se faça em divisões autônomas, multidepartamentais. Estava dado o passo mais significativo para a multinacionalização da companhia e, com certeza, após este ciclo, se seguiria a globalização dos negócios que evoluiu até o ponto em que vemos hoje. (CAVALCANTI, 2003, p. 15)

Na década de 70, o planejamento estratégico formalizou-se. O modelo básico era o SWOT e consagraria o que Mintzberg (2001) chamaria, posteriormente, de escola do *design*. O método então aplicado impôs uma camisa-de-força ao planejamento, constituindo-o de uma série de etapas, com estágios seqüenciais formados de uma cadeia de subestratégias. Conforme afirmou Steiner (1979 apud CAVALCANTI, 2003, p. 15) “todas as estratégias precisavam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implantação”.

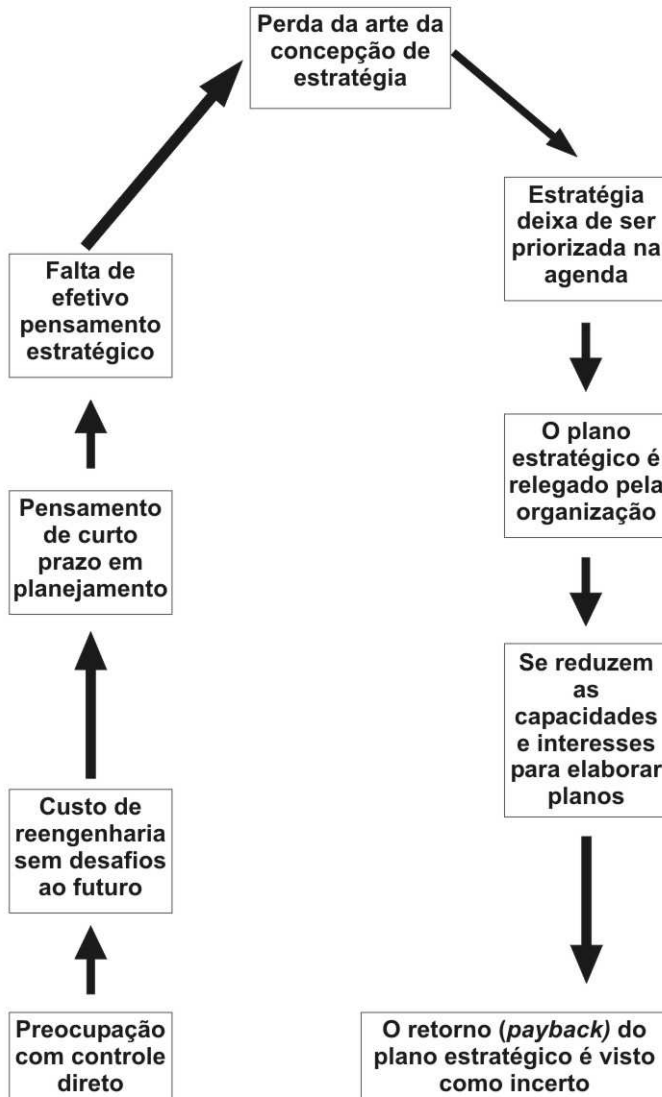
Segundo Cavalcanti (2003), os planos estratégicos da época eram puramente lógicos, lineares e, não raro, tão formais que ficavam isolados e sem intercomplementaridade, sendo complexos e intrincados demais em sua formação.

Wilson (1994 apud CAVALCANTI, 2003, p. 19) resumiu os sete pecados capitais do planejamento estratégico clássico. Entre eles, cita: o afastamento dos executivos do processo decorrido da supremacia das assessorias, a melhoria estética dos impressos sobre o tema que desconsideravam a necessidade de criatividade estratégica, a incapacidade de integrar estratégia concebida e a operação de exercício da estratégia, a falta de foco no negócio básico da empresa concentrando o planejamento nas aquisições e fusões, a adoção de estratégias por omissão e não por opção com ausência de discussão de diferentes alternativas estratégicas. Além disso, a autor pontua que o planejamento estratégico ignorou a cultura organizacional e os requisitos internos além de abandonar a construção de cenários.

Assim, o formalismo e a rigidez do planejamento estratégico dos anos 60 e início dos anos 70 trouxeram uma crise que iniciou com a preocupação com o controle direto das etapas

de implantação e a falta de atitude estratégica criativa. Assim, conforme demonstra a figura a seguir, o plano estratégico foi relegado ao segundo plano visto que seu retorno demonstrava-se incerto frente ao investimento necessário para sua concepção.

Figura 4: Ciclo vicioso de perda da arte para construção da estratégia



FONTE: Michael de Kare-Silver (1998 apud CAVALCANTI, 2003, p. 18).

A resposta a este conjunto de preocupações veio com os estudos de Michael Porter nos anos 80, quando as empresas passaram a enfrentar uma concorrência crescente e, portanto, a necessidade de testar a vantagem competitiva. Nesta mesma década, Mintzberg admitiria ser a

estratégia descontínua e artesanal, enfim, uma arte que ultrapassa o formalismo que lhe fora imposto na década de 70.

Segundo Hamel e Prahalad (1997) a empresa do século XXI está organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Na realidade, segundo os autores, a linha de evolução da estratégia empresarial continua em busca de uma arquitetura empresarial que permita identificar competências amplas a serem desenhadas; estas arquiteturas são estudos para o futuro, depois de exaurir o que pode ser analiticamente deduzido sobre gestão, a empresa precisa aprender com a experiência: criar alianças com os clientes de vanguarda, realizar protótipos para teste de mercado, decidir-se pelo desenvolvimento conjunto com possíveis concorrentes, estudar tecnologias, e assim por diante. É necessário que a arquitetura estratégica seja vista como um trabalho em andamento aonde os *insights* irão se sucedendo e aprimorando.

Nesse sentido, o primeiro resultado da constatação de que as organizações vivem em um ambiente de turbulência e constantes mutações foi segundo Motta (1982), a necessidade sentida por elas de aperfeiçoar seus processos de planejamento e manterem-se alertas para possíveis modificações futuras. Assim, surgiu a técnica administrativa denominada planejamento estratégico, substituindo técnicas de projeção do futuro baseadas no crescimento histórico, que não conseguiam lidar com um ambiente em constante modificação.

Entre alguns estudiosos, o planejamento é considerado estratégico quando tem como principal característica a ênfase no ambiente da empresa e que visa, portanto, ajustar a organização às variáveis ambientais. Estas são as colocações de Hax e Majluf (1984), Vasconcellos Filho (1985), Fischmann e Almeida (1991), Certo e Peter (1993), Bethlem (1999), Oliveira (1999), Thompson Jr. e Strickland (2000) e Almeida (2001). Assim, autores como Fischmann e Almeida (1991) relacionam o planejamento estratégico intimamente à análise do ambiente da organização, que objetiva, justamente, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos do ambiente em que se insere.

Certo e Peter (1993) chegam a afirmar que o relacionamento com o ambiente externo condiciona a vida ou a morte de uma empresa. Hax e Majluf (1984) também colocam que a manutenção de uma atitude vigilante em relação às mudanças nas variáveis ambientais é a maior força que indica a capacidade da organização de sobreviver em seu ambiente.

Nesta lógica, pode se entender como planejamento estratégico um sistema de levantamento e avaliação de situações, que pretende não apenas ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas preparar a organização para as modificações neste futuro (VASCONCELLOS FILHO, 1985). E se, de acordo com Thompson Jr. e Strickland (2000), a elaboração da estratégia é um exercício de empreendimento e uma maneira de pensar de fora para dentro, o grande desafio dos gerentes consiste então em manterem suas estratégias muito próximas dos acontecimentos externos.

Segundo Oliveira (2004, p. 65) “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. Dessa forma o autor referenda o que afirma Kotler (1980, p. 76) quando analisa o aspecto realístico dos objetivos que “devem surgir de uma análise das oportunidades e recursos da empresa e não de pensamentos e desejos”.

A metodologia apresentada a seguir, que serviu de base inicial para esta pesquisa, foi desenvolvida a partir da pesquisa de Oliveira (2004) junto a empresas e consultores organizacionais durante seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados em empresas de pequeno, médio e grande porte no Brasil e exterior. Para o autor, as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase I – Diagnóstico estratégico: envolve a identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;

Fase II – Missão da empresa: envolve o estabelecimento da missão da empresa, dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, o estabelecimento da postura estratégica, das macro estratégias e macro políticas;

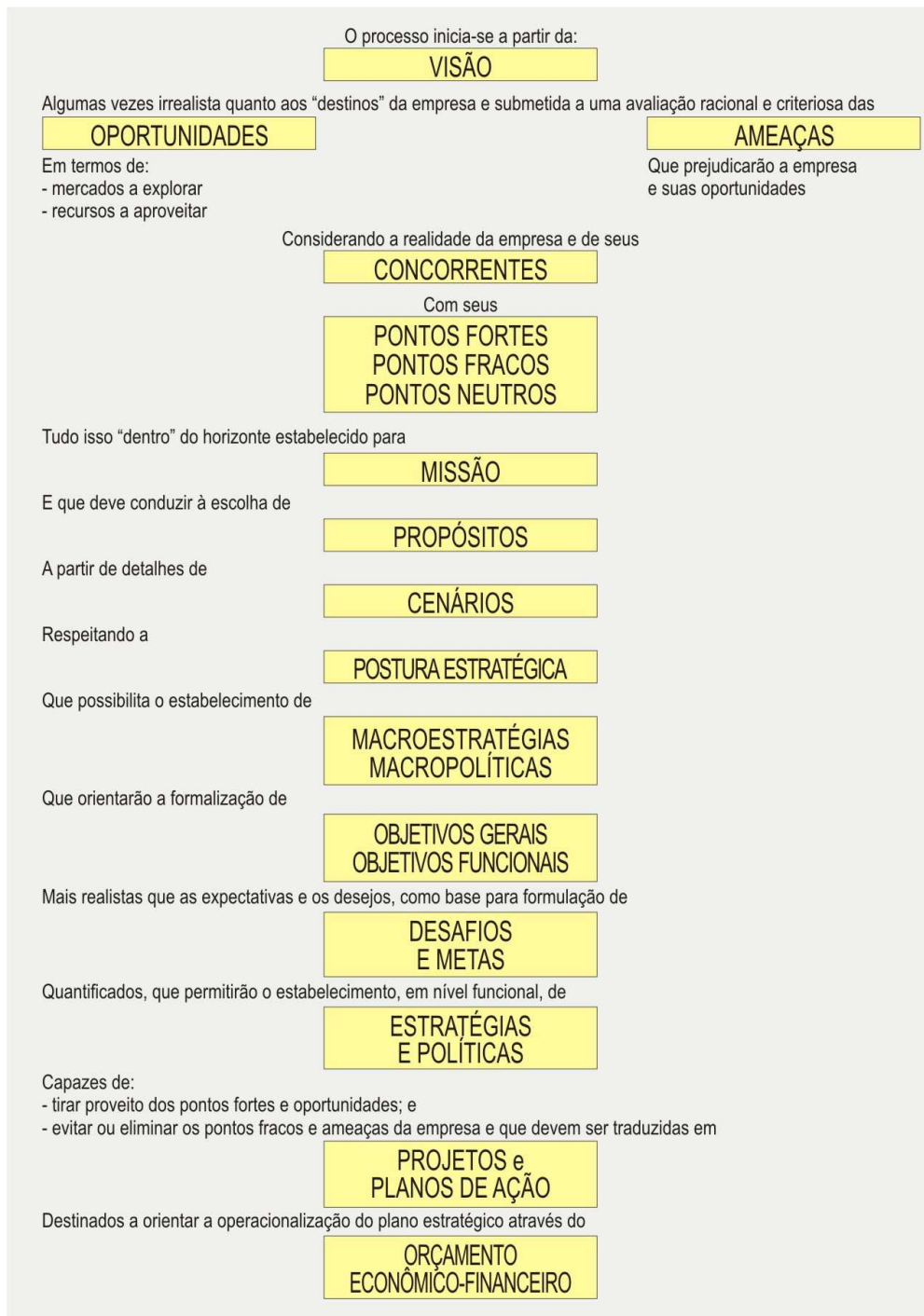
Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: envolve o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação;

Fase IV – Controle e avaliação: envolve a avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de decisão corretiva, o acompanhamento para a avaliação da eficiência dos planos de ação e a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros de atividade administrativa.

No entanto, deve-se lembrar Lorange e Vencil (1976 apud Oliveira, 2004, p. 68), para os quais “não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as

empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”. Portanto, a metodologia apresentada a seguir não é um modelo estanque, mas sim um modelo básico, que deve e pode ser adaptado às condições e realidades internas e ambientais da empresa, na qual será aplicado.

Figura 5: O processo de planejamento estratégico



FONTE: Oliveira (2004, p. 81).

Além disso, para lidar com a incerteza, as estratégias precisam adquirir flexibilidade a fim de ampliar o escopo de possíveis respostas às imposições de um ambiente em constante mutação. O aumento da incerteza e a intensificação da concorrência sugerem que sejam privilegiadas soluções que aumentem a agilidade de resposta às novas condições mais incertas e mutáveis (SOUZA, 1995).

Para tanto, conhecer o mapeamento do espaço da formação estratégica é importante para identificarem-se as várias abordagens à formação estratégica ao longo de duas dimensões: ambiente interno e externo. Esse cenário possibilita visualizar a empresa agindo em múltiplas direções e criando redes exuberantes de contatos, parcerias e reconfigurações. É seguindo nessa linha de pensamento que Meyer (1997) argumenta que é através do planejamento estratégico que as empresas podem adotar um comportamento que procure minimizar o crescente grau de incerteza ambiental. Para isso, segundo Fischmann e Santos (1982) surge a necessidade de capacitar a administração para antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar, mediante a avaliação do comportamento das múltiplas variáveis que compõem a realidade da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 83-84) “os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Os executivos geralmente descrevem o resultado desse referencial como ‘nossa melhor compreensão da estratégia em todos os tempos’”. Segundo os autores, além da simples compreensão, os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez, criando visibilidade da relação de causa e efeito de cada componente do processo.

Assim, pode-se dizer que aplicar um método de planejamento estratégico que agregue a análise do ambiente, considere as fortalezas e fraquezas organizacionais, interaja capacidades, possibilite a flexibilização e a contribuição criativa com vistas a atingir objetivos a curto e longo prazo, é o grande desafio da gestão estratégica atual. Nesse contexto entende-se que a estratégia não é um processo gerencial isolado, mas sim, conforme Kaplan e Norton (2000) “parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução”. Assim, na figura a seguir, propõe-se esta visão de estratégia.

Figura 6: Traduzindo a missão em resultados almejados



FONTE: Kaplan e Norton (2000, p. 85).

Conforme a figura demonstra, a missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla.

A missão e seus valores essenciais são bastante estáveis no tempo. A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. Além disso, deflagra o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores essenciais para promover o dinamismo da estratégia, o passo seguinte do contínuo. A estratégia se desenvolve e evolui no tempo, para enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real (KAPLAN e NORTON, 2000, P. 85).

Os pressupostos apresentados compõem o método *Balanced Scorecard* (BSC), exposto por Kaplan e Norton (1997) que visa criar um painel de controle para a verificação da eficácia da implementação da estratégia, agregando além de diversas perspectivas de análise, os objetivos, as estratégias e os indicadores de cada uma delas.

O método *Balanced Scorecard* (BSC) teve sua origem em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano em diversas empresas intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral os apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Representantes de dezenas de empresas, de manufatura, serviços, indústria pesada e alta tecnologia, se reuniram a cada dois meses durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de *Balanced Scorecard*, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

Em meados de 1993, novas experiências³ refinaram ainda mais as características estratégicas do *scorecard*, demonstrando como até mesmo 20 a 25 medidas associadas às quatro perspectivas poderiam comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente. Segundo os autores, “as medidas diversificadas tinham uma relação direta com a estratégia e se interligavam por uma série de relações de causa e efeito. Juntas, descreviam a trajetória estratégica, mostrando como investimentos em reciclagem de funcionários, tecnologia da informação, produtos e serviços inovadores melhorariam radicalmente o desempenho financeiro futuro”.

Assim, os estudos de Kaplan e Norton revelaram que os executivos arrojados utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas

³ Uma aliança entre a Renaissance e a Gemini Consulting abriu oportunidades de integração do *scorecard* a grandes programas de transformação.

também para gerenciá-la. Segundo os autores, “o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial”.

Nesse sentido, pode-se dizer que este método de formação, implementação e controle estratégico complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Mais que isso, seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa, norteados pela missão.

O processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer as metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais está competindo.

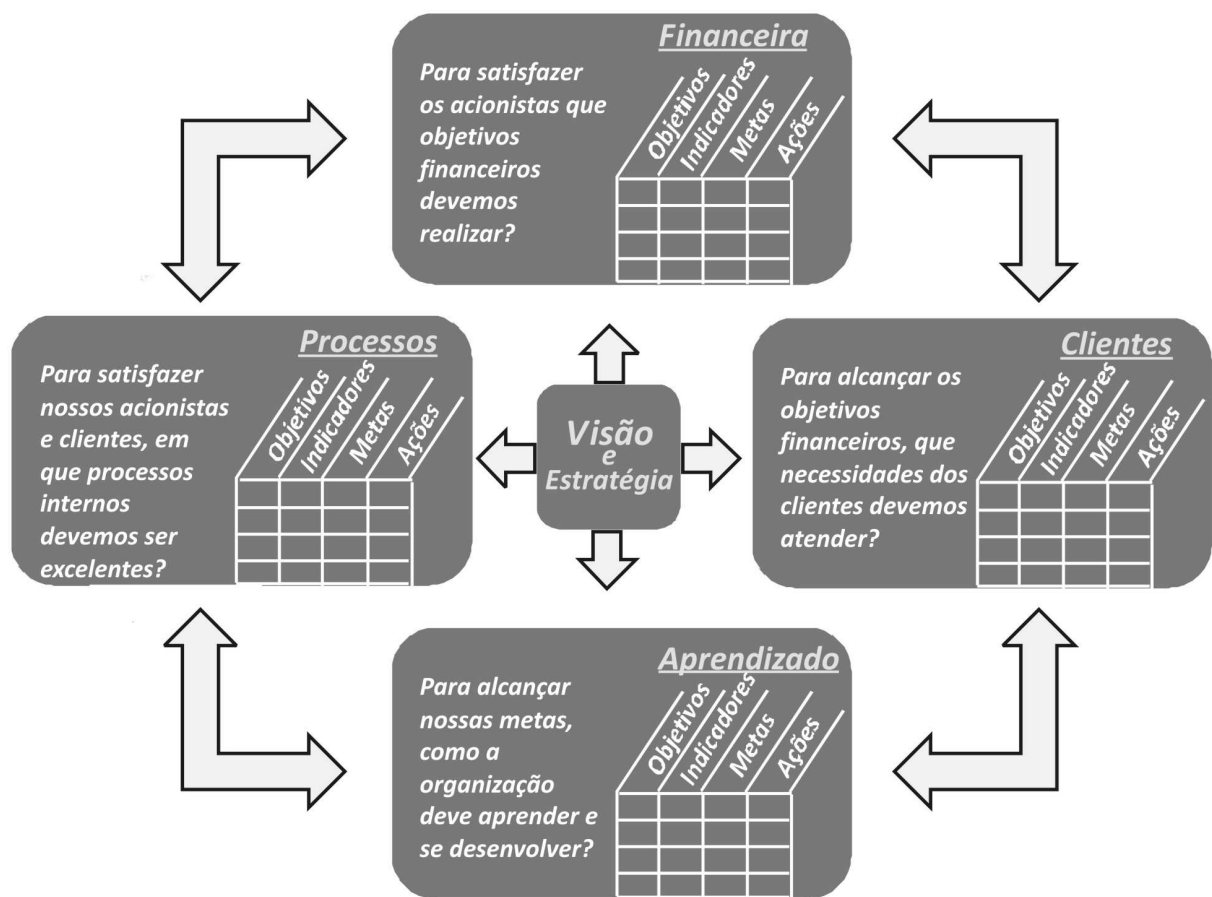
Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa se constitui em uma das principais inovações e benefícios da abordagem do *scorecard*. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa definição revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

O elo final, as metas de aprendizado e crescimento, expõe os motivos para investimentos significativos em pessoas, sistemas e procedimentos, que produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas.

Uma das características do *Balanced Scorecard* é a socialização da informação estratégica para todos os níveis da empresa, deixando claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, enquanto que os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Além disso, esse método traduz a missão, a visão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis. Essas representam o equilíbrio entre indicadores

externos voltados para acionistas e clientes, e internos referentes aos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Nesse cenário, o *Scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado. Na figura a seguir é possível visualizar como o *Balanced Scorecard* é um método estruturado para a ação, baseado na formação, implementação e controle da estratégia.

Figura 7: *Balanced Scorecard*: estrutura que traduz a estratégia em termos operacionais.

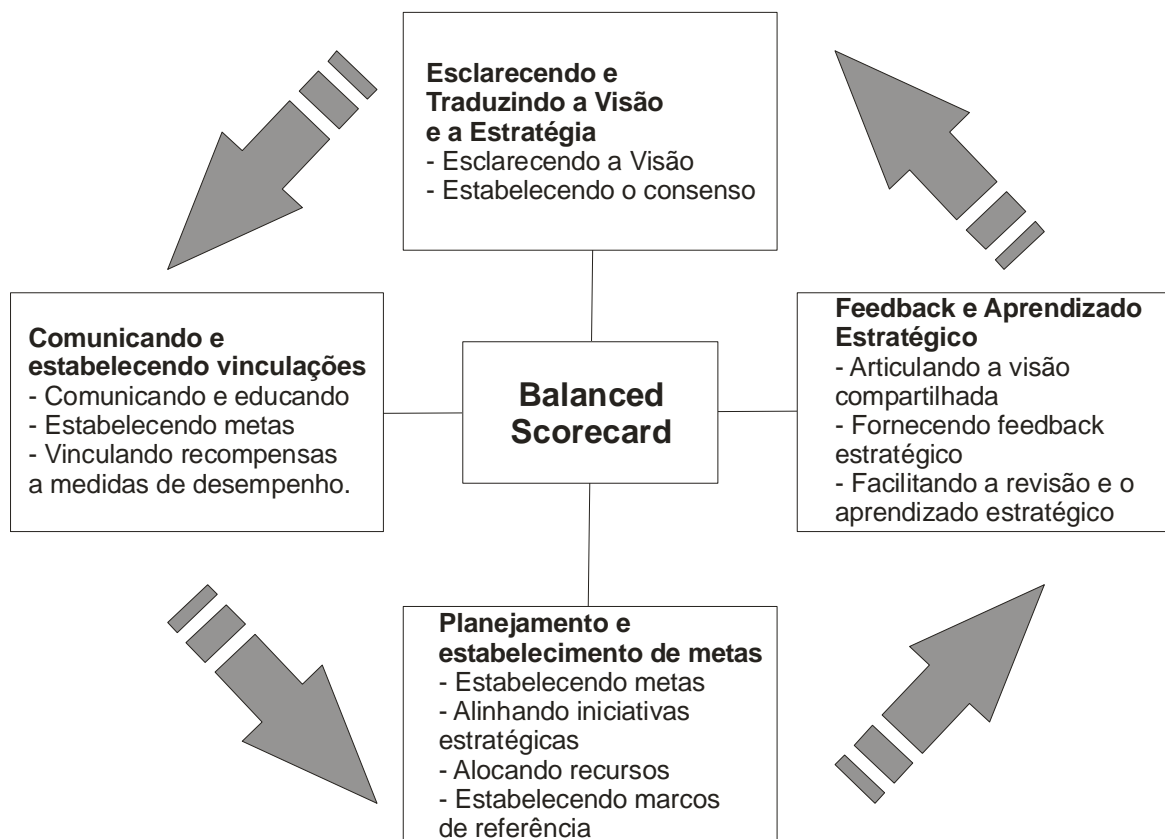


FONTE: Kaplan e Norton (1996). p. 76.

Assim, segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas adotam a filosofia do *Balanced Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que os determinam. No esclarecimento e tradução da visão e estratégia visa definir o caminho a seguir. Pelo estabelecimento do consenso visa agregar as contribuições de todos para que o comprometimento com o resultado aconteça. Comunicando e estabelecendo vinculações aprimora o comprometimento por meio da motivação e visualização de como atingir o resultado. Planejando e estabelecendo metas alinha iniciativas, aloca recursos e estabelece prioridades de ação. Por meio do *feedback* e aprendizado articula a visão compartilhada acerca dos resultados, amplia o conhecimento da equipe acerca da visão estratégica da organização e possibilita melhorias. Na figura a seguir identifica-se o ciclo de interação descrito.

Figura 8: O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica.



FONTE: Kaplan e Norton (1996). p. 77.

Há, no entanto, o questionamento se o método *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas são adequados a diversas empresas e setores de mercado. Segundo Kaplan e

Norton (1997, p. 35), “não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma empresa é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares”. Cabe ressaltar, nesse sentido, o posicionamento dos autores acerca de que os interesses de todas as partes envolvidas podem ser incorporados ao BSC desde que vitais para o sucesso da estratégia da empresa. No que tange aos requisitos de diagnósticos e conformidade, outros sistemas de medição e controle podem atendê-los com muito mais eficácia do que o *Balanced Scorecard*, segundo os autores. Portanto, é fator imprescindível que as medidas que aparecem nesse sistema devam estar totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia da empresa.

Assim, o *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais: a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Nesse sentido, integrando esse sistema ao calendário gerencial, todos os processos podem ser alinhados a implementação da estratégia organizacional de longo prazo e se manterem nela focados, agregando diferenciais competitivos às ações da organização. Corroborando a essa idéia cita-se o exposto por Kaplan e Norton (1997) “O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, que está sendo utilizado por empresas inovadoras”. No capítulo 5 desta dissertação expõe-se as etapas de implantação do método e seus resultados.

2.3.2 Monitoramento do ambiente

A atividade de monitoramento entendida como a observação sistemática das variáveis que podem influenciar o desempenho da organização, é uma maneira de coletar informações para o processo estratégico, seja na fase de elaboração da estratégia, seja na implementação dos planos ou nas mudanças necessárias para adequar organização e ambiente. Monitorar o ambiente externo da empresa pode significar a diferença de uma gestão estratégica de outra não estratégica.

Um dos primeiros pesquisadores a reconhecer o ambiente como fonte de informação foi Dill (1962 apud CHOO e AUSTER, 1993, p. 281). Em seu estudo realizado em 1962, o autor sugeriu que o melhor modo de analisar o ambiente seria tratá-lo como informação disponível para a organização, a qual se pode ter acesso, ao invés de entendê-lo apenas como

uma coleção de outros sistemas e empresas. Também, ressaltou que o que mais vale para a organização não é o fornecedor ou o cliente, mas as informações sobre os mesmos, como por exemplo como foram atraídos pela organização, qual seu perfil e comportamento, entre outras que sirvam de subsídio estratégico para a empresa.

Assim, conforme argumenta Daft (1999) a organização deve se preocupar com fatores do ambiente externo, porque ele cria incertezas e é preciso responder a elas projetando a totalidade organizacional para se adaptar a este ambiente e influenciá-lo. A incerteza aparece quando os gerentes não têm informação suficiente sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar as necessidades e mudanças do ambiente. Nesse sentido, Aguilar (1967 apud CHOO e AUSTER, 1993, p.279) em seus estudos, define monitoramento ambiental como a ação de monitorar informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, buscando o conhecimento que pode auxiliar a alta direção na sua tarefa de mapear o rumo das futuras ações da empresa.

Corroborando, Choo e Auster (1993) expõem que a aquisição e uso de informação sobre eventos e tendências no ambiente externo à organização trazem conhecimento do que pode auxiliar no planejamento de ações futuras da mesma. Esta ação de monitorar o ambiente competitivo inclui, segundo os autores, reconhecer e buscar uma informação. Isso significa que em vários ambientes e situações, desde uma observação casual no almoço até o conhecimento de dados de um programa de pesquisa de mercado podem ajudar na identificação de oportunidades de negócios.

Conforme exposto anteriormente, a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA, 2001).

Nessa análise, a importância do ambiente para a organização é inquestionável. Os seus executivos têm que ter habilidade para enfrentá-lo, prevê-lo e compreendê-lo, para lidarem com sua diversidade, complexidade, instabilidade e hostilidade e poderem responder rapidamente. Idealmente, as organizações buscam antecipar essas mudanças, obtendo assim maior vantagem sobre seus concorrentes. Quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes, e esse diferencial é utilizado como vantagem

competitiva, torna-se importante estruturar uma atividade que monitore o ambiente e dissemine informações confiáveis para a ação empresarial.

Segundo Motta (1982) o enfoque tradicional do planejamento empresarial, bastante em voga até meados da década de 1960, recomendava avaliação ocasional e reformulação de objetivos para adaptação estrutural da empresa aos fatores do ambiente. O enfoque moderno, no entanto, parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos baseado em um fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização.

Portanto, devido ao fato de as mudanças ocorridas no ambiente de negócios serem dinâmicas, elas precisam ser continuamente monitoradas (SANTOS e PEREIRA, 1995). Autores como Certo e Peter (1993) acreditam que a atividade de análise do ambiente é a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente examinadas pela empresa. Esses autores dizem que a análise do ambiente consiste, exatamente, em “monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir objetivos”. Assim, a etapa de monitoramento do ambiente deve fornecer aos administradores informações adequadas para reflexão, sendo que elas devem ser obtidas de todos os níveis do ambiente organizacional. Sua análise deve estabelecer a relevância destes níveis ambientais e das várias questões estratégicas para a organização.

Segundo Aguilar (1965), com o monitoramento ambiental os administradores obtêm informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa a fim de guiar o seu curso de ação futuro. Com isso, são chamados a considerar e inter-relacionar de maneira significativa uma grande quantidade de fatores externos, onde a quantidade de dados disponíveis é imensa e a confiança neles é freqüentemente questionável, além de sua coleta e processamento poderem ser caros e muita informação desejável não estar disponível.

Desta forma, uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macro ambientais e os atores micro ambientais importantes, ou seja, segundo Kotler (1998) as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais, e os atores consumidores, concorrentes, fornecedores além dos canais de distribuição. Nesse contexto, é importante que os dirigentes se mantenham informados sobre as variáveis externas que vão influenciar a atuação da empresa e quando possível procurem interferir no comportamento e evolução dessas variáveis (BETHLEM, 1999).

No entanto, sobre a necessidade de estruturação do processo de monitoramento do ambiente, os autores têm opiniões diferentes. Zaccarelli et al. (1980) dizem que a alta administração, de um modo ou de outro, sempre tem analisado os fatores ambientais mas quase sempre de modo informal, correndo o risco de fazer uma análise incompleta ou insuficiente. Stewart et al. (2000) defendem que o desenvolvimento e a organização de um processo de monitoramento ambiental formal é importante, pois esse processo fornece qualidade às informações obtidas. Em contraposição, Debortoli (2001) diz que o planejamento estratégico tem como base processos formais, ou processos informais, de monitoramento das informações do ambiente.

De outro modo, Fahey e King (1982) colocam a existência de três modelos de investigação ambiental: modelo irregular, modelo regular e modelo contínuo de investigação.

O modelo irregular é um processo de estudo ambiental casuístico, provavelmente criado por alguma ocorrência inesperada no ambiente; o modelo regular é realizado a partir de uma revisão regular do ambiente, ou pelo menos daqueles componentes considerados importantes; e o modelo contínuo propõe uma observação constante de vários sistemas ambientais, ao invés de eventos específicos.

É preciso considerar que, em muitos casos, as empresas não necessitam de sistemas complexos para monitorar informações ambientais. Assim, é necessário identificar formas adequadas às necessidades particulares de cada empresa, até mesmo no que diz respeito a necessidade de estruturação do processo. Portanto, o monitoramento do ambiente externo, através da busca contínua de informações nas variáveis encontradas fora da organização, é um instrumento útil para o conhecimento do ambiente em que a organização se insere e fundamental para a gestão estratégica.

Nesse sentido, a importância do monitoramento ambiental está no fato de a organização impreterivelmente interagir com o seu ambiente, podendo seu desempenho ser influenciado por ele de maneira relevante. Considerando isso, pode-se dizer que o processo estratégico tem como objetivo melhorar essa interação, pois pode fornecer informações necessárias para a empresa se relacionar de maneira mais coerente com seu ambiente. No entanto, o processo estratégico precisa ser realizado de tal modo que considere atividades contínuas de observação das variáveis ambientais no tocante às suas modificações. Para isso, Choo (1999) considera que as atividades de inteligência competitiva e monitoramento são complementares.

Para se efetivar o monitoramento do ambiente é necessária a aplicação das práticas de gerenciamento da informação e conhecimento. Essas apresentam formas de busca, aquisição e tratamento de dados e informações que facilitam a tomada de decisão. Algumas práticas, como o sistema de gestão da qualidade e os softwares de gerenciamento de informação interna, aplicam-se ao ambiente interno efetivando a gestão das informações já existentes como forma de criar um conhecimento útil à empresa.

As práticas orientadas ao ambiente externo, por sua vez, buscam trazer para a empresa tendências e novas informações que podem servir de subsídio para a criação de um sistema de inteligência competitiva. Fazem parte deste grupo o benchmarking e a vigília competitiva.

Benchmarking pode ser definido como qualquer item tomado ou usado como referência para comparação, algo que serve como um padrão a se seguir ou buscar, ou seja, qualquer item que seja comparativamente melhor (ZAIRI e LEONARD, 1995). Nesse sentido pode-se caracterizar esta atividade como um processo de pesquisa contínuo, que permite realizar comparações de processos e práticas "*companhia-a-companhia*" para identificar as melhores e aprender com seus êxitos, a fim de alcançar um nível superior de vantagem competitiva.

A vigília competitiva é definida por Palop & Vicente (1999b) como uma forma organizada, seletiva e permanente de captar informação externa, analisá-la e convertê-la em conhecimento para diminuir o risco na tomada de decisão, e também para poder se antecipar às mudanças. Quando essa vigilância é centrada no acompanhamento dos avanços do estado da técnica, e em particular da tecnologia e das ameaças e oportunidades que gera, pode ser chamada de vigília tecnológica (MARTINET & RIBAUT, 1989).

Assim, a inteligência competitiva que une as técnicas de benchmarking e vigília tem por objetivo criar no seio da empresa um sistema de reflexão para a ação, a fim de melhorar o desempenho global de suas atividades estratégicas. Essa prática visa uma capacidade de reação maior, análise mais rápida e, portanto, a melhores resultados organizacionais. Constitui, principalmente, um mecanismo de busca e gestão de informações estratégicas relacionadas aos pontos cruciais do desenvolvimento da empresa.

Nesse contexto, o exame do ambiente é um aspecto importante do pensamento estratégico. Tregoe e Zimmerman (1984) dizem que os dirigentes devem identificar, organizar e usar dados sobre o ambiente para definir e testar possíveis forças motrizes futuras. Assim, segundo os autores, é necessário melhorar a qualidade e a precisão das informações sobre

economia, tecnologia, fatores sócio-políticos e concorrentes, e trabalhar para que tais informações sejam usadas pela diretoria na formulação da estratégia.

Por outro lado, Thompson Jr. e Strickland (2000) afirmam que o processo estratégico engloba além de planejamento e formulação, adaptação constante, obtida através da flexibilidade. Segundo os autores, a estratégia é mais do que os gerentes planejam cuidadosamente e pretendem realizar como parte de um grande projeto estratégico, pois o futuro contém tantas incertezas que os gerentes não podem planejar cada ação estratégica com antecedência e perseguir sua estratégia pretendida sem necessidade de alteração. Novas circunstâncias estão sempre emergindo, sejam elas importantes desenvolvimentos tecnológicos, introdução de novos produtos pelos rivais, novos regulamentos e políticas governamentais ou aumento do interesse do consumidor.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000, p. 1).

De modo semelhante, Zaccarelli et al. (1980), a partir de estudos sobre ecologia de empresas, afirmam que a existência de uma empresa em determinado ambiente depende do atendimento às condições impostas por este ambiente à empresa. Assim, se faz necessário um contínuo acompanhamento das variáveis ambientais. Segundo os autores, são necessárias alterações nas estratégias deliberadas, por meio de respostas estratégicas não planejadas (estratégias emergentes). Para isso, a empresa deve possuir comportamentos ao mesmo tempo pró-ativos, mediante a estratégia pretendida, e reativo/adaptativo, mediante estratégias emergentes, a fim de se adaptar às mudanças ambientais.

Com base nos conceitos elencados, verifica-se que o monitoramento ambiental auxilia na identificação das mudanças necessárias em nível interno para que a empresa tenha resultados positivos em sua competição no mercado. Mais que isso, oportuniza que a empresa previna-se as ameaças e estruture-se para aproveitar as oportunidades. No entanto, para que o mesmo aconteça a fim de contribuir no desenvolvimento das organizações, é importante que as mesmas identifiquem formas de busca e coleta de informações, pesquisas de mercado e análises competitivas que visem avaliar o ambiente organizacional. Nesse sentido, tem-se na inteligência competitiva um novo meio de habilitar as organizações para a exploração de informações focadas na análise, aprimoramento e desenvolvimento estratégico.

2.3.2.1 Inteligência Competitiva

Todos os sistemas econômicos estão instalados sobre uma base de conhecimentos, socialmente construída, da qual dependem as empresas (TOFFLER, 1990). O ambiente econômico, social e político vêm sendo completamente modificado em decorrência das transformações dos valores e das mudanças tecnológicas ocorridas nas duas últimas décadas. Tais transformações fizeram com que as empresas buscassem novas formas de gestão que lhes permitisse identificar as mudanças às quais teriam que se adaptar.

Hoje é necessário mais que isso. Em um processo de aceleração contínua das mudanças, que nos impele para uma economia de tempo real e instantânea, as empresas precisam antecipar as mudanças ou planejá-las, atuando também como agentes da mudança. O conhecimento tornou-se o recurso essencial das organizações. Cada vez mais dados são coletados, armazenados e inter-relacionados. Ao atribuir a esses dados um contexto eles se transformam em informações. Assim, a informação é o produto do futuro e os agrupamentos de informações constituem novas arquiteturas de conhecimento. O conhecimento é inexaurível e constitui a base da nova economia, sendo a abundância a característica principal da sociedade do conhecimento. Empresas, governos e indivíduos coletam e armazenam hoje mais informação do que qualquer outra geração na história (TOFFLER, 1990).

No entanto, no contexto empresarial, é a inteligência, e não a informação, que ajuda um executivo a responder com a tática certa ao mercado ou a decisão em longo prazo. No mundo globalizado, conectado em rede, todas as empresas, pequenas ou grandes, possuem o mesmo acesso à informação. Quem converte essa informação em inteligência e a utiliza para agir será o vencedor no jogo da competitividade.

A base do processo de inteligência é a informação. Esta deriva da análise de dados em um contexto específico a fim de apropriar significado aos mesmos, ou seja, é a interpretação individual ou coletiva de dados inicialmente desorganizados. Conforme expõe Simões (1995) a informação, como qualquer outra palavra, possui significados formados nos diferentes contextos em que ela viajou ao longo de sua existência. Assim, etimologicamente, informação vem da palavra latina *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em fôrma, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção. No uso diário, pelo homem comum, este sentido se amplia para o conhecimento de um fato, a certeza de alguma

coisa. Na esfera dos veículos de comunicação, a informação está ligada a quantidade de novidade e de certeza que subjazem ao corpo, a carne das mensagens.

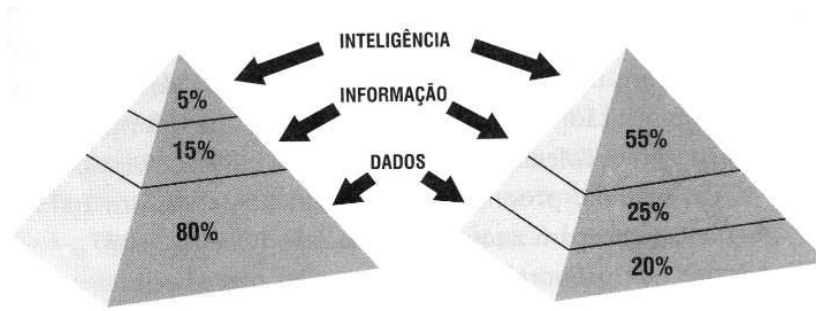
Assim, a informação pode ser entendida enquanto o produto da transformação de dados simples em dados relevantes, relacionando-os em um contexto específico e agregando-lhes diferencial frente a uma meta definida. Além disso, a informação é o processo de disseminação do conhecimento adquirido por meio da interação dos indivíduos, ou seja, por meio da comunicação e de experiências individuais e coletivas. Conforme Simões (1995) “em todo o percurso de busca de informações, observou-se que através da atividade mental estruturante do indivíduo que precisa resolver o problema, aqueles dados foram submetidos a sucessivas operações, mais ou menos pertinentes a cada conjuntura (com auxílio, sem auxílio), de modo a se produzir um sentido, uma certa ordem, uma certa probabilidade de se vir a reduzir a incerteza máxima inicial”. Nesse sentido, a informação também é entendida como o meio que dá forma aos dados e com isso reduz o nível de incerteza para a ação. Além disso proporciona maior segurança para a gestão estratégica, agregando conhecimento prévio dos desafios a serem transpostos e organiza as mensagens de *feedback*.

Dessa forma, entende-se inteligência competitiva é o processo que visa identificar e disponibilizar informações e conhecimentos às gerências para a tomada de decisão seja ela estratégica ou operacional. Petrini, Pozzebon e Freitas (2005) definem: “surgiu como respostas às atuais necessidades de informação para tomada de decisões estratégicas e tem como característica principal a utilização intensiva de tecnologia da informação (TI).” No aspecto de busca de dados e informações, são abordadas diversas ferramentas formais e informais, visando mapear o ambiente competitivo.

Nesse sentido, a produção do conhecimento necessário ao processo de Inteligência Competitiva, está totalmente direcionada ao ambiente externo. Procura especialmente verificar o mercado de abrangência da empresa, coletando dados essenciais ao futuro da mesma, quando se necessita tomar decisões. Canongia et al. (2004, p. 233) define: “inteligência como informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. A palavra ‘competitiva’ relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes.” Assim, compreender a complexidade do ambiente externo é um dos maiores desafios do processo.

A fim de elucidar como a inteligência interfere no processo de tomada de decisão, agregando maior peso para a informação analisada e os produtos da inteligência ao invés dos iniciais dados simples e brutos, apresenta-se a figura abaixo.

Figura 9: Mudança do processo de tomada de decisão



FONTE: Shaker (1999).

Com vistas a figura acima e com base nos estudos de Bento, Coelho, Silva e Vargas (2002) entende-se que o objetivo operacional do Sistema de Inteligência Competitiva focado no monitoramento do ambiente competitivo é de capacitar os profissionais para que este possam atuar em função das necessidades táticas e estratégicas da organização de maneira dinâmica e consciente, sistematizando a busca de informações e realizando um pré-processamento das mesmas antes que estas cheguem às instâncias decisórias. Este “filtro” operacional pode, assim, reduzir o volume de informações processado, proporcionando melhoria qualitativa do processo de incorporação de informações, agilizando as organizações, tornando-as mais flexíveis e mais bem aparelhadas para acompanhar o ritmo contemporâneo das transformações.

“Informação é o principal capital do executivo e ele é quem deve decidir que informação precisa e como usá-la”, segundo DRUCKER (1990). Inteligência é um processo de foco. Para tomar sólidas decisões de negócios o executivo precisa estar focado em seu mercado de atuação, identificar que forças desse mercado são mais importantes para que a empresa concentre seu tempo e esforço para entender; e que alvo estratégico sua organização está perseguindo. Dessa forma, é possível fazer a ligação fundamental entre informação e estratégia.

2.3.2.1.1 Inteligência Competitiva como Ferramenta Estratégica

Não é possível ter uma estratégia se não houver uma visão na direção para a qual se quer ir. Segundo Castells (1999), a inteligência competitiva é um mecanismo que nos permite

olhar o futuro, de modo que possamos elaborar uma estratégia que dê a empresa uma oportunidade de se adaptar ao mundo em mutação. Conforme o autor, a grande recompensa da inteligência competitiva é que ela aponta nossas fraquezas internas quando encontramos as forças de nossos concorrentes.

Segundo PORTER (1998) “estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio para maximizar o valor das capacidades que distinguem a organização de seus concorrentes, isto é, um aspecto central da formulação estratégica é a análise perceptiva do concorrente”. Nesse contexto, o que a empresa pode fazer para garantir uma vantagem competitiva perante seus concorrentes? Antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades, observar com olhos críticos o panorama socioeconômico. E como fazer isso? Monitorando permanentemente o fluxo de informações de negócios que envolvem a empresa. (GOMES e BRAGA, 2002).

O problema da competitividade enfrentado atualmente por tantas empresas não é um problema de competição “estrangeira”, mas um problema de competição “não tradicional”. Não se trata de Estados Unidos versus Japão versus Europa (...) O verdadeiro problema competitivo é retardatários versus desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos. Normalmente, as empresas desafiantes inventam soluções mais eficientes para os problemas dos clientes (por exemplo, demanda de filmes em estações de TV a cabo *versus* filmes disponíveis na locadora de vídeo local ou compras em lojas que oferecem descontos *versus* compras nas tradicionais lojas de departamentos). As novas soluções não surgem porque as empresas desafiantes são incrementalmente mais eficientes do que as líderes, mas porque são substancialmente menos ortodoxas. Elas descobrem soluções novas porque estão dispostas a enxergar muito além das soluções antigas (HAMEL e PRAHALAD, 1997, p. 20).

Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético de fornecer informações estratégicas e úteis para a tomada de decisão, transformando informação em inteligência e gerando vantagem competitiva sustentável para a empresa (GOMES e BRAGA, 2002). Nesse sentido, a Inteligência Competitiva apresenta-se como importante aliada estratégica das organizações da indústria da construção civil habitacional, que utilizam grande volume de informações aplicadas a prestação de serviços e produção de bens imóveis, que por sua vez, derivam da capacidade da empresa agregar capital intelectual e promover inovação, por meio de compartilhamento de conhecimentos.

Uma empresa obtém informações sobre seus concorrentes não para imitá-los, mas para aprender com a intenção de liderar o mercado. “Quando a Boeing lançou os seus *jetliners 707* em 1958, a Air France comprou um e voou com ele até Toulouse, França. Chegando lá o

desmontaram parte por parte. Os franceses aprenderam a partir da tecnologia nova e aprimoraram o design com o Airbus 300. Minha recomendação: faça a Inteligência Competitiva parte do seu negócio. Conecte-a com todas as operações da empresa que possam ser afetadas pelas ações do concorrente. Uma vez que você tenha a informação na sua mão, use-a”. (VEZMAR, 1996).

Nos Estados Unidos, segundo Prescott (2002), um levantamento feito em 1998, por The Futures Group, empresa norte-americana de consultoria empresarial e pesquisa internacional, demonstrou que, das empresas multinacionais instaladas e com receitas maiores que US\$10 bilhões, 82% já contavam com unidades de inteligência organizadas. Dentre todas as empresas sediadas nos Estados Unidos e com receitas maiores que US\$ 1 bilhão, 60% declaram ter um sistema organizado de inteligência competitiva. A Malcolm Baldrige Quality Award, a mais prestigiada certificadora de qualidade total para as corporações americanas, inclui a coleta e o uso de informações externas do mercado como um de seus critérios de qualificação.

Ao pensarmos em inteligência, remetemo-nos imediatamente à capacidade das organizações (entre elas as unidades de informação) de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente. (TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000, p. 91)

No contexto deste trabalho, abordar-se-á a Inteligência Competitiva como sendo uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar a competitividade da empresa, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. Cardoso Junior (2005) ressalta que oferecendo apoio seguro à tomada de decisões estratégicas, a função de inteligência identifica antecipadamente oportunidades e riscos, acompanha e avalia os concorrentes, e orienta a implementação eficaz de novos negócios.

No entanto, apenas conhecer o mercado não significa, necessariamente, ter a atividade de inteligência competitiva já estruturada ou, caso contrário, não ser importante estruturá-la. Segundo Garber (2001) o conhecimento só se torna inteligência a partir do momento que representa um diferencial em relação aos outros competidores, ou seja, quando são utilizados para ampliação de domínio de mercado.

Assim, considerando o cenário apresentado entende-se ser de fundamental importância o desenvolvimento de ferramentas que elevem a competitividade das ações da indústria da construção civil habitacional, principalmente construtoras e incorporadoras, tornando-as capazes de responder aos desafios do governo e do mercado e agregar flexibilidade de adaptação às mudanças que ocorrem no meio ambiente competitivo.

Através das considerações expostas, acredita-se ser fundamental monitorar o mercado constantemente, definindo um processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a gestão de estratégica de negócios num ambiente complexo e globalizado. Mais que isso, conforme Fuld (2007) atuar com inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Esse capítulo foi escrito com o intuito de explicitar os diversos conceitos teóricos que embasaram o estudo de caso proposto e esta dissertação. O resgate dos conceitos de Mintzberg (2006) e Morgan (1996) acerca do que são e como se formam as organizações e a identificação de como estas interagem com seus ambientes, na perspectiva de diversos autores, traz à tona a importância da análise ambiental para se compreender a estrutura organizacional.

Os conceitos de competição e estratégia norteiam o entendimento da evolução da concorrência, expõem as origens da estratégia e delineiam os pressupostos da administração estratégica, definindo como maior desafio a interação de ambientes e organizações.

A planificação da gestão estratégica efetivada pelo planejamento estratégico via *Balanced Scorecard* define os objetivos organizacionais e concretiza um modelo possível de acompanhar a formação, a implementação e o controle da estratégia. Resgata-se para isso os conceitos teóricos de Ansoff (1981), Porter (1998), Mintzberg (2006), Kaplan e Norton (1997) entre outros autores que muito contribuíram para a compreensão desta prática. Nessa conceitualização, surge também a proposta do mapeamento estratégico como forma de explicitar a hipótese da estratégia analisada via BSC.

A inteligência e o monitoramento do ambiente elucidam um meio inovador de gestão baseada na informação, gerando ação estratégica que agrega vantagem competitiva a organização.

Assim, com base nos diversos conceitos apresentados nesse capítulo, acredita-se ser possível estabelecer uma linha mestra conceitual para este trabalho de pesquisa que objetiva analisar a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico baseado no método *Balanced Scorecard* (BSC) em uma organização do segmento da indústria da construção civil habitacional de interesse social, com vistas à elaboração de uma proposta de mapeamento estratégico. A aplicação dos modelos teóricos aqui estudados pode ser verificada no capítulo 5 deste trabalho, que expõe o desenvolvimento e os resultados do estudo de caso efetivado.

3 MÉTODO DE TRABALHO

3.1 INTRODUÇÃO

O objeto de análise deste projeto de pesquisa é uma construtora focada na habitação de interesse social. Essa, por estar inserida em um mercado globalizado de concorrência crescente, possui a necessidade de reestruturar-se para efetivar a gestão estratégica a fim de conhecer e monitorar o ambiente externo, identificar suas fragilidades e proceder às mudanças necessárias para garantir sua participação no mercado.

Recorrendo à ciência da administração e considerando as características intrínsecas das construtoras e incorporadoras, pode-se classificá-las como organizações orgânicas (Morgan, 1996) e profissionais (Mintzberg, 2003), cuja essência é operacional. Suas principais deficiências encontram-se na estrutura menos flexível e no processo produtivo padrão, que pouco considera a importância da gestão estratégica para ação operacional. Neste sentido, descrever a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico baseado no método *Balanced Scorecard* (BSC) e a concepção de seu mapa estratégico é de fundamental importância para efetivar a análise dos fatores internos e externos que interferem na empresa, implantando um sistema de controle de indicadores e identificando a viabilidade de implantação do monitoramento de mercado através das estratégias de benchmarking, vigília competitiva e inteligência estratégica.

Para viabilizar os objetivos propostos neste projeto de pesquisa será utilizada a metodologia do estudo de caso, que surge no âmbito das ciências sociais/humanas como uma reação à pesquisa tradicional de caráter empírico-analítico. Essa postura metodológica pretende superar a tão questionada neutralidade política da pesquisa tradicional, e

principalmente, aproximar a produção teórica da prática na medida em que envolve, na pesquisa, os agentes sociais afetados na condição de sujeitos do conhecimento.

Assim, apresenta-se neste capítulo o método de pesquisa, suas contribuições, características e relevância para o estudo proposto nesta dissertação.

3.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em diversas situações, visando contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Segundo Yin (2005), de forma não surpreendente, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social (Gilgun, 1994 apud Yin, 2005, p. 20), administração (Ghuri e Gronhaug, 2002 apud Yin 2005, p. 20) e planejamento social. Em todas essas situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.

Plat (1992 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 117), ao fazer uma pesquisa sistemática sobre as referências ao termo “estudo de caso” na literatura americana sobre metodologia, constata que, nos anos 1920 e 1930, já se identificam livros-texto, artigos e monografias que tratam desta possibilidade de investigação nas ciências sociais. No entanto, a associação do estudo de caso como método qualitativo de pesquisa tem suas origens nos trabalhos realizados pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Chicago, no período de 1910 a 1940. Para o autor, nesse período, sedimenta-se a idéia do estudo de caso enquanto uma possibilidade de pesquisa oposta aos então denominados métodos estatísticos e que tem como característica fundamental a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais.

Um dos mais importantes trabalhos produzidos pela Universidade de Chicago nesse período, conforme expõe Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006), foi *The polish peasant in Europe and America* de autoria de William I. Thomas e Florian Znanieki, com foco nas questões sociais da época. Uma vez que as massas de imigrantes pareciam trazer à tona problemas de cunho social, a sociologia empírica voltou-se ao estudo de temáticas relacionadas aos imigrantes, dos negros e demais grupos étnicos encontrados no país. A

ênfase sobre aspectos da vida urbana também estava presente nos estudos de Robert E. Park, que estimulava seus alunos a desenvolver estudos intensivos de comunidades particulares.

No entanto, não se pode considerar a existência de clareza metodológica naquela época, visto que o termo “método de estudo de caso” não apresentava precisão conceitual e era utilizado de forma intercambiável com as histórias de vida, com as entrevistas não estruturadas e outras modalidades de estudo centradas num pequeno número de casos. Tais estudos, segundo Platt (1992 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 117), tinham em comum sua natureza holística e a análise não-quantitativa dos dados coletados.

No período compreendido entre 1930 a 1960, houve um desaquecimento desse tipo de produção, causado pela morte ou aposentadoria de alguns de seus representantes principais, mas também pela guerra que esvaziou os programas de pós-graduação, em que a maioria dessas pesquisas tinha lugar. A pesquisa desenvolvida para atender as demandas dos órgãos governamentais, nesse período, acabou contribuindo para restabelecer o valor do *survey* e o declínio do estudo de caso, conforme argumentam Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006). Mesmo assim alguns estudos considerados representativos foram publicados nesse período, valendo a pena citar o trabalho de William Foote White, denominado *Street corner society*, publicado pela primeira vez em 1943.

Nos anos 1960, uma revalorização das tradições da Escola de Chicago trouxe de volta o interesse pelo estudo de caso. É desse período a idéia-chave de que deve existir uma coleta intensiva de dados para cada caso descrito e analisado.

A partir dos anos 1970, o uso dos estudos de caso na área de organizações reacende a discussão sobre a questão da generalização e da validade nesta modalidade de pesquisa. Autores como Robert K. Yin e Kathleen M. Eisenhardt, provavelmente influenciados pela discussão, adotam uma visão positivista de pesquisa para a modalidade estudo de caso. Tal perspectiva defende também a mesclagem de dados qualitativos e quantitativos.

Com o breve histórico exposto, acerca do desenvolvimento do método do estudo de caso, verifica-se que o mesmo ganhou força com o passar dos anos e hoje é indicado, conforme Hirota et all (2000 apud Costa, 2003), em situações nas quais pode haver necessidade de algum tipo de intervenção, mas cujo objetivo principal é o desenvolvimento de um produto, aplicação ou experimentação de um modelo, método, ferramenta ou instrumento.

3.2.1 Definições e características

Em 1952, Goode e Hatt (1968 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 118) caracterizaram o estudo de caso como “um método de olhar a realidade social” que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais e a coleta de histórias de vida. Para esses autores o estudo de caso se constitui num meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.

Também Yin (2005) expõe que o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. O autor ressalta que, embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

A aplicação do método de trabalho de estudo de caso, é particularmente apropriado, segundo Bell (1989) para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Segundo Fidel (1992), o estudo de caso como um método de pesquisa parece ser apropriado para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos, não existem leis básicas para determinar quais fatores e relacionamentos são importantes e os fatores e relacionamentos podem ser diretamente observados.

Segundo Hartley (1994), estudos de caso são úteis quando a compreensão dos processos sociais em seu contexto organizacional ou ambiental é importante para a pesquisa e na exploração de novos processos ou comportamentos. Nesse sentido, os estudos de caso têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias, quando a intenção de pesquisa é explorar casos atípicos ou extremos para melhor compreender os processos típicos, na captura de aspectos muito recentes, emergentes, na vida de uma organização.

Uma pesquisa quantitativa seria muito estática para capturar o fluxo de atividades em uma organização, especialmente em fases de grandes e rápidas mudanças. Assim o estudo de caso aplica-se na exploração de comportamentos organizacionais informais, não usuais,

secretos ou até mesmo ilícitos, dada a confiança, desenvolvida ao longo da pesquisa, entre pesquisador e membros da organização. Também este método de trabalho é válido em pesquisas comparativas em que seja essencial compreender os comportamentos e as concepções das pessoas em diferentes localidades ou organizações.

A grande vantagem do estudo de caso é permitir ao pesquisador concentrar-se em um aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado. Segundo Bell (1989), esses processos podem permanecer ocultos em pesquisas de larga escala (utilizando questionários), porém são cruciais para o sucesso ou fracasso de sistemas ou organizações. Enquanto os questionários e outros métodos estruturados conseguem respostas apenas aos aspectos especificamente questionados, os estudos de caso são mais receptivos a informações não previstas pelo pesquisador.

Deve-se considerar que o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. Nesse sentido, Hartley (1994) destaca que o ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos.

Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) é também característica do estudo de caso a heurística, auxiliando o pesquisador na compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado. O pesquisador que opta por este tipo de metodologia deve estar atento para o aparecimento de novos significados – *insights* – que levem a repensar o fenômeno sob investigação.

Com base nas diversas argumentações expostas, pode-se considerar que o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, segundo Yin (2005) trata da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (Stoecker, 1991 apud Yin, 2005, p. 33), mas uma estratégia de pesquisa abrangente. O diferencial da pesquisa está na forma como a estratégia é definida e implementada.

No entanto, para efetivar-se um estudo de caso de qualidade é necessária a atenção a três critérios principais: fidedignidade, validade e generalização. Garantir a possibilidade de generalização (validade externa) tem sido a regra orientadora das pesquisas desenvolvidas nas tradições do método quantitativo. Como no estudo de caso a questão da amostragem estatística não se aplica, é importante esclarecer em que medida os resultados encontrados em uma investigação particular podem ser extrapolados ou transferidos para outros contextos. Na visão de Stake (2000 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p.139), os estudos de caso podem prover experiência vicária aos seus leitores, constituindo-se uma fonte de generalização denominada naturalística. Segundo esta perspectiva o conhecimento profundo de um caso pode auxiliar o pesquisador no entendimento de outros casos. Além disso, sugere-se que a generalização naturalística se dá no âmbito do leitor que, a partir da sua leitura do caso e com base em sua própria experiência, fará associações e relações com outros casos, transferindo os achados da investigação para outros cenários.

Outros especialistas em metodologia da pesquisa como Yin (2001), Miles e Huberman (1994 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 139) sugerem um conjunto de estratégias investigativas – mais estruturadas – que visam auxiliar o pesquisador a garantir resultados que possam ser transferidos ou extrapolados para outros contextos. Yin (2005) cita que os críticos geralmente afirmam que casos únicos oferecem uma base muito pobre para generalizar a partir deles. Esses críticos, no entanto, estão implicitamente comparando a situação à pesquisa feita através de levantamento de dados, nas quais se generaliza facilmente a amostragem (se corretamente selecionada) a um universo amplo. Essa analogia com amostragens e universos mostra-se incorreta quando se trata de estudos de caso. A pesquisa com base em levantamentos baseia-se em generalizações estatísticas, ao passo que os estudos de caso (da mesma forma que os experimentos) baseiam-se em generalizações analíticas. Nestas últimas, o pesquisador busca generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente, como acontece no estudo de caso.

A respeito da validade interna, Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) colocam a seguinte questão: em que medida o relato do caso representa o fenômeno social ao qual se refere? Para uma pesquisa ser internamente válida suas conclusões devem estar apoiadas nos dados. A validade interna é julgada, considerando-se até que ponto a descrição oferecida pelo pesquisador está de acordo, ou seja, representa os dados coletados. Para Silverman (2000 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 140) o modelo interpretativo,

que se constrói no decorrer do processo investigativo, vai sendo sedimentado à medida que é constantemente confrontado com casos negativos e discrepantes.

No que se refere à confiabilidade, Silverman (2000 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 140) acredita que ela está associada ao grau de consistência com que códigos e categorias são atribuídos as informações coletadas. Isto pode ser obtido por meio da checagem por diferentes pesquisadores ou pelo mesmo pesquisador em diferentes ocasiões.

Mayan (2001 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 140) sugere uma estratégia de constante verificação para assegurar o rigor nos estudos qualitativos. Na verificação o pesquisador deve ser levado a revisar, confirmar, assegurar e ter certeza da qualidade dos seus achados. Inclui garantir o preparo do pesquisador, sua responsabilidade na condução do processo e coerência metodológica, assegurando que haja congruência entre a questão orientadora da investigação e os componentes do método adotado.

Segundo Yin (2005) a maneira geral de se aproximar do problema da confiabilidade é tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis e conduzir a pesquisa como se alguém estivesse sempre olhando por cima do seu ombro. Dessa forma, uma boa diretriz para realizar estudos de caso é conduzir a pesquisa de forma que um auditor possa repetir os procedimentos e chegar aos mesmos resultados.

A fim de confirmar que os pressupostos que regem a qualidade dos estudos de caso foram aplicados nesta pesquisa, ressalta-se abaixo quatro fatores principais:

1 – Validade do constructo: utilizou-se múltiplas fontes de evidências, tais como observação direta em reuniões com direção, gerentes e colaboradores além de entrevistas e pesquisa em documentos da empresa que refletissem análises anteriores realizadas acerca de seu plano estratégico. O encadeamento das evidências ocorreu durante a coleta de dados e propiciou um entendimento ampliado dos fatores chave da pesquisa. O rascunho do relatório do estudo de caso foi revisado pelo diretor da empresa, principal informante do estudo desenvolvido.

2 – Validade interna: a construção do modelo interpretativo do estudo de caso apresentado neste trabalho teve como base os dados coletados na empresa objeto de estudo durante a pesquisa. Desta forma, as conclusões explicitadas deste estudo refletem a realidade pesquisada.

3 – Validade externa ou generalização: utilizou-se o apoio da teoria para buscar a verificação dos modelos adotados e validar as hipóteses levantadas. Cabe ressaltar que os resultados apresentados ampliam o modelo teórico existente e são passíveis de generalização.

4 – Confiabilidade: utilizou-se o protocolo de estudo de caso que norteou o estudo desde sua concepção, inclusive agregando adaptações quando necessário, e foi desenvolvido o banco de dados para o estudo de caso, no que tange ao mapeamento estratégico e análise da medição de indicadores via software Strategic Adviser.

Assim, considerando a importância da definição e implantação da estratégia de pesquisa escolhida e focando os objetivos propostos nesta dissertação, apresentamos o procedimento a ser realizado e as etapas a serem cumpridas na realização do estudo de caso.

3.2.2 Tipos de estudo de caso e o papel do pesquisador

A opção pelo estudo de caso depende do problema de pesquisa que orienta o processo investigativo. Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) os problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações cotidianas, ou seja, serem identificados a partir do desejo do pesquisador de explicitar alguma situação a partir da prática. No entanto, os estudos de caso também podem ser motivados por questões de natureza conceitual, que surgem de teorias previamente estabelecidas, ou que se propõem a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados.

Os problemas de pesquisa apresentados procuram responder a questões sobre processos (“por que” e “como” as coisas acontecem), assim como a questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação.

Quanto aos tipos de estudo de caso existentes, considera-se que a diferenciação proposta por Merriam (1988 apud Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2006, p. 124) é esclarecedora. Para a autora, pode-se falar em diferentes tipos de estudo de caso considerando-se a natureza de seus objetivos.

O estudo de caso é caracterizado como descritivo quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Procura ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos. Normalmente são atóricos, não se

guiam por hipóteses previamente estabelecidas nem buscam a formação de hipóteses genéricas. Frequentemente formam uma base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação de teoria.

O estudo de caso interpretativo, além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. É fundamental que o pesquisador obtenha um grande número de informações que lhe possibilite interpretar ou teorizar sobre o fenômeno. O nível de conceitualização e abstração obtido pode ir de simples sugestões de relacionamentos entre variáveis até a elaboração de uma teoria. Esta, no entanto, é de alcance mais limitado e tem como meta a organização e o desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos e do relacionamento entre eles, sendo obtida a partir dos dados empíricos, coletados no campo e explicitamente identificados.

O estudo de caso é caracterizado como avaliativo quando a preocupação é gerar dados e informações obtidos de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade de um programa. Esse tipo de estudo de caso, segundo Patton (1990 apud Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2006, p. 125), pode ser entendido como uma pesquisa aplicada que informa determinados tipos de ação, fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplica o conhecimento obtido para resolver problemas humanos e sociais.

Para Eisenhardt (1989 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 130), dentre os estudos de caso, é possível encontrar aqueles cujo objetivo é marcadamente descritivo, aqueles que procuram testar, clarificar, refinar ou ampliar teorias e aqueles que visam construí-las. No entanto, é importante destacar que, enquanto alguns estudos de caso são meramente descritivos, muitos se constituem numa combinação de descrição e interpretação ou descrição e avaliação.

Nesse sentido, a proposta de estudo de caso aplicada nesta dissertação combina os tipos descritivo e interpretativo no momento em que busca identificar a complexidade de uma situação organizacional, integrando e relacionando conceitos com dados empíricos obtidos no campo, visando ampliar, desta forma, a abrangência do modelo teórico estudado. Conforme o exposto, pode-se considerar o estudo de caso aplicado nesta dissertação como “gerador de teoria”, visto que propõe a ampliação das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) quando utilizado como método de implantação do planejamento estratégico em construtoras de habitação de interesse social.

O cenário que se apresenta nos estudos de caso é de uma realidade que deve ser problematizada e colocada em teste para que o pesquisador encontre alternativas diversas que possam atender ou contribuir na solução dos problemas verificados. Para Ackoff (1953) a existência de problemas está condicionada a escolha de alternativas. No entanto, a existência de alternativas de ação é insuficiente para gerar um problema. O interessado na pesquisa deve ter alguma dúvida quanto à alternativa a escolher, visto que sem essa dúvida não pode haver problema.

Conforme expõe Oliveira (1999) os fatos sociais não são coisas mas sim o produto de ações humanas, visto que os homens e mulheres fazem a sociedade da mesma maneira que são feitos por ela. Todos são atores e protagonistas da história da mesma maneira que são definidos e condicionados por ela. Assim o autor argumenta que dentro desta relação de interação, não há mais lugar para um pesquisador separado de seu objeto de pesquisa.

No método do estudo de caso, o pesquisador é a principal fonte de coleta e análise de dados, pois tem uma participação direta e intensa em todas as fases do estudo. Assim, algumas características pessoais e habilidades intelectuais são importantes para a obtenção de um trabalho de qualidade.

Para Merriam (1988 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 141), “a pesquisa do tipo estudo de caso coloca o investigador num grande oceano não-mapeado”. Yin (2001) compartilha desse ponto de vista, destacando que “as exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa são muito maiores do que aqueles de qualquer outra estratégia de pesquisa”. Desta forma, segundo Merriam (1988 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 141) algumas características são importantes ao pesquisador que opta pelo estudo de caso a fim de que o mesmo constitua uma aventura em direção a novas descobertas e não uma experiência desorientadora e improdutiva. São elas:

- Tolerância por ambigüidade: o pesquisador deve conviver harmonicamente com situações indefinidas e ambíguas e entender que os procedimentos que orientam a realização de um estudo de caso são orientações genéricas, não rígidas, que lhe dão liberdade na condução do estudo.

- Sensibilidade: o pesquisador deve ser sensível ao contexto e a todos os aspectos nele envolvidos como, por exemplo, a organização do ambiente físico e o comportamento das pessoas nele inseridas. Isso deve ser aplicado tanto na coleta quanto na análise de dados, que é

um processo solitário cujo sucesso depende da sensibilidade do pesquisador e da sua habilidade analítica.

- Habilidade de comunicação: o pesquisador deve criar um ambiente de empatia e confiança com os participantes da pesquisa, faz boas perguntas e ouve com atenção. A qualidade da escrita, em termos de precisão e riqueza de detalhes, é fundamental e deve estar presente tanto nos registros de campo quanto na apresentação e análise dos resultados.

- Imparcialidade: o pesquisador deve estar atento para as próprias ideologias e pré-concepções sobre a organização e os sujeitos do estudo de forma a não contaminar as informações que estão sendo coletadas.

Para Yin (2001), pesquisadores envolvidos com estudo de caso devem se manter adaptáveis e flexíveis de forma que situações não esperadas sejam examinadas com cuidado, verificando-se a necessidade de alteração (ou não) do projeto original.

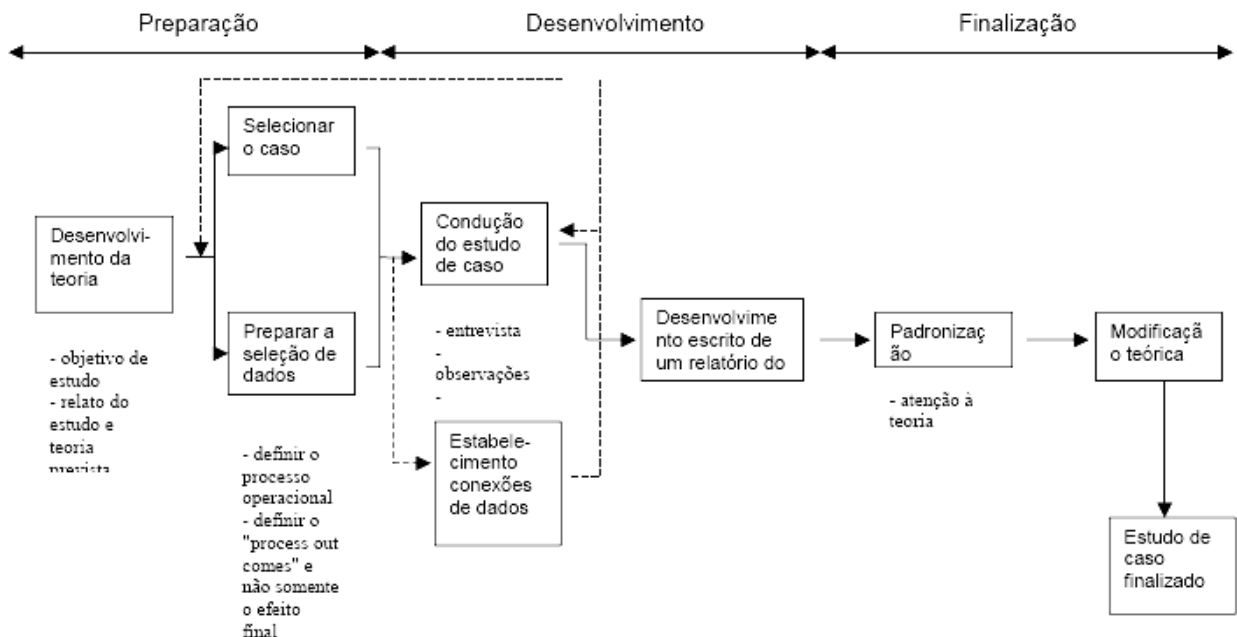
3.3 PROCEDIMENTO

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e essencialmente busca responder às questões relacionadas a “como” e “por que os eventos ocorrem” .

O procedimento desenvolvido envolveu três etapas: preparação, desenvolvimento e finalização. A primeira restringe-se a definir e selecionar o caso a ser estudado e os dados a serem coletados através do protocolo norteador do estudo. A segunda visa efetivar o estudo por meio da coleta e análise de dados, tendo como resultado o relatório, enquanto que a terceira visa verificar se o estudo resultou em contraposição ou ampliação da teoria pré-estabelecida e como o caso pode contribuir para futuros estudos.

Conforme se verifica na figura a seguir, as fases do estudo de caso se complementam na medida em que uma interfere na outra e sustenta os argumentos que buscam esclarecer a questão de pesquisa.

Figura 10: Etapas do procedimento de estudo de caso



FONTE: Yin (2005).

Assim, buscando efetivar a metodologia do estudo de caso e considerando que o objetivo da pesquisa é analisar a gestão estratégica de uma construtora focada na habitação de interesse social, com vistas à elaboração de uma proposta de mapeamento estratégico, propõe-se que sejam efetivadas as três fases do estudo de caso.

3.3.1 Preparação

A etapa inicial do estudo de caso, chamada de preparação, é de grande importância visto que é nela que se constrói o alicerce do estudo. Buscando analogia com uma obra em construção, se esta possui um alicerce sólido não terá problemas, do contrário se o alicerce tiver falhas, afetará toda a estrutura da casa. Assim se a preparação não for suficientemente sólida e falhas forem apontadas sem serem tratadas, todo o estudo poderá ser comprometido.

A primeira tarefa desta etapa é a varredura teórica que o pesquisador necessita fazer acerca de seu problema de pesquisa, verificando a existência de estudos que possam contribuir ou anular sua problemática. Nesse sentido, Flick (2004 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 130) adverte que, nos estudos qualitativos a teoria deve

ser entendida como uma possível “versão do mundo”, sujeita à revisão, avaliação, construção e reelaboração contínuas. Descarta-se aqui a idéia de que a teoria constitui-se num modelo (correto ou incorreto) da realidade, assumindo-se seu caráter preliminar e relativo. Suposições teóricas assumidas no início de um estudo devem ser vistas como versões preliminares da compreensão do objeto que normalmente serão reformuladas e aperfeiçoadas durante o desenrolar da pesquisa.

O estudo de caso é uma construção apropriada sob várias circunstâncias. Primeiro, que um estudo de caso é análogo a um experimento, e muitas das mesmas condições que também justificam uma experiência justificam um estudo de caso, tanto na simplicidade, quanto em passos para uma construção positiva. Assim, uma razão para se adotar um estudo de caso é quando representar uma peça cuidadosamente testada em uma teoria bem formulada (Yin, 2001).

A teoria mostra um jogo claro de proposições como também as circunstâncias dentro as quais é acreditado que as proposições são verdadeiras. Firmar o desafio ante a teoria, sabendo o que ela pode significar, pode exprimir um conhecimento através da própria teoria adotada. O caso pode ser usado para determinar então se as proposições de uma teoria estão corretas, ou se algum jogo alternativo de explicações poderia ser mais pertinente. Desta maneira, o caso pode representar uma contribuição significativa para conhecimento da teoria construída, auxiliando na readequação de investigações futuras, levando a novas conexões dos dados investigados.

É importante ter claro se o interesse do pesquisador está no exame de um caso único ou de casos múltiplos. A escolha pelo caso único, de acordo com Yin (2001), é relevante quando ele representa um caso decisivo no teste de uma teoria bem formulada ou um caso raro que valha a pena documentar ou sirva a um propósito revelador. Os estudos de casos múltiplos têm ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, pois possibilitam o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos. No entanto, Flick (2004 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 129) adverte que sempre se parte de um caso único que deve ser examinado em profundidade, de forma consistente, antes que se empreendam análises comparativas.

Assim, a segunda tarefa desta etapa é a seleção e definição do caso a ser estudado. Diante dos objetivos já traçados, a seleção do caso requer cuidado e critérios claros, pois deve estar apoiada naquilo que se quer focalizar, não se tratando de uma mera escolha visual ou perceptiva. Deve-se optar pelo foco mais abrangente, que proporciona visão ampla daquilo

que se quer estudar. Neste trabalho de pesquisa a escolha do estudo de caso foi norteada por quatro características expostas no item 5.2.1.

A terceira tarefa é a seleção dos dados e a efetivação do roteiro genérico da pesquisa, visto que dentro do estudo podem ser incorporadas subunidades de análises, que não devem trocar a orientação ou mudar a natureza do estudo de caso, mas podem contribuir com oportunidades significantes para análises extensas que aumentem a perspicácia no caso. Tais subunidades podem ser definidas como "process out comes", representando efeitos intermediários que devem ser explorados cuidadosamente. Para assegurar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único, efetivou-se o protocolo do estudo de caso conforme Yin (2005). O mesmo está exposto no item 5.2.2 dessa dissertação.

3.3.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento é a fase do desafio, pois agrega um grande volume de dados, tabelas, processos históricos e outros materiais que devem ser utilizados de forma perspicaz e imparcial para que a pesquisa elucide suas descobertas, focando o objetivo proposto.

Após estabelecer o foco principal das investigações, as decisões devem ser tomadas de uma maneira um tanto objetivas para que não haja uma "desfocalização" do estudo. Deve-se enumerar o que é prioridade e a forma que se pode abstrair do banco de dados tudo aquilo que diretamente ou indiretamente será usado no desenvolvimento do caso. Fazem parte do banco de dados, as entrevistas, observações, documentos entre outros meios condutores de informações.

Segundo Hartley (1995 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 135) é importante, antes de iniciar o trabalho de campo, que o pesquisador conheça um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização. Também é importante caminhar por ela, observando como o trabalho é feito e como as pessoas se comportam. Isto pode auxiliar na identificação de possíveis fontes de informação e pessoas que possam ser entrevistadas. Depois desse mapeamento inicial deve-se planejar com cuidado o trabalho de campo, definindo um plano de atuação que inclua todos os passos envolvidos na coleta e no registro dos dados e o tempo necessário para sua concretização. À medida que o trabalho de campo se desenvolve, o pesquisador deverá, constantemente, avaliar a adequação do plano

inicialmente traçado, fazendo os ajustes necessários. Deve ainda estar atento aos momentos informais que muitas vezes nos brindam com importantes revelações.

Segundo Bell (1989), embora os métodos de coleta de dados mais comuns em um estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. Os métodos de coleta de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida.

É importante ressaltar que a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação. Para Yin (2001), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidência – documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos – que podem ser combinadas de diferentes formas.

Neste trabalho utilizamos a observação direta e a observação participante, a entrevista e o exame de documentos. Segundo Yin (2001) a observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, visto que por meio dela procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. É direta ou não-participante quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, procurando ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho. Incluem-se as observações realizadas durante visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado. É participante quando o pesquisador, deliberadamente se envolve e deixa-se envolver com o objeto de pesquisa, passando a fazer parte dele. Segundo Gil (2002, p. 56) “a pesquisa participante envolve a distinção entre ciência popular e ciência dominante”. A ciência popular pode ser entendida como o senso comum que interpreta a realidade e cria novas formas de compreendê-la, enquanto que a ciência dominante é a atividade que privilegia a manutenção do sistema vigente.

Conforme exposto por Sommer e Sommer (1997 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 134) e Bogdan e Biklen (1994 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p.134) a técnica da observação freqüentemente é combinada com a entrevista. Procura-se, em trabalhos de caráter qualitativo, realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e num tom informal. Este foi o modelo de entrevista aplicado neste trabalho de pesquisa.

O exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o uso mais importante dá-se em função da corroboração e ampliação das

evidências oriundas de outras fontes. Embora o acesso à base de dados e a outros tipos de registros públicos seja relativamente fácil, todos temos conhecimento das dificuldades impostas ao acesso à documentação interna das organizações.

Como no estudo de caso qualitativo não se trabalha com o conceito de amostragem estatística, é importante estabelecer algum critério que nos informe quando encerrar o trabalho de campo. Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) essa decisão é de certa forma resultado do esforço do pesquisador em conduzir, conjuntamente, o processo de coleta e análise dos dados. Cabe ao pesquisador decidir quando ocorreu a saturação de dados conforme expõe Taylor e Bogdan (1998 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006), ou seja, um ponto a partir do qual a aquisição de informações se torna redundante.

Assim, concluída a captação para o banco de dados inicia-se a redação das conclusões daquilo que se coletou, ressaltando-se que mesmo com um banco de dados favorável, o importante é que se estabeleça uma conexão sólida entre os mesmos para destacar informações relevantes para a pesquisa. A maneira normalmente utilizada é o desenvolvimento escrito de um relatório do caso, exposto no item 5.3 desta dissertação.

3.3.3 Finalização

Atenção e bom senso são as principais armas para finalizar bem um trabalho. Como fruto de uma discussão, a padronização deverá priorizar aquilo que o estudo tem de melhor, tanto em argumentos quanto em reformulação teórica.

Nesta última fase, mantêm-se a simplicidade garantindo a clareza daquilo que se quer objetivar. Desta forma, é validada a metodologia do estudo de caso que consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Segundo Hartley (1994 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 123) o fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa.

A partir de um exame minucioso das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos, Tesch (1990 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 137) conseguiu reunir um conjunto de dez princípios e práticas orientadoras da análise qualitativa e que se acredita sejam úteis e pertinentes ao estudo de caso. São elas:

- A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica. A análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

- O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverança. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico “exauriu” os dados.

- A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual.

- Os dados são segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas.

- Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva.

- A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas.

- As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores.

- A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Não há melhor meio de realizá-la, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador.

- Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida “artisticamente”, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual.

- O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em “quebrar em pedaços” os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

Conforme aponta Gephart (2004 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 143), fazer boa pesquisa qualitativa é difícil e desafiador, no entanto, constitui-se um recompensador e significativo caminho para a vida acadêmica. Mais que isso, favorecendo o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração e proporcionando uma compreensão profunda e ampla da realidade das organizações, o estudo de caso pode se constituir numa rica fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional.

Assim, acredita-se que a metodologia do estudo de caso, com a execução das etapas elencadas, contribui para a efetivação do objetivo deste trabalho de pesquisa.

4 OBJETO DE ANÁLISE: UMA CONSTRUTORA DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL

4.1 INTRODUÇÃO

A metodologia do estudo de caso, aplicada neste trabalho, preconiza que a partir do interesse por um fenômeno em particular e de algumas idéias acerca do que poderá encontrar, o pesquisador procurará imergir no caso, procurando, por meio de uma coleta cuidadosa de dados compreender o seu significado. Além disso, a partir da formulação inicial de um problema até a interpretação dos resultados, deve existir a habilidade de uma permanente e flexível interação entre dados e teoria. Nesse sentido, a escolha do objeto do estudo de caso, o campo que será pesquisado, é de grande relevância para que a pesquisa obtenha êxito.

A escolha do segmento da construção civil para efetivação da pesquisa sugerida deve-se ao grande crescimento que o setor tem tido nos últimos anos, devido o chamado “*boom da classe C*”. Este cenário propiciou o aquecimento da economia nacional, ampliando o volume de negócios e, conseqüentemente, o número de empregos e o volume de renda. Outro ponto relevante para a escolha do objeto de estudo é que o mesmo faz parte de uma cadeia produtiva bastante complexa e heterogênea que possui uma grande diversidade de agentes intervenientes e de produtos, com diferentes graus de industrialização, que interagem diretamente ou indiretamente para a concepção do produto final.

Assim, escolher como objeto de estudo uma construtora focada na habitação de interesse social da serra gaúcha traz para esta pesquisa grandes desafios e oportunidades. Desafios porque ao tratar da aplicação de métodos para gerenciamento estratégico em uma área, habitação de interesse social, onde a pesquisa acerca do assunto é deveras pequena, agrega a responsabilidade da pesquisa na consistência dos seus resultados. Oportunidades

porque a pesquisa pode contribuir para despertar o interesse das diversas empresas atuantes nesse segmento em utilizar a gestão estratégica a fim de agregar diferenciais competitivos num mercado cada vez em maior expansão.

Para isso, dividimos este capítulo na apresentação do cenário macro, na qualificação do objeto de pesquisa e na breve avaliação de como a empresa estudada interage estrategicamente no ambiente configurado.

4.2 O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL HABITACIONAL DE INTERESSE SOCIAL NO BRASIL

4.2.1 Visão geral do macrossetor da construção civil no Brasil

A atividade da construção impacta a economia brasileira de forma bem mais ampla do que aquela diretamente visualizada através de um produto imobiliário ou de uma obra de construção pesada, como uma estrada, por exemplo. Na verdade, a importância e o impacto desta atividade sobre o ambiente econômico se estabelecem a partir do notável padrão de articulação intersetorial que se forma através da cadeia produtiva, que liga desde fornecedores de matérias-primas, insumos diversos e equipamentos (que estão para trás da cadeia), até aquelas atividades de serviços (aluguéis, hotéis, consultorias, etc.), que estão para frente. Através da identificação das inter-relações entre os elos da cadeia, é possível dimensionar o macrossetor de forma completa e, assim, pode-se avaliar o impacto resultante do seu efeito multiplicador sobre a economia em termos da geração de produto, emprego e renda.

O macrossetor da construção civil é caracterizado atualmente por cinco blocos, conforme Trevisan Consultores (2008), que reúnem 42 naturezas de ocupação. São eles: insumos; infra-estrutura, equipamento e outros serviços relacionados; comércio de insumos; construção; incorporação e comercialização. Cada bloco contribui para que o setor se caracterize como um dos maiores geradores de ocupação da força de trabalho e potencial alavanca de crescimento da economia num cenário bastante promissor.

Conforme cita o Presidente do Brasil, Sr. Luiz Inácio Lula da Silva (2007)⁴, “a cadeia da construção civil é um dos mais importantes setores econômicos brasileiros. E essa

⁴ Pronunciamento do Presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva. In: CONSTRUBUSINESS, 2007.

importância ganha amplitude no momento em que, além de representar aproximadamente 14% do PIB brasileiro e ser responsável por cerca de 60% da formação bruta de capital, o setor é responsável pela geração de cerca de 15 milhões de empregos, com potencial de aumentar ainda mais em função do crescimento da atividade”. Esse é o cenário do *Construbusiness* brasileiro representado na figura abaixo.

Figura 11: Participação do Construbusiness no PIB⁵



FONTE: IBGE – Sistema de Contas Nacionais. Elaboração LCA.

O *Construbusiness*, como tipologia para análise do setor de construção, é relativamente recente. Sua origem remonta a setembro de 1996, quando a Comissão da Indústria da Construção da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (CIC/FIESP) patrocinou um estudo cujo objetivo era analisar a cadeia produtiva deste setor no Brasil. Este estudo foi desenvolvido conjuntamente pela Trevisan Consultores e Rosemberg e Associados e está descrito no relatório *Construbusiness de 1999*.

Assim, pode-se dizer que *Construbusiness* é um termo criado pela indústria da construção brasileira para auxiliar a sua organização política. O conceito corresponde ao

⁵ CONSTRUBUSINESS, 2007.

macro complexo da construção civil que inclui a indústria de construção em si e todos os segmentos industriais indiretamente ligados a suas atividades, formando um dos setores de maior expressão em qualquer economia. Na União Européia, o chamado *construbusiness* responde por cerca de 11% do PIB. No Brasil, esta parcela é ligeiramente maior, estando acima de 14% (JOHN, 2000 apud JOHN, SILVA e AGOPYAN, 2001, p. 2). Este dado, que flutua em função de aspectos socioeconômicos, é provavelmente maior em países em desenvolvimento, ainda em construção, que demandam de obras volumosas de infra-estrutura.

Com base na figura apresentada anteriormente, verifica-se que a contribuição de cada um dos cinco grandes blocos do *Construbusiness*, quando se trata da contribuição para o PIB nacional, é díspar. Cabe ressaltar que a maior concentração está no bloco da construção, que contribui com 7,8% e materiais de construção, com 4,6%. Juntos estes dois blocos representam 12,4% do PIB brasileiro. Mesmo assim a de se considerar que a cadeia da construção civil trabalha de forma agregada com os cinco blocos produtivos.

Segundo o estudo setorial apresentado pela Trevisan Consultores (2007), e como demonstra a figura exposta acima, o bloco da construção é segmentado em dois grupos de atividades: edificações, que engloba obras habitacionais, comerciais, industriais, obras sociais e obras destinadas a atividades culturais, esportivas e de lazer; e construção pesada, que engloba vias de transporte, obras de saneamento, de irrigação/drenagem, de geração e transmissão de energia elétrica, de sistemas de comunicação e de infra-estrutura de forma geral. O segmento de construção pesada, a partir de 1994, passou a sofrer com a queda da capacidade de investimento do governo, devido à deterioração das finanças públicas, porém sinalizou recuperação após 2004. Já no segmento de construção habitacional e comercial, verificou-se um aumento na aquisição de imóveis, com a melhoria da renda pós-Plano Real.

Com base nos dados contidos no trabalho realizado pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), conforme Castelo (2007), intitulado “Macrossetor da Construção”, é possível se desenvolver alguns tópicos que sintetizam a relevância e a importância estratégica que a dinamização permanente do macrossetor da construção proporciona para a economia brasileira.

O macrossetor da construção representa, por sua abrangência e reflexos, 18,4% do PIB do País, considerando-se os efeitos diretos, indiretos e induzidos. O efeito induzido pode ser explicado da seguinte forma: o macrossetor para produzir paga salários aos trabalhadores, que por sua vez, se convertem em demanda por bens produzidos fora do macrossetor, tais como alimentos, roupas, eletrodomésticos, automóveis, etc. Isto significa, considerando-se a última

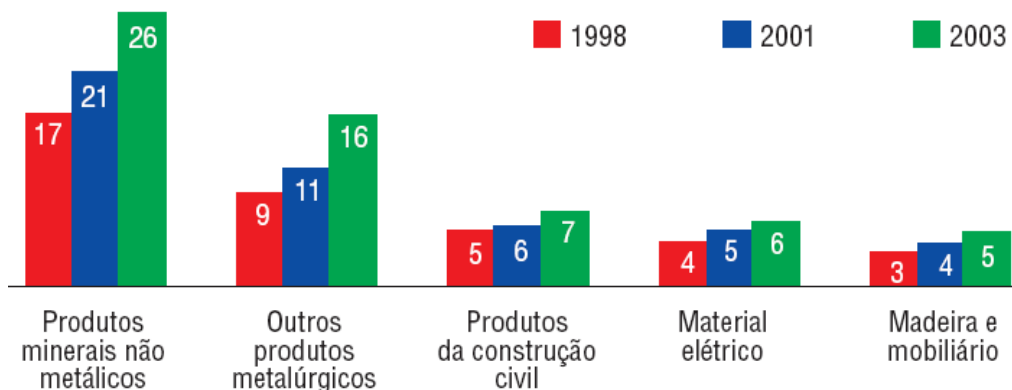
estimativa oficial, Contas Nacionais de 2004, apresentada pelo IBGE, conforme MDIC (2005), para o PIB brasileiro (R\$ 1,766 trilhão a preços de mercado e R\$ 1,581 trilhão referentes ao valor adicionado), que o macrossetor da construção movimenta cerca de R\$290 bilhões na economia nacional. Nesse cenário, a participação das atividades econômicas mais importantes que agregam o produto gerado pelo macrossetor é a atividade da construção, com 71,78% do macrossetor; a indústria associada à construção com 19,66% do macrossetor; e os serviços associados à construção com 8,57% do macrossetor.

Assim, entende-se que o macrossetor da indústria da construção civil é responsável por grande parte do crescimento da economia brasileira, ampliada sua abrangência com o impacto gerado pelos efeitos diretos, indiretos e induzidos.

4.2.2 Importância econômica e social

A importância do *Construbusiness* na economia nacional também pode ser mensurada pelo encadeamento, para trás e para frente, com outros setores de atividade econômica, como por exemplo, os fornecedores de insumos. Nesse sentido, possui elevado e crescente poder multiplicador de demanda, estimado em de R\$ 100 bilhões de reais/ano e envolvendo fornecedores de minerais, metalurgia, material elétrico, madeira, dentre outros. O gráfico abaixo expõe esta realidade.

Figura 12: Demanda da Construção civil aos seus fornecedores (bilhões de R\$) ⁶

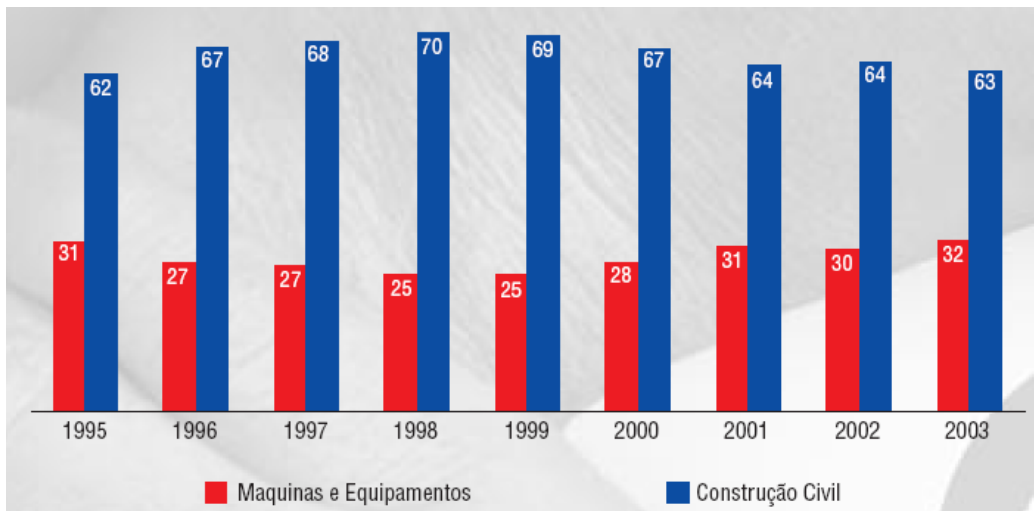


FONTE: IBGE – Sistema de Contas Nacionais. Elaboração LCA.

⁶ CONSTRUBUSINESS, 2007.

Outro dado importante no que tange a representatividade econômica do macrossetor da construção civil é sua expressiva participação na formação de capital, que sobrepõe o setor de máquinas e equipamentos. Seu peso decisivo na formação bruta do capital brasileiro, demonstrado no gráfico abaixo, está no fato de dois terços dos investimentos produtivos da economia passar pela construção civil.

Figura 13: Importância do setor de máquinas e equipamentos e da construção civil na formação bruta de capital no Brasil (%) ⁷



FONTE: IBGE – Sistema de Contas Nacionais. Elaboração LCA.

Durante o período 1980-1996, o macrossetor da construção civil foi responsável em média por 65% da formação do investimento bruto nacional, enquanto que a participação do setor de máquinas e equipamentos respondeu, em média, por 29% dos investimentos. De 1997 a 2003, conforme exposto na figura acima, representava em média 67% em detrimento a 28% do setor de máquinas e equipamentos.

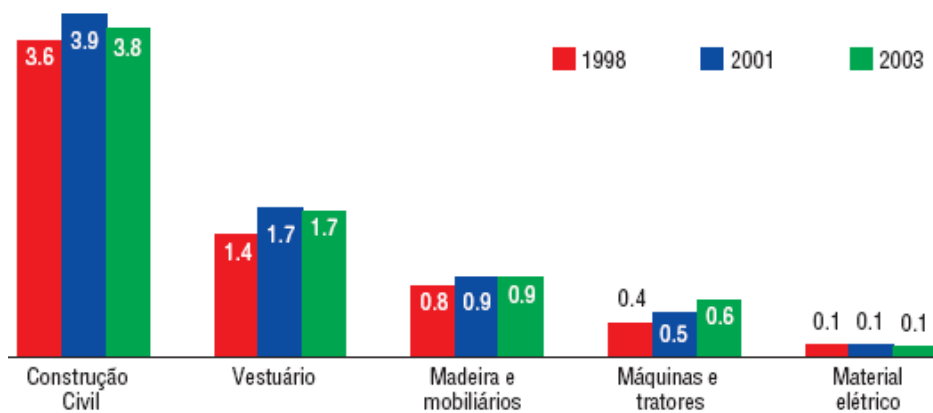
Somando-se a estes dados expõe-se que segundo o MCT/FINEP (2000 apud MDIC, 2005, p. 4), internacionalmente, a atividade relacionada à produção habitacional assume magnitudes diferenciadas em cada país, em função do seu estágio de desenvolvimento. Porém, estima-se que sua participação seja também majoritária dentro do valor agregado ou renda gerada pela construção civil.

No entanto, além da importância econômica, o macrossetor da construção civil tem relevante papel social, devido principalmente a dois aspectos. O primeiro relaciona-se à

⁷ CONSTRUBUSINESS, 2007.

geração de empregos proporcionada pelo setor que isoladamente é a maior fonte de empregos diretos do país. A Figura 12, apresentada a seguir, mostra a evolução do número de empregos de 1998 a 2003. Em 1998 o número de pessoas ocupadas no setor da construção era de 3,63 milhões evoluindo para 3,8 milhões em 2003. Cabe ressaltar que no início da década de 90 o número era de 4 milhões, representando 6,1% do total do pessoal ocupado no país no período. A redução observada ao longo da década deve-se principalmente à desaceleração do PIB.

Figura 14: Geração de empregos por setor (milhões de pessoas) ⁸



FONTE: IBGE – Sistema de Contas Nacionais. Elaboração LCA.

O segundo aspecto social do macrossetor da construção civil relaciona-se ao elevado déficit habitacional no País, definido como a necessidade de construção de novas habitações, considerando a carência de residências e também a necessidade de substituição de moradias que estejam em situação precária. No que tange a classificação das necessidades no déficit habitacional básico no país, tem-se pelo estudo da Fundação Pinheiro (2002)⁹ que 4% são de domicílios improvisados, 9% de cômodos alugados e cedidos, 32% de domicílios rústicos e 55% de famílias conviventes. O número total de novas habitações necessárias é da ordem de 7,2 milhões, sendo que a maior parte das famílias que necessitam de novas residências vive em situação de coabitação familiar, problema que demanda cerca de 3,7 milhões de novas residências.

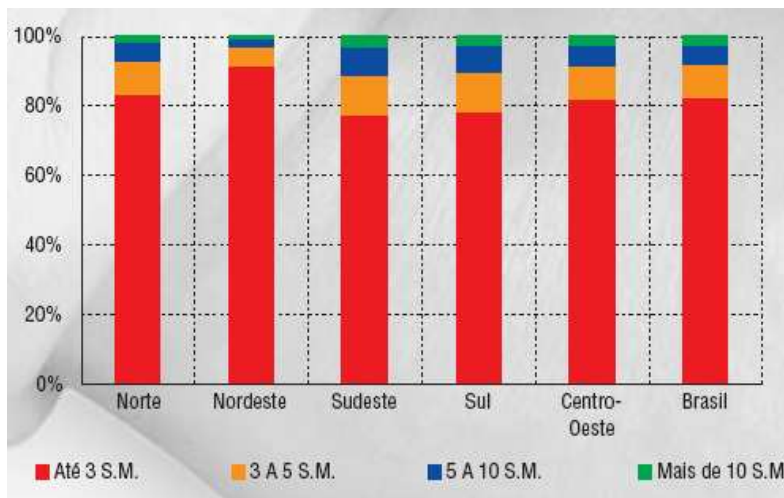
Conforme o MDIC (2005), em 1995, o déficit habitacional era estimado em 5,21 milhões de unidades, dos quais 4 milhões em áreas urbanas. Assim, o déficit habitacional

⁸ CONSTRUBUSINESS, 2007.

⁹ In: CONSTRUBUSINESS, 2007.

observado atualmente, que apresenta um crescimento de 2 milhões de unidades, é resultado do período de crise do setor da Construção Civil, ao longo dos anos 80 e início dos anos 90, e tem representado custo social extremamente elevado, principalmente levando-se em conta que 83% da carência habitacional refere-se a famílias com renda de até três salários mínimos. O gráfico abaixo demonstra essa realidade.

Figura 15: Déficit habitacional por faixas de renda (salários mínimos) e região¹⁰



FONTE: Fundação João Pinheiro (2002). Elaboração LCA

O déficit habitacional urbano brasileiro é composto por famílias com renda inicial de até três salários mínimos e final de mais de 10 salários mínimos. Na primeira faixa, até 3 salários mínimos, concentra-se 83% do déficit habitacional total, seguido de 9% das famílias com renda de 3 a 5 salários mínimos, 5% das famílias com renda de 5 a 10 salários mínimos e 3% das famílias com renda acima de 10 salários mínimos. Destaca-se que as ações que envolvem a Política Nacional de Habitação de Interesse Social (PNHIS) são desenvolvidas com foco na primeira e segunda faixas.

Além das características expostas, muitas outras como a capacidade de geração de impostos e os baixos coeficientes de importação agregam ao setor da construção civil grande peso em termos de contribuição para a economia nacional. No entanto, não se entrará em maiores níveis de detalhamento nesses quesitos, pelo foco deste trabalho se concentrar na construção civil habitacional de interesse social.

¹⁰ CONSTRUBUSINESS, 2007.

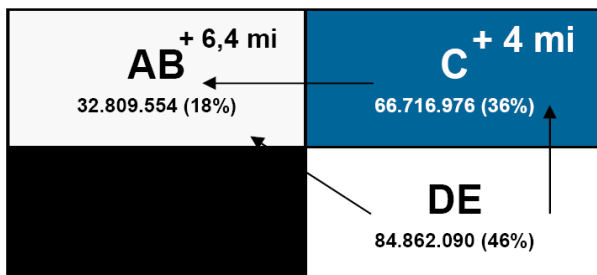
4.2.3 Alternativas de expansão da indústria da habitação de interesse social no Brasil

Com base nos dados apresentados nas subseções anteriores, verifica-se que uma grande preocupação social da indústria da construção civil brasileira repousa sobre o combate ao déficit habitacional do país. O 6º. Seminário Brasileiro da Indústria da Construção Civil – Construbusiness, realizado em 2007, que comemorou uma década de soluções para a cadeia da construção civil nacional, espelha esta preocupação. A discussão do acesso a moradia com qualidade de vida, que norteou o evento, envolveu a questão da habitação de interesse social e buscou soluções dos problemas do déficit habitacional para as famílias com renda de até cinco salários mínimos. Nesse sentido, visualiza-se um cenário promissor para o desenvolvimento das construtoras focadas na habitação de interesse social, que se sedimenta em alguns itens importantes. São eles:

- crescimento da economia brasileira em torno de 4,0%;
- queda da taxa de desemprego em 0,3%;
- aumento do rendimento salarial médio em torno de 3,3%;
- R\$ 12 bilhões em crédito para a habitação;
- crescimento da ordem de 5,1% do PIB da Construção Civil.

Além disso, é importante e fundamental destacar o chamado “*boom da classe C*” que configura um novo perfil de mercado. Nesse sentido, conforme a figura abaixo, em 1 ano mais de 8 milhões de brasileiros deixaram as classes D e E, migrando para as classes C e AB. Isso fez crescer a classe C em 4 milhões de pessoas e a classe AB em 6,4 milhões de pessoas, visto que destes últimos 2,4 milhões migram da classe C para a classe AB.

Figura 16: Participação das classes de renda (2006) ¹¹







FONTE: IPSOS Public Affairs – Estado de São Paulo – Cetelem

¹¹ TREVISAN CONSULTORES, 2008.

O crescimento da renda familiar em todas as regiões do país, demonstrado abaixo, também confirma a ampliação da renda da população brasileira que fortalece o poder de compra. Isso demonstra a importância do fenômeno “*boom da classe C*” na economia nacional e, conseqüentemente, para o setor da construção civil habitacional de interesse social.

Tabela 1: Renda familiar média por região brasileira, 2005 e 2006¹²

REGIÃO	RENDA FAMILIAR 2005 (R\$)	RENDA FAMILIAR 2006 (R\$)
NORDESTE	676,64	 761,16
NORTE E CENTRO-OESTE	946,23	 1.259,93
SUDESTE	1.104,71	 1.189,67
SUL	1.177,70	 1.298,66

FONTE: IPSOS Public Affairs – Estado de São Paulo – Cetelem

Agregado a este cenário, está o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), elaborado pelo Governo Federal em 2007 e que tem como objetivo promover investimentos em infra-estrutura acreditando ser este um pilar para o desenvolvimento sustentável do país. O programa prevê investimentos de R\$ 503,9 bilhões até 2010 em projetos de infra-estrutura logística, energética, social e urbana, esta última incluindo o tema de nossa análise: a habitação. Dos investimentos previstos em infra-estrutura 33,8% (R\$ 170,8 bi) serão destinados a projetos de infra-estrutura social e urbana, ou seja, projetos de luz para todos, saneamento, habitação, metrô e recursos hídricos, o que representa um montante de R\$ 42,7 bilhões por ano.

No quadro abaixo se visualiza as previsões do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), quanto a investimentos na habitação. Do total de R\$ 170,8 bilhões previstos em infra-estrutura, 33% (R\$ 55,9 bi) serão destinados a projetos de habitação, considerando 80% para moradia e 20% para urbanização de favelas. Assim, apenas para projetos relacionados à moradia estimam-se investimentos de R\$ 44,3 bilhões ou R\$ 11,07 bilhões por ano. As regiões do país que receberão esses incentivos são em ordem decrescente:

¹² TREVISAN CONSULTORES, 2008.

Sudeste, Nordeste, Sul, Norte e Centro-Oeste. Nesse sentido vale ressaltar que 96,3 % do déficit habitacional total se concentra na faixa de renda até 5 salários mínimos (R\$ 1750,00)¹³.

Tabela 2: Previsão de investimento em habitação no Brasil de 2007 a 2010 (R\$ bilhões)¹⁴

TIPO	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	CENTRO OESTE	TOTAL
MORADIA	3,8	12,7	19,1	5,3	3,4	44,3
URBANIZAÇÃO DE FAVELA	1,1	3,5	4,8	1,3	0,9	11,6
TOTAL	4,9	16,2	23,9	6,6	4,3	55,9
DÉFICIT HABITACIONAL (milhões)	0,85	2,74	2,89	0,87	0,53	7,9
FAMÍLIAS ATENDIDAS (mil)	313	1070	1785	484	308	3960

FONTE: PAC, análise Trevisan.

Outro aspecto que valida a tendência de crescimento do setor de construção habitacional de interesse social é a melhoria das condições de mercado para a compra da casa própria. Essas propiciam o financiamento de 70% a até 100% do valor do imóvel, com prazo de pagamento de até 25 anos e taxa de juros que iniciam em 6% na modalidade carta FGTS. O quadro abaixo demonstra essa realidade.

Quadro 3: Condições de mercado para financiamento habitacional

BANCOS	VALOR DO IMÓVEL	PARCELA MÁXIMA FINANCIADA	PRAZO MÁXIMO	TAXA DE JUROS AO ANO (+ TR)
CEF	RECURSOS DO FGTS Renda até R\$ 1,9 mil: Máximo – R\$ 72 mil e R\$ 80 mil	100% para imóvel até R\$ 54 mil	20 anos	6%
	Renda de R\$ 1,9 mil a R\$ 3,9 mil: Máximo – R\$ 72 mil e R\$ 80 mil	100%	20 anos	8,16%
	Renda de R\$ 3,9 mil a R\$ 49 mil: Máximo – R\$ 80 mil e R\$ 100 mil	100%	20 anos	8,66 % e 10,16%
	RECURSOS DA POUPANÇA Até R\$ 130 mil	80%	20 anos	9,56% (boleto) e 8,64% (débito automático)
ITAU	R\$ 40 mil a R\$ 120 mil	70% ou 80%	25 anos	8%, 9%, 12%
BRDESCO	Até R\$ 120 mil	80%	25 anos	8% e 11,5%
HSBC	R\$ 50 mil a R\$ 100 mil	80%	20 anos	8% e 10,7%
UNIBANCO	R\$ 40 mil a R\$ 120 mil	80%	20 anos	8% e 10,9%

FONTE: IPSOS Public Affairs – Estado de São Paulo – Cetelem.

¹³ TREVISAN CONSULTORES, 2008.

¹⁴ TREVISAN CONSULTORES, 2008.

Além de todos os aspectos citados até aqui, que incrementam o mercado da construção civil de interesse social, é necessário destacar os novos projetos de incentivo governamental. Entre eles, estão: (i) a instituição da Política Nacional de Habitação (que amplia a destinação de recursos para a habitação de interesse social), (ii) a desoneração tributária na HIS (que visa reduzir o custo da obra e ampliar o número de unidades), (iii) o incentivo ao aumento da produtividade na cadeia da construção civil (fortalecendo a implantação do PBQP-h) e (iv) a criação do “Observatório do Mercado Habitacional” (acompanhando o desempenho da cadeia produtiva da construção civil como um todo e, em especial, nas áreas apoiadas por políticas públicas).

Assim, com base nos dados apresentados, pode-se visualizar que o cenário da construção civil habitacional de interesse social é promissor e possui tendência de crescimento devido a demanda existente aliada as condições favoráveis de mercado e aos programas de governo que trazem incremento para este segmento.

Muitas construtoras estão vendo na classe C uma oportunidade de crescimento, o que motiva a diversificação do foco inicial voltado até então para os imóveis de alto padrão, que segundo especialistas, estará saturado em breve. Isso levará a um aumento da oferta de imóveis na faixa de R\$ 50 a 120 mil, para o público com renda de 3 a 10 salários mínimos, que atenderá a demanda ampliada pelo “boom da classe C” e aproveitará a facilidade do crédito imobiliário atual, que possibilita uma parcela mensal de financiamento da casa própria em torno de R\$ 600,00, o que equivale ao valor de um aluguel. Esta estimativa associada à queda dos juros incentiva um grande número de famílias a buscarem a casa própria e traz novo aquecimento ao mercado da construção civil habitacional de interesse social.

4.3 O PERFIL ESTRATÉGICO DAS CONSTRUTORAS DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL

Com base nas análises efetivadas e nos cenários apresentados, é necessário buscar o entendimento acerca do perfil das construtoras que fazem parte do macrossetor da construção civil. Além disso, conhecer seu posicionamento estratégico em um mercado em franca expansão como o da habitação de interesse social, é necessário para visualizar o nível de crescimento que poderá emergir desta nova realidade.

O segmento da construção civil habitacional possui características estruturais peculiares que o diferencia de outros setores. Conforme expõe Garcia Messeguer (1991 apud COSTA, 2003, p. 69-70) a construção é uma indústria de caráter nômade, com produtos únicos e não seriados. Possui produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo), ao invés da produção em cadeia (produtos passando por operários fixos), como em outras indústrias. É uma indústria muito tradicional, com grande inércia às alterações. Utiliza mão-de-obra intensiva e pouco qualificada, sendo que o emprego dessas pessoas tem caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas, o que gera baixa motivação no trabalho. A construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos a céu aberto. O produto é único, ou quase único, na vida do cliente final. Na produção são empregadas especificações complexas e muitas vezes confusas, que criam uma lacuna de comunicação entre as etapas de projeto e obra. O grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral, menor do que em outras indústrias, por exemplo, parâmetros relativos ao orçamento, prazo, conformidade, e as responsabilidades são dispersas e pouco definidas dentro da empresa.

Conforme Porter (1991) a indústria da construção civil habitacional é tradicionalmente fragmentada, pois nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem influencia fortemente o resultado global. Barros Neto (1999) apresenta uma análise baseada nos estudos de Porter (1991), destacando cinco características importantes apresentadas pelo subsetor edificações da indústria da construção:

- as barreiras de entrada são pouco significativas, pois apresenta baixos investimentos em equipamentos e para instalação da empresa, além do uso de tecnologia basicamente artesanal;
- ausência de economia de escala ou curva de experiências, uma vez que muitas empresas trabalham com um pequeno número de obras, que são tratadas isoladamente, dificultando a redução de custos através da economia de escala;
- ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores, devido ao poder de barganha que boa parte dos fornecedores exerce sobre a maioria das empresas construtoras;
- necessidade variada de mercado, pois a construção civil trabalha com produtos duráveis e caros e, em geral, o cliente exige que o produto seja de boa qualidade e diferenciado de outros empreendimentos já lançados;

- altas flutuações nas vendas em virtude da estreita dependência do setor em relação ao nível de crescimento econômico, que acabam não estimulando as empresas a investirem em tecnologias que proporcionam aumento do volume de obras, as quais poderiam gerar aumento da fatia de mercado e redução de custos.

Assim, as empresas de construção têm dificuldade em estabelecer e explicitar a sua estratégia competitiva e os seus objetivos nos segmentos que atuam. Segundo o autor, essas empresas caracterizam-se pela concentração das decisões na figura do executivo-chefe, apresentam cultura imediatista e valorização do curto prazo em detrimento ao longo prazo e, como conseqüência, os gerentes não conseguem pensar em um horizonte de tempo muito amplo.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que as empresas da construção civil trabalham com sistemas de produção orientados ao empreendimento, em que o produto é único em termos de projeto e condições locais e estão inseridos em um ambiente dinâmico, com variáveis externas difíceis de serem analisadas.

Quanto ao tipo de estratégia utilizada pelas empresas de construção civil, a estratégia empreendedora (*entrepreneurial*) é a que mais se enquadra. Segundo Mintzberg (2001), uma organização empreendedora apresenta estrutura simples, consistindo de um ou alguns gerentes em nível superior e um grupo de operadores que executam o trabalho básico. O comportamento da organização empreendedora é pouco formalizado, fazendo uso mínimo do planejamento e de treinamento. Além disso, a empresa empreendedora usualmente é jovem, pequena e precisa ser flexível, pois opera em ambiente dinâmico e é afetada pelas incertezas, além de ser muito dependente da liderança do empreendedor.

Baseado nessas considerações observa-se conforme Barros Neto *et all* (1998 apud COSTA, CORDEIRO e FORMOSO, 2003, p. 71) que as estratégias das empresas de construção estão na mente dos seus proprietários (os empreendedores) ou não existem e dificilmente são explicitadas para os demais membros da empresa de forma estruturada. Além disso, devido ao fato das decisões operacionais e estratégicas estarem concentradas no empreendedor, a média e baixa gerência, inclusive os gerentes voltados à produção, não são treinadas para tomar decisões e tornam-se meros executores daquilo que foi definido pelos proprietários da empresa.

Ribeiro et al. (1996 apud COSTA, 2003, p. 72) citam algumas das razões para a falta de explicitação das estratégias das empresas de construção:

- tamanho das empresas: a grande maioria são pequenas ou micro empresas, que não têm recursos humanos suficientes que as ajudem no processo de tomada de decisão;
- fragmentação do setor: inibe a lucratividade pelo surgimento de muitas empresas que apenas subsistem sem definir muitos objetivos de crescimento e de ganhos de fatias de mercado;
- quantidade de recursos que abundaram no setor durante muitos anos: isso ocasionou a ausência de uma competição mais acirrada;
- dificuldade da obtenção de dados: isso se deve à escassez das fontes de informação e de sistemas que obtenham essas informações.

Diante do exposto, pode-se observar que as características do setor da construção, identificado por baixas barreiras de entrada e saída e um mercado fragmentado; das empresas que o compõe, onde se destaca a concentração do controle nos proprietários, alta informalidade e alta flexibilidade; e do produto comercializado que é produzido normalmente sob encomenda, com uso de tecnologia artesanal e mão-de-obra com baixa qualificação; devem ser consideradas quando da análise de processos de formulação e formação das estratégias nas empresas de construção civil.

Nesse cenário onde há tendência positiva de crescimento para o setor mas ausência de posicionamento estratégico das construtoras, para fazer frente as oportunidades apresentadas pelo ambiente, expõe-se um estudo de caso que visa ampliar os horizontes da ação estratégica neste segmento de mercado. Para tanto, apresenta-se o objeto de pesquisa definido para este estudo. Este se diferencia da caracterização geral das construtoras por unir características da produção industrial e serviços aplicada a construção civil.

4.4 A EMPRESA ESCOLHIDA PARA O ESTUDO DE CASO

4.4.1 Características da empresa objeto de estudo

A escolha do objeto do estudo deste trabalho foi norteada por quatro questões chave, visando discernir no vasto ambiente da construção civil habitacional uma empresa que pudesse agregar características relevantes para que o estudo de caso proposto atingisse seus

objetivos. Pela proximidade geográfica buscou-se identificar o objeto de estudo na região da Serra Gaúcha, o que possibilitaria a realização do projeto proposto dentro do tempo previsto.

Assim, buscou-se identificar uma organização que agregasse as seguintes características:

- Ter foco no público de baixa renda;
- Produzir unidades habitacionais de interesse social;
- Ser certificada pelos programas de qualidade ISO 9001:2000 e PBQP-h;
- Possuir alguma metodologia de planejamento estratégico implantada.

A empresa elencada dentro das características apresentadas é uma organização privada que atua a 5 anos no mercado imobiliário da cidade de Caxias do Sul, mas que apresenta um crescimento de 71,5% no ano de 2006 em número de unidades habitacionais vendidas, com faturamento de R\$14 milhões em 2007. A tabela abaixo demonstra o perfil da empresa objeto de estudo.

Quadro 4: Perfil do objeto de estudo

Segmento	Construtora de habitação de interesse social
Inauguração em Caxias do Sul	20/05/2002
Nº de Funcionários Diretos	156
Produtos/Serviços	- Venda de imóveis residenciais - Construção e incorporação de Imóveis residenciais - Loja de material de construção
Nº de Vendas Mês (média)	30
Nº de Unidades Habitacionais em Construção nesta data	98
Macro Processos Estabelecidos	Gestão Comercial/ Gestão Administrativa Gestão Financeira /Gestão de Operações e Produção Gestão Estratégica /Gestão de Varejo
Índice de Crescimento no último ano	71,5%
Softwares de apoio	CRM / ERP–Engesoft / SA–Strategic Adviser

FONTE: Relatório Institucional 2007, da empresa objeto de estudo.

A estruturação da empresa é regida por meio da abordagem de processos que desenha a interação entre as diversas atividades realizadas com o foco em atender os requisitos de entrada do cliente que é a conquista do sonho da casa própria. Através do plano estratégico e do sistema de gestão da qualidade o conselho de sócios acompanha o desempenho da empresa. Esta possui uma estrutura dividida em sete grandes áreas, os macro processos (MP),

que englobam os processos principais (PP), que tem relacionamento direto com o cliente, e processos de apoio (PA), que não tem relacionamento direto com o cliente. Cada uma das áreas desenvolve atividades paralelas para que os requisitos de entrada do cliente sejam atendidos. Na base da estrutura estão os prestadores de serviços, assessorias e consultorias que interagem com a empresa em momentos determinados e para tarefas específicas, não interferindo diretamente na gestão dos processos que impactam no cliente. Na figura abaixo, expõe-se esta estruturação.

Figura 17: Abordagem de processos do objeto de estudo (2007)

ABORDAGEM DE PROCESSOS



FONTE: Manual da Gestão da Qualidade (MGQ) da empresa objeto de estudo.

Além do atendimento aos requisitos iniciais de seleção para este estudo, destacamos algumas características peculiares da organização selecionada que contribuíram para a pesquisa:

- Grande investimento em tecnologia para a gestão e construção civil: a empresa está em constante aprimoramento do seu processo produtivo agregando ferramentas tecnológicas para a gestão de recursos da obra, controle de cronograma aplicado a obra além de softwares de relacionamento com o cliente (CRM), planejamento estratégico (SA) e gestão integrada (ERP), sendo que este último está em processo de implantação. Cabe ressaltar que essa

característica impacta diretamente no aprimoramento dos processos, preservação do capital intelectual da empresa e ampliação do conhecimento dos colaboradores;

- Busca estar presente em toda a cadeia do Construbusiness: conforme já explicado anteriormente o Construbusiness envolve todo o sistema produtivo da construção civil, desde o fornecimento de insumos até a venda do imóvel ao cliente final. A organização objeto do estudo atua nas dimensões de produção de edificações residenciais, na incorporação e projeto e na venda e financiamento das unidades habitacionais, sendo que durante a realização deste trabalho de pesquisa ingressou também na primeira parte da cadeia construtiva representada pela comercialização de materiais de construção;

- Multidisciplinaridade de tarefas e pessoas em um mesmo ambiente: esta característica pode contribuir ou prejudicar a evolução da empresa, visto que envolve no mesmo ambiente de trabalho pessoas com qualificações diferenciadas e tarefas interativas. Ou seja, a empresa desenvolve as atividades de avaliação de viabilidade de empreendimento (análise de terreno), concepção e aprovação de projeto, incorporação habitacional, documentação para financiamento imobiliário, acompanhamento e execução de obra e comercialização das unidades habitacionais, em um mesmo ambiente administrativo, que possibilita grande interação entre os profissionais de cada uma das atividades citadas, mesmo que dispostos em células de trabalho distintas. Isso faz com que a comunicação interna possua caráter altamente estratégico e de grande importância, a fim de conduzir os diversos processos de trabalho e capacidades para o mesmo objetivo;

- Rápido crescimento e agilidade de solução: esta característica, advinda principalmente da postura empreendedora do gestor da empresa, deriva de um ritmo de trabalho acima da média das empresas do segmento da construção civil, sendo aplicado desde as funções burocráticas até as funções de obra. Nesse sentido o nível de exigência por solução cria uma postura de comprometimento da equipe com os objetivos da empresa e torna-se condição *sine-qua-non* para que a mesma utilize a agilidade como diferencial de mercado;

- Concepção de um produto padrão: a empresa oferece ao seu público-alvo um produto padrão que atende a demanda identificada e assegura, pela otimização de recursos físicos e humanos, um preço competitivo com rentabilidade da comercialização. Cabe ressaltar que para a concepção do produto a empresa leva em conta as necessidades habitacionais identificadas junto ao cliente como tamanho, localização, preço e qualidade, projetando empreendimentos que são rapidamente comercializados por estarem adequados a demanda do mercado;

- Pró-atividade mercadológica: com atuação focada na habitação de interesse social, a empresa consegue definir suas linhas de atuação comercial e planejar suas estratégias de marketing com menor comprometimento de recursos. Para isso, mantém a pesquisa de satisfação do cliente como indicador de ação comercial.

Assim, acredita-se que o objeto de estudo elencado atende as necessidades da pesquisa proposta.

4.4.2 Ambiente competitivo e cenário

Conforme as análises já descritas, verifica-se que o “*boom da classe C*” impacta de forma positiva o aquecimento da indústria da construção civil habitacional de interesse social, pela demanda e pelos recursos e incentivos existentes. Aliados a esta realidade, identificamos na região da serra gaúcha e na cidade de Caxias do Sul, mais alguns fatores que contribuem para este momento positivo.

A região onde se encontra o objeto de estudo é um pólo industrial e por isso atrai grande número de migrantes que buscam trabalho e renda. A população total do município de Caxias do Sul em 2006, conforme a Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do Sul (FEE)¹⁵ era de 415.015 pessoas, estando estas alocadas 23.595 na zona rural e 391.420 na zona urbana. O foco principal da indústria regional é a exportação, dessa forma o ritmo de produção é regido pelo mercado externo o que traz benefícios no que tange ao incremento do salário e dos benefícios para os trabalhadores. O desenvolvimento do setor de serviços também é relevante, devido a necessidade de atendimento a demanda alocada na região.

Os trabalhadores pertencem, em sua maioria, as classes C e D, sendo grande o volume de pessoas alocadas na produção industrial e serviços, que necessitam da casa própria. Conforme dados da pesquisa CIC/SINDUSCON (2006) a demanda regional estimada em mais de 20.000 famílias em 2006, inclui expressivo número de famílias mais jovens que pelo seu nível de renda possuem condições de adquirir um imóvel. A essa demanda descrita, some-se a demanda de investidores que visam comprar imóveis do padrão da classe C e D para alugar para os novos migrantes. Aliado a isso, a região geográfica, dotada de baixas temperaturas, e a cultura predominante, advinda da colonização italiana, alimentam o senso comum de que a casa própria é um bem necessário a todo trabalhador.

¹⁵ FONTE: FEE/ CIE/ NIS

Conforme reportagem publicada na revista *Veja* (10 de outubro de 2007, p. 112-113), a cerca dos municípios que compõem a Serra Gaúcha, verifica-se que os mesmos situam-se numa área de 3.693 quilômetros quadrados, o que representa 0.04% do território nacional. Quanto aos índices estudados na pesquisa citada, expõem-se no quadro abaixo alguns dados relevantes.

Quadro 5: Índices dos Municípios da Serra Gaúcha

Índices	Serra Gaúcha	Brasil	Comentários
Pobreza	4%	22%	Os municípios analisados registram a menor desigualdade social do país, equivalente a Inglaterra.
Desemprego	5%	10%	Os municípios analisados atraem basicamente mão-de-obra especializada do sul e do sudeste. Sua taxa de desemprego é equivalente a da Suécia.
Analfabetismo acima de 15 anos	2,8%	13,6%	Nos municípios analisados a taxa de analfabetismo é considerada erradicada, visto que se encontra abaixo de 4%, sendo equivalente ao Canadá.
Água encanada	98%	80%	A água encanada é universalizada nos municípios do sul, o que equivale a Suíça.
PIB	4,2%	2%	A taxa de crescimento do PIB, de 1999 á 2006, é o dobro da brasileira.
Crescimento da População	40%	10%	A taxa de crescimento da população da região estudada, nos últimos 15 anos, foi duas vezes maior que a brasileira.

FONTE: Atlas do Desenvolvimento Humano, Fundação Getúlio Vargas, IBGE e Prefeitura dos 20 municípios gaúchos estudados (2007).

O “*boom da classe C*” também impacta na mudança do perfil construtivo antes predominante, redimensionando padrões habitacionais e custos. Assim, o foco em construir um produto simples, mas de qualidade, faz com que inúmeras construtoras da região tenham que readequar seu sistema construtivo a fim de atender esta nova demanda. Mais que isso, desenvolver métodos de gestão de custos e recursos a fim de atuar estrategicamente neste novo mercado pautado pelo lucro da produtividade e não mais da personalização. Nesse sentido tem-se, num primeiro momento, um baixo índice de concorrência local que é aquecido, gradativamente pela entrada de construtoras nacionais no mercado local e regional. Nesse sentido, a concorrência torna-se nacional.

Nesse cenário, estima-se que um dos fatores fundamentais para o combate aos novos entrantes é o conhecimento da cultura e mercado local, que propicia por meio de parcerias com entidades de classe locais e da adequação de custo do produto a realidade existente, uma antecipação à concorrência. Nesse sentido vale definir que o público alvo da empresa

estudada pertence à população da Serra Gaúcha com renda de até 10 salários mínimos. Conforme o *Construbusiness* 2003, a demanda existente nesta faixa de renda em todo Brasil é de 595 mil unidades habitacionais, o que representa um investimento estimado de 9 bilhões de reais em edificações e 4,94 bilhões de reais em materiais de construção.

Cabe ressaltar que existem ameaças advindas deste novo cenário, que não podem deixar de ser citadas. Uma delas é o aumento da demanda de insumos da construção civil que pode gerar escassez de recursos. Nesse sentido a busca de suprir a necessidade de recursos de forma preventiva, com a negociação direta de produtos com grandes fornecedores, sem intermediações, é viável e necessária. A falta de recurso humano para mão de obra no segmento da construção civil é outro agravante advindo do aquecimento do mercado. No entanto, acredita-se que para a empresa objeto deste estudo a política de trabalhar com mão de obra 100% própria e registrada agrega também uma oportunidade, tanto na segurança da contratação quanto no que tange a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego junto à informalidade das construtoras.

A alteração do Plano Diretor do município de Caxias do Sul, datada de Janeiro de 2008, traz mais um componente de fundamental importância para a caracterização do cenário, visto que se amplia a área destinada à habitação, foco desta pesquisa.

Assim, com o entendimento do cenário de pesquisa aqui proposto, acredita-se ser possível embasar o estudo de um processo estratégico que obtenha resultados expressivos para a gestão das construtoras de habitação de interesse social.

4.4.3 O processo estratégico da empresa

Desde 2003, a empresa objeto de estudo desenvolve atividades de prospecção de demanda no mercado da serra gaúcha e trabalha buscando soluções em habitação nessa região. Para tanto instituiu um modelo de gestão administrativa integrado, a partir de 2006, baseado nas normas de qualidade ISO 9001:2000 e PBQP-h, certificada nível A, onde os processos internos se interagem e são monitorados por meio de um sistema de metas planejadas e realizadas. Esse fator, agregado ao know-how operacional desenvolvido pela especialização dos colaboradores, efetiva maior velocidade as decisões e ações da empresa que se antecipa aos concorrentes.

O processo estratégico inicial, existente na empresa, foi identificado como sendo um plano estratégico onde a direção reunia os colaboradores e gerentes, em uma reunião anual a fim de discutir os rumos da organização e as prioridades de produção para o próximo período. Antes da aplicação da metodologia proposta neste estudo de caso, houve duas reuniões para discussão do plano estratégico: uma no mês de dezembro de 2005 a fim de discutir o plano para o ano de 2006 e outra em fevereiro de 2007 para discutir o plano estratégico para o próprio ano de 2007. Com isso, verifica-se que a organização já apresenta desde o início de suas atividades em Caxias do Sul, a preocupação em atender as necessidades dos clientes com a oferta de produtos focados para a classe C e D e buscar alternativas criativas para se destacar no mercado agregando maior valor aos serviços e produtos ofertados ao cliente.

No ano de 2006, o gestor da empresa inicia um trabalho de pesquisa acerca da gestão por indicadores, o que é motivada pela necessidade do mesmo em conseguir gerenciar as ações da empresa e seus resultados alinhados as estratégias e objetivos definidos. Nesse sentido, a implantação do software *Strategic Adviser (SA)* aconteceu ainda em 2006, mas não era disseminada para gerentes e colaboradores, ficando sua utilização restrita ao gestor.

No início de 2007, no intuito de buscar a interação dos colaboradores com o lançamento de dados no software, o gestor realiza uma série de treinamentos visando trinar os colaboradores na alimentação de seus indicadores de produtividade, que comporiam o resultado da empresa. Neste momento, a utilização do software era somente para gerenciamento de indicadores no nível operacional.

A fim de ampliar a utilização das ferramentas para abarcar o gerenciamento estratégico da empresa o gestor buscou ampliar seus conhecimentos acerca da metodologia do *Balanced Scorecard*, inicialmente com um curso específico deste tema, na Universidade de Caxias do Sul, e num segundo momento buscando aplicar o método junto ao software. Esse esforço obteve resultados positivos e a partir de julho de 2007 o gestor iniciou um trabalho de disseminação do conhecimento adquirido junto aos gerentes da empresa a fim de expor a importância do método no gerenciamento estratégico da mesma.

O grande resultado das ações desenvolvidas pelo gestor da empresa estudada, a fim de conseguir envolver toda a equipe no planejamento estratégico, comprometendo-a com os resultados, e efetivar o acompanhamento da formação, implementação e controle estratégico da empresa, alinhando as ações aos objetivos e estratégias propostos, ocorreu no segundo semestre de 2007 e início de 2008. O acompanhamento desta fase do processo estratégico é o foco da pesquisa efetivada neste estudo de caso.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Ao encerrar este capítulo, acredita-se que pelo resgate dos dados que compõe o macrossetor da construção civil, das oportunidades de crescimento do mercado, das deficiências produtivas e de atendimento a demanda, dos quesitos de definição da empresa objeto de pesquisa e da descrição do ambiente estratégico e contexto em que a mesma se encontra, esteja esclarecida a complexidade do ambiente da pesquisa proposta neste estudo de caso.

Através desta análise, percebe-se que o mercado da construção civil habitacional no Brasil possui inúmeros desafios a serem transpostos e muitas são as iniciativas que visam o desenvolvimento do setor. No entanto, verifica-se que as construtoras e incorporadoras não reagem da mesma forma ao ambiente, mas adotam estratégias diversificadas, sejam elas de diferenciação ou preço.

Na avaliação de Orlando Viscardi, diretor de Relações com Investidores da Rodobens Negócios Imobiliários¹⁶, trata-se de um mercado amplo. “Tanto o segmento de baixa renda, onde se concentra a maior parte do déficit habitacional, como os segmentos de classe média e média-baixa, ainda são em grande parte desatendidos por soluções de moradias de maior qualidade, com infra-estrutura de segurança e lazer”.

A partir da leitura deste capítulo é possível identificar o ambiente promissor em que o setor da construção civil habitacional de interesse social se encontra assim como seus principais desafios de produtividade, organização e gestão estratégica. Acredita-se que, além disso, tenha sido possível identificar o nível de dificuldade que se enfrentará na efetivação da pesquisa proposta, principalmente por dois fatores. O primeiro é a quebra do paradigma da falta da ação estratégica na área da construção civil, que é primordialmente regida por quesitos mecânicos de produtividade. O segundo é a aplicação de métodos como o mapeamento estratégico e o *Balanced Scorecard*, que agregam fatores intangíveis, se contrapondo ao fazer concreto e tangível praticado na construção civil. Cabe assim, com a aplicação do método, avaliar o quanto a proposta de pesquisa se valida enquanto estudo de qualidade para o setor da construção civil.

¹⁶ In: Meyer, 2007.

5 ESTUDO DE CASO EM UMA CONSTRUTORA DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL

5.1 INTRODUÇÃO

Considerando que o ambiente interfere diretamente nas organizações e com base nos estudos apresentados por Mintzberg (2000) e Morgan (1996), verifica-se que o cerne da sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo está no fato das mesmas buscarem conhecer seu posicionamento e suas capacidades frente aos demais concorrentes.

Nesse sentido, apresentamos o estudo de caso de uma empresa pertencente à indústria da construção civil, sita na Serra Gaúcha, que ao implantar a metodologia do planejamento estratégico conseguiu aproveitar as oportunidades advindas de seu ambiente e agregou crescimento considerável em estrutura e volume de negócios.

No estudo que aqui descrevemos, buscamos acompanhar a implantação da metodologia do planejamento estratégico participativo na empresa selecionada, verificar a efetividade da gestão por indicadores através do painel de controle do *Balanced Scorecard* (BSC) e propor sugestões de melhoria para a ação estratégica agregando vantagem competitiva a organização.

Para efetivar esta proposta de trabalho, buscou-se a metodologia de estudo de caso e efetivou-se a participação em diversas reuniões da empresa a fim de buscar dados relevantes para a pesquisa. Abaixo o quadro do cronograma de reuniões nas quais a pesquisadora participou.

Quadro 6: Cronograma de Reuniões

Ação	Local	Data	Objetivo
Reunião geral com colaboradores	Show Room	Agosto/ 2007	Verificar a percepção dos colaboradores acerca da implantação da nova metodologia de planejamento estratégico proposta pela direção da empresa.
Reunião com gerentes	Show Room	Agosto e Setembro/ 2007	Verificar a compreensão dos gerentes acerca dos desafios e oportunidades da empresa, implantação do planejamento estratégico e resultado futuro.
Reunião com equipes	Show Room	Outubro/ 2007	Verificar a compreensão da equipe sobre a análise do ambiente interno e externo da empresa e seu nível de comprometimento com a implantação do planejamento estratégico e resultado futuro.
Reunião com direção	Sede	Novembro/ 2007	Verificar o resultado das reuniões efetivadas e acompanhar a definição de objetivos, estratégias e indicadores de desempenho.
Reunião Geral Planejamento Estratégico	Salão externo	Novembro/ 2007	Acompanhar a apresentação do resultado final do trabalho realizado nas reuniões de gerentes e equipes e a exposição das diretrizes para 2008.
Medição de indicadores e primeira análise BSC	Sede	Janeiro/ 2008	Acompanhar os resultados da primeira medição de indicadores via BSC e efetivar a análise crítica do processo.

FONTE: Elaboração própria a partir da definição do cronograma de reuniões.

Os objetivos expostos no quadro acima nortearam o trabalho de pesquisa em cada uma das reuniões das quais a pesquisadora participou e serviram para retroalimentar a análise realizada.

5.2 PRIMEIRA ETAPA: DEFINIÇÃO E PLANEJAMENTO

Conforme exposto no capítulo 2 deste trabalho, o método de estudo de caso divide-se em três etapas segundo Yin (2005): definição e planejamento, preparação, coleta e análise e conclusão. Na etapa inicial de definição e planejamento, busca-se desenvolver a teoria de forma que a mesma nos auxilie a selecionar o caso e projetar a coleta de dados.

Inicialmente é necessário compreender que o estudo de caso é uma metodologia indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, explorando processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. Neste sentido, desempenha um importante papel por possibilitar a geração de hipóteses explicativas e a

elaboração de teorias, conforme advoga Eisenhardt (1989 apud SILVA, GODOI e BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p. 127-128).

Assim, para efetivar a escolha de um caso é necessário compreender qual o problema de pesquisa que se apresenta e qual o tipo de estudo de caso que será proposto: descritivo, interpretativo ou avaliativo.

Neste trabalho definiu-se como problema de pesquisa a identificação da falta de gestão estratégica nas construtoras de habitação de interesse social. Para isso, vê-se a necessidade de estudar a forma de gestão dessas organizações, a fim de readequar a ação estratégica para minimizar os impactos da crescente concorrência de mercado, integrando fatores internos e externos na busca da vantagem competitiva.

Entende-se que o estudo de caso proposto é interpretativo, pois contém uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. Conforme Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) a teoria aqui proposta, de alcance mais limitado, tem como meta a organização e o desenvolvimento de um conjunto integrado de conceitos e do relacionamento entre eles, sendo obtida a partir dos dados empíricos, coletados no campo e explicitamente identificados.

5.2.1 Definição e seleção do caso

A fase inicial do estudo de caso visa estruturar e dar limites a pesquisa a ser desenvolvida, com base no problema detectado. Nesse sentido, com foco em desenvolver um estudo de caso em uma construtora da Serra Gaúcha que estivesse participando do mercado atual da construção civil, buscou-se identificar uma organização com as seguintes características:

- Ter foco no público de baixa renda;
- Produzir unidades habitacionais de interesse social;
- Ser certificada pelos programas de qualidade ISO 9001:2000 e PBQP-h;
- Possuir alguma metodologia de planejamento estratégico implantada.

Desta forma, definiu-se a construtora a ser estudada e iniciou-se o trabalho.

5.2.2 Seleção de dados

Para preparar a seleção de dados, utilizou-se o protocolo, que segundo Yin (2005) é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. Abaixo o formulário utilizado que orientou a pesquisa.

Quadro 7: Protocolo utilizado no estudo de caso

A. Introdução ao estudo de caso

a. Questões, hipóteses e proposições do estudo de caso:

- i. Como é realizada a gestão estratégica das construtoras focadas em habitação de interesse social?
- ii. O planejamento estratégico e o controle de indicadores são importantes nesse segmento?
- iii. Há o cuidado com o monitoramento do ambiente para a ação dessas empresas?
- iv. Quais os gargalos que podem ser minimizados com a gestão estratégica planejada e controlada?
- v. Com base nas questões apresentadas, a proposição principal deste estudo de caso é verificar como acontece a aplicação da metodologia do planejamento estratégico e o controle de indicadores em uma construtora da Serra Gaúcha, focada em habitação de interesse social, que esteja participando do mercado atual da construção civil. Para isso, conhecer a aplicação do método e acompanhar seu desenvolvimento é fundamental.

b. Estrutura teórica para o estudo de caso: Esta pesquisa tem base na metodologia de estudo de caso proposta por Yin (2005).

B. Procedimentos da coleta de dados

- a. Locais a serem visitados: Sede da empresa e show room.
- b. Pessoas de contato: Diretor, gerentes e demais colaboradores participantes das reuniões.
- c. Plano de coleta de dados: Relatórios, atas e participação como ouvinte das reuniões preparatórias do planejamento estratégico da empresa.
- d. Materiais necessários para desenvolver cada atividade: Laptop, máquina fotográfica, pauta da reunião, ata da reunião anterior, dados de pesquisas realizadas com público interno e clientes.

C. Questões do estudo de caso

- a. Caracterizar como e porque funciona a organização, verificar seus resultados e como podem ser ampliados.
- b. Conhecer as políticas da organização.
- c. Acompanhar a implantação da metodologia do planejamento estratégico.
- d. Analisar os gargalos evidenciados e propor formas de minimizá-los.
- e. Elucidar a postura estratégica da empresa.
- f. Conhecer a forma de controle de indicadores e de acompanhamento da implantação do planejamento estratégico e realizar a análise crítica da metodologia aplicada.
- g. Expor os resultados positivos e negativos do estudo.

h. Propor melhorias para a gestão estratégica das construtoras de habitação de interesse social.

D. Esboço do relatório do estudo de caso

- a. Apresentação das questões e hipóteses
- b. Descrição do projeto de pesquisa
- c. Análise e divulgação dos dados
- d. Discussão dos resultados

FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Yin (2005).

5.3 SEGUNDA ETAPA: PREPARAÇÃO, COLETA E ANÁLISE

A segunda etapa do estudo de caso compreendeu os meses de agosto a novembro de 2007, período no qual foram realizadas diversas atividades de coleta e análise de informações e dados, inclusive utilizando a observação direta e participante nas reuniões de gerência e com equipes.

Os objetivos desta etapa foram:

- Obter o comprometimento da empresa (diretoria e funcionários) necessário para a realização do estudo;
- Efetivar coleta de dados das reuniões da gerência para nortear as discussões nas reuniões de equipe;
- Efetivar coleta de dados com as equipes acerca das oportunidades e ameaças do ambiente e dos pontos fracos e fortes da empresa;
- Finalizar a análise do ambiente externo e interno da empresa;
- Acompanhar a implantação do planejamento estratégico;
- Acompanhar a primeira análise de desempenho da empresa via BSC;
- Verificar eficácia da aplicação do método de planejamento estratégico via BSC.

Esta etapa é marcada pelo início das atividades de preparação da pesquisa, com o esclarecimento dos objetivos do estudo, levantamento dos principais problemas e confirmação do interesse da empresa em participar. Segue-se a isso, a coleta e análise de dados do ambiente externo e interno, advinda das reuniões da direção com gerentes e equipe, que forneceu suporte para a concretização da análise do ambiente da empresa e seus principais desafios para o próximo ano. A aplicação da metodologia de planejamento estratégico é

finalizada com a apresentação dos objetivos estratégicos da empresa para 2008, suas estratégias para atingi-los e a definição de indicadores que monitorem o desempenho da empresa.

O acompanhamento da implantação das ações planejadas e a análise de efetividade do planejamento estratégico se dão por meio do método *Balanced Scorecard* (BSC), que institui um painel de controle de indicadores a fim de medir o desempenho da empresa na busca pelos seus objetivos.

5.3.1 Reunião geral com colaboradores

A reunião geral com colaboradores ocorreu no dia 10/08/2007, teve uma hora de duração e contou com a participação da direção, gerentes e colaboradores.

Nesta oportunidade, a direção da empresa expôs que a metodologia do planejamento estratégico da empresa seria alterada, efetivando-se um modelo interativo buscando uma maior participação de todos. Também explicou que seriam desenvolvidos momentos diferentes para discussão dos fatores internos e externos que interferem no desempenho da empresa, inicialmente com direção e gerentes e na seqüência com cada equipe em separado, a fim de buscar interagir o conhecimento e a compreensão de todos os colaboradores, acerca do posicionamento estratégico presente e futuro da empresa no mercado.

Foi destacado que o objetivo da empresa e um de seus principais diferenciais no mercado é proporcionar a conquista da casa própria aos trabalhadores da classe C e D de Caxias do Sul, buscando atender as necessidades do cliente e agir de forma proativa para possibilitar moradia digna.

A reunião foi finalizada com o comprometimento de todos em contribuir na implantação da metodologia de planejamento estratégico e foram agendadas as reuniões com as equipes, com definição de data e horário via e-mail.

Foi verificado que houve a adesão dos colaboradores a nova metodologia de planejamento estratégico proposta pela direção da empresa, além de grande motivação com a possibilidade de participação mais ativa.

5.3.2 Análise do ambiente externo e interno

Para análise do ambiente onde se encontra a empresa, buscaram-se os preceitos teóricos da escola de design que entende a formação estratégica como um processo de concepção, onde a idéia básica está na congruência, ou adaptação, entre os fatores externos e internos.

Segundo Mintzberg (2004), um conjunto particular de conceitos engloba todas as propostas para formalizar o processo de formação de estratégia. O modelo SWOT (para *Strengths* [forças] e *Weaknesses* [fraquezas], *Opportunities* [oportunidades] e *Threats* [ameaças]), mais conhecido nos escritos do pessoal de política de negócios de Harvard, especialmente de Kenneth Andrews (1971 e 1980), expõe o entendimento de que a estratégia é criada na interseção de uma avaliação externa e interna da empresa. Externa acerca das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente, considerada em termos de fatores-chave para o sucesso, e interna das forças e fraquezas da própria organização, destiladas em um conjunto de competências distintivas. As oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas contornadas. Com base na metodologia exposta, iniciou-se a análise do ambiente da empresa estudada.

5.3.2.1 Reuniões de gerentes

As reuniões de gerentes ocorreram durante o mês de agosto e setembro/2007, com duração de 1 hora e meia cada uma. Nessas oportunidades houve a explanação do trabalho elaborado pelo diretor acerca do posicionamento da empresa no mercado e a contribuição dos gerentes por meio de informações advindas dos colaboradores, meios de comunicação, fornecedores e clientes.

A primeira reunião foi realizada no dia 21/08/2007 e contou com a participação de 6 gerentes. Na pauta, estava a explanação acerca da cadeia produtiva da construção civil, identificada pelo CONSTRUBUSINESS, que buscou elucidar aos presentes a identificação do real posicionamento da empresa. O diretor fez considerações acerca dos novos concorrentes que estavam ampliando seus mercados, tomando, por exemplo, a empresa Tenda de Belo

Horizonte que está presente em três estados brasileiros e tem ampliação prevista para o Sul do Brasil até final de 2008 (Revista Exame, jan/2007). Foi aberto o debate sobre como a empresa se situa no mercado da construção civil, quais seus principais desafios e qual o foco de trabalho que deve ser desenvolvido.

A segunda reunião foi realizada no dia 22/08/2007 e contou com a participação de 6 gerentes. O diretor expôs algumas reportagens acerca de como diversas empresas estruturam sua rede de recursos para conseguirem desenvolver suas atividades e citou três *cases* nacionais que exemplificam o assunto. O primeiro refere-se as Casas Bahia, empresa que tem foco nas classes de baixa renda e trabalha com foco no volume de venda com pagamento a longo prazo, prometendo a menor prestação do mercado. O segundo diz respeito a Gol Linhas Aéreas, que tem a proposta de ser uma empresa aérea de baixo custo e baixo preço, através da agilidade e eficiência aplicadas ao seu processo de trabalho além da alta tecnologia e frota nova. Tem foco na classe C e propõe as menores tarifas do mercado. O último *case*, refere-se a construtora mineira Tenda, que propõe a casa ideal para o público C e D, oferecendo financiamento próprio e facilitado para a compra da casa própria. Aposta no faturamento a longo prazo com prestações que cabem no bolso do cliente mesmo que com alta taxa de juros embutida. Em todos os casos observou-se um viés comum entre as empresas que é possuir como diferencial de mercado a oferta de produtos de baixo custo ou com condições de pagamento que cabem no orçamento do cliente. O diretor solicitou que os gerentes anotassem algumas questões e apresentassem respostas quando solicitado nas próximas reuniões. Foram elas: Como nascemos? A que nos propomos? Como vamos comunicar isso para o time? Como vamos comunicar isso para o mercado?

A terceira reunião foi realizada no dia 23/08/2007 e contou com a participação de 6 gerentes. A pauta abrangeu a explanação do diretor acerca dos cinco tópicos norteadores de mercado da Gol Linhas Aéreas, seu posicionamento estratégico e a promessa ao cliente. Também foram expostos os dados do mercado da construção civil local e identificados dois gargalos da empresa: necessidade de melhoria na análise de terrenos antes da sua aquisição e falta de recursos humanos e materiais para a construção, devido aquecimento do mercado. Nessa reunião surgiu a idéia da empresa abrir uma loja de materiais de construção.

A quarta e quinta reuniões, realizadas nos dias 24 e 25/08/2007, contaram com a participação dos 6 gerentes, além da direção. Foi dada continuidade às discussões das reuniões anteriores e finalizada a revisão da missão e visão da empresa além da análise interna e externa, baseada nos pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças.

A última reunião de gerentes, realizada no dia 13/09/2007, contou com a participação de 7 gerentes e referendou o relatório final que expôs a análise realizada nas diversas reuniões ocorridas. Na oportunidade foi apresentado o gerente de varejo, que assumiu de imediato o projeto de criação da loja de materiais de construção. A necessidade desta nova estrutura foi detectada na análise realizada nas reuniões anteriores e visa maior rentabilidade no produto da empresa e segurança de fornecimento de material de construção, visto os sinais de escassez no mercado que sugerem aumento de preço.

Segue abaixo o quadro de resultados.

Quadro 8: Resultados da análise efetivada nas reuniões de gerentes

<u>Missão anterior</u> “Proporcionar soluções em habitação com qualidade, pontualidade e baixo preço.”	
<u>Missão atual</u> “ <i>Proporcionar soluções habitacionais visando o interesse social, através da Venda, Incorporação e Construção de Imóveis Residenciais Próprios, Venda de Materiais de Construção e Locação de Imóveis, para o Público “C” e “D”, da região da Serra Gaúcha, com qualidade, segurança, pontualidade e baixo preço.</i> ”	
<u>Visão:</u> 2007 Ser reconhecida como referência na solução em Habitação para os públicos “C” e “D” com qualidade, segurança e baixo preço através da venda, Incorporação e Construção de Imóveis e <u>Loja de Materiais de Construção</u> .	
2008 <u>Consolidar-se</u> como referência na solução em Habitação para os públicos “C” e “D” com qualidade, <u>pontualidade</u> , segurança e baixo preço, através da venda, incorporação e construção de imóveis, loja de materiais de construção e <u>locação de imóveis</u> .	
2009 <u>Ser reconhecida</u> como referência <u>regional</u> na solução em Habitação para os públicos “C” e “D” com qualidade, pontualidade, segurança e baixo preço, através da venda, incorporação e construção de imóveis, loja de materiais de construção e locação de imóveis.	
2010 <u>Superar-se e ser reconhecida como a empresa que desenvolveu e popularizou</u> soluções em Habitação para os públicos “C” e “D” com qualidade, pontualidade, segurança e baixo preço, através da venda, incorporação e construção de imóveis, loja de materiais de construção e locação de imóveis.	
<u>Negócio 2008 em diante</u> - Venda de Imóveis Próprios; - Incorporação; - Construção de Imóveis Próprios; - Locação de Imóveis; - Comercialização de Materiais de Construção.	
<u>Marca 2007</u> Acompanhada da palavra “Negócios”.	<u>Marca 2008 em diante</u> Acompanhada da palavra “Construções”.
<u>Postura Estratégica:</u> Crescimento.	
<u>Promessa ao Cliente:</u> Habitação com qualidade, segurança, pontualidade e baixo preço.	
<u>Posicionamento Estratégico:</u> Solução em Habitação com qualidade, segurança, pontualidade e baixo preço.	

FONTE: Elaboração própria.

Com base nas informações debatidas em todas as reuniões de gerentes, verifica-se que a empresa iniciou suas atividades num ambiente com predominância de venda de imóveis de classe média, que era a configuração do mercado habitacional de Caxias do Sul em 2003. Nesse contexto o foco foi criar um produto que atendesse uma demanda de mercado ainda maior, e não claramente identificada, como a da habitação de interesse social.

Na época, o cenário externo era de mudança política e econômica, principalmente nas linhas de incentivo a habitação do governo federal. Em 2005, com a popularização do crédito imobiliário advindo dos recursos do FGTS, houve ampliação da demanda das famílias sensíveis a preço, como os trabalhadores de chão-de-fábrica e autônomos, tornando viável a aquisição da casa própria a uma fatia das classes C e D que estavam utilizando outros meios de moradia como, por exemplo, o aluguel.

Nas reuniões também se verificou o entendimento coletivo sobre a importante influência dos fatores externos no crescimento da empresa no mercado de Caxias do Sul. Entre os fatores pontuados estão: o crescimento do PIB, o perfil da população de Caxias do Sul, composta por 28.000 famílias das classes C e D que moram de aluguel (sendo que 60% delas são formadas por pessoas que estão empregadas e com renda para financiar até 100% do imóvel¹⁷), a ausência de concorrentes locais focados na construção da habitação de interesse social e o grande volume de recursos do FGTS disponibilizados para o financiamento habitacional com subsídios e baixa taxa de juros para as classes C e D.

Nesse último aspecto, observaram-se duas questões cruciais inversas para a empresa estudada: ao mesmo tempo em que os programas habitacionais federais são vistos como alavanca para a conquista da visão proposta até 2010, são um risco para a estabilidade financeira da empresa que enfrenta o desafio de buscar sua independência sem depender diretamente do crédito imobiliário advindo dos financiamentos habitacionais. Para tanto, a empresa precisa aproveitar a oportunidade do mercado para estabilizar-se, ajustar os custos operacionais, represar receitas para assegurar capital de giro, adequar o fluxo de caixa e construir e entregar as unidades já vendidas para num segundo momento efetivar novos lançamentos.

Para buscar a estabilidade, a empresa aposta na postura pró-ativa de solução para o cliente agregando serviços que o beneficiem como o encaminhamento do financiamento, na política agressiva de vendas gerada a partir da oferta de produtos que “cabem no bolso do

¹⁷ In: CIC/Sinduscon – *Indicadores imobiliários de Caxias do Sul e região*. Jornal Pioneiro. Dez. 2006.

cliente” e no desenvolvimento e lançamento de produtos que estejam coerentes com as necessidades do cliente, agregando qualidade e baixo preço. Além disso, investe constantemente em ações de comunicação e marketing, como os Feirões da Casa Própria, visando ampliar a imagem de credibilidade da empresa frente ao mercado e posicionar-se como solução em habitação.

Outro dado importante, bastante debatido nas reuniões, foi a postura de consumo do público-alvo da empresa, composto por famílias das classes C e D, com renda de até 5 salários mínimos. Acredita-se que para esse público a compra da casa própria é movida pelo preço, localização e qualidade da obra. A marca da empresa não é preponderante para a compra, mas se aliada à qualidade e à credibilidade cria uma rede de indicações baseada na confiança. A capacidade de pagamento do cliente é decisiva para fechamento do negócio.

Conforme o panorama apresentado, a empresa verificou a necessidade de estruturar seu plano de negócios e sua estrutura operacional. Para tanto, efetivou a análise do ambiente, via matriz SWOT, buscando identificar pontos de oportunidade e fortaleza e pontos de ameaça e fraqueza. Os principais itens debatidos estão expostos no quadro abaixo.

Quadro 9: Análise externa da empresa objeto de estudo

<u>Análise Externa</u>	
<p><u>O Mercado (Oportunidades):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O Boom da Classe “C”; 2. Renda da classe “C” e “D” é favorecida em Caxias do Sul. (salários de classe mais altos); 3. Cultura de aquisição da casa própria incentivada pelo pensamento da imigração italiana; 4. Momento positivo no setor de financiamentos habitacionais; 5. Concorrência não especializada em habitação popular; 6. Aumento da fiscalização do MTE Junto à informalidade; 7. Falta de Gestão estratégica na administração das empresas do setor da construção civil; 8. Demanda de 28.000 famílias classe “C” e “D” sem casa própria; 9. Famílias mais jovens com condição de comprar a casa própria; 10. O governo está utilizando a política habitacional como forma de reeleição; 11. Abertura da Loja de Materiais de Construção. 	<p><u>O Mercado (Ameaças):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependência financeira dos programas do Governo; 2. Aumento da demanda de insumos da construção civil que poderá gerar um aumento proporcional de custos e ou escassez de materiais; 3. Êxodo da concorrência local para os mercados “C” e “D”; 4. Novos entrantes no mercado e informalidade; 5. Falta de recurso humano para mão-de-obra; 6. Demora nos processos de terceiros (Financiamento, Cartórios...) que impacta na demora do início da obra; 7. Clima de descontentamento dos clientes pela falta de informações, gerando descrédito.

FONTE: Elaboração própria a partir dos resultados da reunião de gerentes.

Quanto à análise dos fatores externos, verifica-se que o boom da Classe “C” cria um novo mercado consumidor para diversos segmentos, inclusive para a construção civil. Nesse sentido, o pioneirismo da empresa no trabalho focado neste público, traz benefícios de conhecimento prévio das necessidades dos clientes para oferta de serviços e produtos e na estrutura montada para executar as tarefas necessárias para atender essa demanda. Mesmo assim, a empresa não está livre da concorrência externa focada na habitação de interesse social, conhecedora da grande demanda e do poder de compra existente neste pólo industrial, nem da escassez de material e mão-de-obra motivados pelo aquecimento da economia neste setor, que devem ser prevenidos.

Neste sentido, a empresa tem buscado alternativas para evitar problemas com a possível concorrência através de comunicação direta e constante com o cliente, identificação das necessidades para lançamentos de novos produtos, busca de parcerias para ampliação da oferta e abertura de uma loja de materiais de construção que funcionará como estoque de material e meio de retorno de clientes que já compraram a casa própria, mas buscam material para reforma e ampliação. A questão da mão-de-obra qualificada ainda é um desafio que a empresa – assim como os concorrentes – precisa transpor.

A ameaça da informalidade, advinda de pequenos construtores e suas equipes de trabalho, que efetivam obra sem a devida regulamentação trabalhista é existente. No entanto, acredita-se que tende a ser reprimida com o início da forte fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) nos canteiros de obra.

Uma das efetivas e grandes ameaças a empresa é a demora do processo de documentação e financiamento, desenvolvido por terceiros (prefeitura, cartório, INSS, etc.), que impacta no retardo do início das obras e pode ocasionar na desistência de compra por parte do cliente, causando prejuízos financeiros e de imagem a empresa.

Quanto à análise dos fatores internos, verifica-se que o pioneirismo da empresa no trabalho focado na habitação de interesse social trouxe um grande volume de negócios que motivou o rápido crescimento e, conseqüentemente, a rápida estruturação da empresa. Esta passou de imobiliária para construtora e incorporadora em um prazo de dois anos (2003 a 2005) o que motivou a ampliação do seu quadro de recursos humanos em áreas de apoio e principalmente, na obra. Assim, o rápido crescimento da empresa criou gargalos que devem ser solucionados, como a integração das ações de vendas, documentação, obra e

financiamento, o treinamento dos recursos humanos para a utilização das ferramentas tecnológicas, a adequação do fluxo de caixa ao ritmo aplicado e a mudança na postura da gerência que deve estar focada na prevenção e não reação. O resumo da análise efetivada pode ser verificada no quadro abaixo.

Quadro 10: Análise interna da empresa objeto de estudo

<u>Análise Interna</u>	
<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pioneiros em habitação de interesse social no mercado regional focado nas Classes C e D; 2. Gestão da qualidade - ISO 9001/2000 e PBQP-h/ nível A; 3. Pró-atividade mercadológica; 4. Domínio do processo de financiamento da CEF 5. Know-how operacional, métodos e processos; 6. Credibilidade de mercado junto ao público alvo, órgãos públicos, agentes financeiros e sindicatos; 7. Padronização da produção; 8. Desenvolvimento de um novo modelo habitacional focado na Classe “C” e “D”; 9. Possui plano estratégico implantado; 10. Inovação em ferramentas tecnológicas; 11. Especialização de Recursos Humanos; 12. Empreendedorismo; 13. Nova sede administrativa. 	<p><u>Pontos Fracos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de informação Pró Ativa para os clientes; 2. Atrasos na entrega de obras; 3. Falta de Política de RH; 4. Qualificação técnica dos Recursos Humanos da Obra; 5. Fluxo de Caixa; 6. Comunicação interna e visão sistêmica deficitárias; 7. Imagem equivocada/distorcida perante o mercado, que reconhece a empresa somente como boa vendedora de imóveis, não construtora e incorporadora; 8. Concentração de compras em poucos fornecedores; 9. Gerenciamento reativo; 10. Crescimento muito rápido que não permite a evolução adequada de recursos humanos; 11. Baixa cultura de utilização de ferramentas tecnológicas (CRM, S.A.).

FONTE: Elaboração própria a partir dos resultados da reunião de gerentes.

Conforme exposto, verifica-se que a empresa possui grande capacidade empreendedora, mas peca por aplicar novas idéias sem estruturação prévia, o que ocasiona atropelamento das etapas de trabalho, falta de foco da equipe que além de desenvolver suas tarefas normais deve produzir resultados em novos projetos e falta de recursos financeiros pela inclusão de novos investimentos que não estavam programados.

Outro ponto fraco de grande impacto para a empresa é a deficiência existente na comunicação interna que não acompanha a interação dos processos e prejudica que a otimização de recursos tenha resultado efetivo para a organização. Dessa forma, fica também comprometida a visão sistêmica visto que os colaboradores buscam solucionar as suas demandas pontualmente, sem entender o sistema como um todo interativo. Isso aumenta o re-trabalho e conseqüentemente o custo operacional comprometendo o resultado organizacional.

Uma das ações propostas nas reuniões foi o envolvimento das equipes nas decisões operacionais, a fim de buscar um maior comprometimento com o resultado.

Segundo as considerações das reuniões realizadas, em 2007 o mercado se apresentou maior e mais segmentado para o público de baixa renda. O crescimento da empresa se deu na mesma proporção do mercado e impulsionou o aumento da concorrência. Hoje, na região, a empresa estudada possui grande número de concorrentes, se consideradas as atividades desenvolvidas de forma específica, tais como venda de imóveis e construção. No entanto, é a única empresa completa em habitação que envolve em uma mesma estrutura a concepção do projeto, a incorporação, a obra e a venda das unidades habitacionais, sendo este um de seus principais diferenciais competitivos.

Assim, conforme o cenário exposto entende-se que a empresa precisa manter uma estrutura de custos enxuta, visto que sua rentabilidade se dá pelo volume. Nesse sentido é necessário aplicar produção em série e em alta escala, com forte gerenciamento e controle de recursos físicos e humanos, para assegurar qualidade, pontualidade, segurança e baixo preço, segundo a proposta da empresa.

5.3.2.2 Reuniões com equipes

As reuniões com as equipes ocorreram durante o mês de outubro/2007, com duração de 3 horas cada uma. Nessas oportunidades houve a explanação dos pontos analisados nas reuniões de gerentes e a apresentação do diagnóstico externo e interno da empresa. Foi aberta a discussão das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos com cada uma das equipes, buscando identificar sugestões de estratégias e ações que poderiam ser adotadas para minimizar as fraquezas e as ameaças e maximizar os pontos fortes e oportunidades.

No total foram realizadas 5 reuniões, nas quais participaram todos os colaboradores conforme seus macro-processos:

- 02/10/2007: Gestão Comercial
- 03/10/2007: Gestão Administrativa
- 05/10/2007: Gestão Financeira e Gestão de Varejo
- 06/10/2007: Gestão de Operações e Produção

- 20/10/2007: Gestão Estratégica

O resultado das reuniões com as equipes foi um relatório com sugestões de estratégias e ações, para todas as áreas, a fim de concretizar a missão e visão da empresa. Este serviu de base para a reunião geral de planejamento estratégico, realizada no mês de novembro. Segue abaixo o resultado final da reunião com as equipes.

5.3.2.2.1 Resultado da Análise Externa

Na análise externa, foram resgatadas as sugestões das reuniões de gerentes e sugeridas estratégias para prevenir o impacto das ameaças e ampliar as oportunidades existentes. No quadro abaixo estão citadas as estratégias elencadas pelas equipes para combater as ameaças.

Quadro 11: Estratégias sugeridas pelas equipes para combater as ameaças

Ameaças	Estratégias
Dependência financeira dos programas do Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Carteira de Consórcios - Monitoramento da Economia e Gestão Governamental. - Busca de novos agentes financeiros - Captar Investidores
Aumento da demanda de insumos da construção civil que vai gerar um aumento proporcional de custos e/ou escassez de materiais, além da incapacidade dos fornecedores em atender a demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura da Loja de Materiais de Construção - Desenvolvimento de Fornecedores Qualificados - Novos insumos - Inovação no Processo de Construção - Diversificação de Fornecedores
Êxodo da concorrência local para os mercados “C” e “D”	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar a satisfação dos clientes - Filtrar as informações que são passadas para os parceiros - Trabalhar com Loteamentos para satisfazer o público “D”
Novos entrantes no mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento da concorrência - Inovação do Produto - Abrir novas frentes de trabalho - Estratégias de marketing para aquisição de terreno
Falta de recurso humano para mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar mão de obra do interior do estado - Plano de comunicação para divulgar vagas - Qualificação da mão de obra - Diversificação da equipe
Demora nos processos de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Solidificar relacionamento com parceiros estratégicos - Melhoria nos processos documentais
Clima de descontentamento dos clientes pela falta de informações, gerando descrédito.	<ul style="list-style-type: none"> - Atuar com Comunicação e Marketing

FONTE: Elaboração própria a partir dos resultados da reunião com equipes.

No que tange às oportunidades de mercado, as equipes referendaram os itens elencados nas reuniões de gerentes e sugeriram algumas estratégias que poderiam ampliar o aproveitamento das oportunidades. São elas:

- Oferecer um leque maior de serviços de habitação para o público C e D como, por exemplo, serviços de manutenção e material de construção;
- Vender a casa mobiliada e buscar linhas de crédito que possibilitem o financiamento conjunto;
- Ampliar a divulgação dos requisitos do produto que são diferenciais de mercado, tais como, acabamento e pintura;
- Buscar informações que propiciem a criação de novos produtos e serviços, ampliando as oportunidades de atendimento da demanda do mercado;
- Estudar a ampliação do foco para o público da classe “E”.

Os debates efetivados acerca da análise externa deixaram evidente a preocupação das equipes com o aumento da concorrência e a sustentabilidade da empresa alertando para o gargalo evidenciado nos processos de documentação de terceiros, que impactam no atraso do início da obra. Isso, conseqüentemente, ocasiona o atraso da entrega das residências aos clientes que continuam pagando aluguel e tendem a ter uma imagem negativa da empresa, que vende, mas não entrega.

Nesse sentido a direção da empresa verificou a necessidade de manter uma “equipe vigilante”, com o objetivo de garimpar as informações de mercado, para que estas sejam utilizadas de maneira a permitir antecipação de cenários. A tarefa a ser desenvolvida pelos colaboradores da empresa, é de buscar informações externas e trazê-las para a equipe de gerentes e direção a fim de ampliar o número de informações de mercado que possam interferir na estratégia da organização ou até mesmo, alterá-la. Dessa forma, a empresa julgou relevante a criação de um sistema de monitoramento de mercado que poderia ser implantado com a tabulação constante das informações trazidas pelos colaboradores e de pesquisas direcionadas.

5.3.2.2.2 Resultado da Análise Interna

Na análise interna, foram resgatadas as sugestões das reuniões de gerentes e sugeridas estratégias para valorizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos a fim de fortalecer a estrutura empresarial. No quadro abaixo, estão citadas as estratégias elencadas pelas equipes para eliminar os pontos fracos.

Quadro 12: Estratégias sugeridas pelas equipes para combater os pontos fracos

Pontos Fracos	Estratégias
Falta de informação Pró-Ativa para nossos clientes	- Ampliar o Relacionamento Com Clientes
Atrasos na entrega de obras	- Controlar indicadores dos processos e aplicar ferramentas gerenciais de análise de desempenho.
Falta de Política de RH	- Definição e implantação da política de RH
Qualificação técnica dos Recursos Humanos da Obra	- Desenvolvimento de Liderança na obra - Plano de treinamento na obra - Parceria com entidades
Fluxo de Caixa	- Controle do ponto de equilíbrio - Redução e Racionalização de custos - Previsão orçamentária
Comunicação interna e visão sistêmica deficitárias	- Ampliar a comunicação - Treinamento entre áreas dos processos e fluxos - Comitê da Qualidade
Imagem equivocada/ distorcida perante o mercado, que nos reconhece somente como vendedores.	- Criar oportunidades de comunicação com o cliente - Efetivar Plano de comunicação - Desenvolver o público interno como canal de informação para o cliente e comunidade
Concentração de compras em poucos fornecedores	- Prospecção de novos fornecedores - Abertura da loja de materiais de construção
Gerenciamento reativo.	- Aplicar gerenciamento efetivo e preventivo
Crescimento muito rápido que não permite a evolução adequada de recursos humanos.	- Efetivar a profissionalização - Agilidade na tomada de decisões
Baixa cultura de utilização de ferramentas tecnológicas (CRM, S.A.).	- Adequar fluxos e ferramentas - Treinamento qualificado e focado - Controle e monitoramento do desempenho das ferramentas

FONTE: Elaboração própria a partir dos resultados da reunião com equipes

Nas reuniões com as equipes, no que tange ao diagnóstico interno da empresa, também foram debatidos os pontos fortes levantados nas reuniões de gerentes, sendo que os mesmos foram referendados por unanimidade das equipes. No entanto, houve sugestões de estratégias que podem agregar maior força aos pontos fortes da empresa. São elas:

- Trabalhar a comunicação de modo que o evento Feirão da Casa Própria, o atendimento ao cliente que prima por solução imediata e o clima acolhedor fiquem marcados como diferenciais da empresa;
- Valorizar a equipe por sua criatividade e comprometimento com a empresa;

- Efetivar a gestão do conhecimento, a fim de que as informações relevantes sejam compartilhadas e que cada colaborador contribua com seu conhecimento individual, para ampliar o capital intelectual organizacional e, com isso, buscar maior vantagem competitiva para a empresa;

- Atuar com inteligência competitiva, monitorar a concorrência e saber quando e como agir.

Destaca-se que nas reuniões com as equipes, a idéia de ampliar a estrutura da empresa e utilizar a estratégia de abrir uma loja de materiais de construção como forma de combater a escassez de recursos foi validada, ou seja, tem-se na equipe a confirmação de viabilidade operacional. No entanto, houve o questionamento de qual ferramenta de ERP (*Enterprise Resources Planning*) seria aplicada para que fosse possível a gestão completa do processo, visto que da forma operacional existente o mesmo não se sustentaria. Também foi questionado qual o trabalho que seria desenvolvido para ampliar a visão sistêmica das equipes, a fim de que todos entendessem com clareza sua função e tarefa na conquista dos objetivos.

Quanto à análise do método aplicado, verifica-se que todas as equipes participaram ativamente do processo de discussão dos itens apresentados e sugeriram estratégias para ampliar a participação da empresa no mercado. Isso se deve à forma colaborativa com que o processo foi encaminhado.

5.3.2.3 Relatório final da análise do ambiente externo e interno

A análise efetivada nas reuniões de gerentes e das equipes proporcionou, num primeiro momento, a compreensão coletiva do que a empresa é, quer ser e onde busca chegar. Além disso, a postura de levantamento das idéias e interpretações individuais para a composição de um planejamento estratégico que esboçasse o entendimento do todo foi fundamental para a maior participação nas próprias reuniões. Assim, as equipes viram-se refletidas como parte da solução dos pontos fracos da empresa frente às ameaças do mercado.

Na discussão, foi priorizado o debate acerca das ameaças e pontos fracos devido à necessidade verificada de que a equipe pudesse interagir com suas idéias, a fim de buscar referendar os pontos fortes da empresa e o quanto o impacto das ameaças poderia ser combatido por eles. Também, buscaram-se verificar o quanto os pontos fracos poderiam

interferir no aproveitamento das oportunidades do mercado e como a ação rápida e planejada pode reverter o cenário de pontos fracos.

Finalizando o diagnóstico externo da empresa, tem-se que o momento é positivo para o crescimento e desenvolvimento. Para isso, é necessário:

- Buscar alternativas para evitar a dependência financeira dos programas de governo, seja por meio de outras fontes de investimento ou financiadoras;
- Combater a demora na entrega dos imóveis, acompanhando e monitorando principalmente os processos de terceiros assim como a logística de recursos físicos e humanos para a obra;
- Ampliar a comunicação com os clientes para evoluir o nível de confiança e credibilidade que auxiliarão no combate a concorrência.

Frente ao cenário apontado no diagnóstico externo, pode-se dizer que a empresa possui vantagem frente a seus concorrentes locais, por ser pioneira na venda, construção, documentação e financiamento de unidades habitacionais residenciais de interesse social, focada nos públicos das classes C e D, através de um novo modelo de gestão da construção civil com participação de toda a cadeia do *Construbusiness*.

No entanto, alguns quesitos devem ser revistos para que a empresa esteja à altura da competição de mercado que se apresenta e elimine pontos fracos que causam grande impacto negativo na estrutura. São eles:

- A falta de disseminação da estrutura tecnológica para registro e acompanhamento do atendimento ao cliente entre os colaboradores, refletida pela ausência dos registros de atendimento ao cliente e soluções efetivadas no software CRM, deixam a comunicação informal e não confiável predominar na empresa. A causa provável da deficiência detectada é o rápido crescimento da empresa que pecou na estruturação de fatores chave como o treinamento e acompanhamento da aplicação dos conhecimentos da equipe acerca dos sistemas de trabalho. Para tanto, retomar os treinamentos e acompanhar a utilização do sistema CRM é fundamental;
- Falta de estrutura personalizada de atendimento reativo e pró-ativo ao cliente. O crescimento da demanda ultrapassa o atendimento inicial e precisa de novas formas de acompanhamento do cliente dentro da empresa, tanto para receptor suas necessidades e buscar soluções de forma efetiva, quanto para agir de forma pró-ativa com a comunicação das etapas

do processo de documentação, financiamento e obra, fornecendo informações em tempo real para o cliente. Para isso é necessária a criação de um setor especializado como a Central de Relacionamento com o Cliente;

- O volume de documentação necessária para a construção legalizada e regular deve ser analisado, pois seu impacto é grande no que tange ao não cumprimento de prazos por parte dos órgãos públicos envolvidos no processo. Formar um colaborador para efetivar o processo de incorporação internamente, antes terceirizada, foi um ganho considerável de tempo para a empresa, no entanto não compensou o atraso da prefeitura e cartório. Dessa forma, é fundamental ampliar o relacionamento com esses parceiros estratégicos e entender a sistemática do processo para minimizar prejuízos por atraso de aprovação de projeto e registro de incorporação que antecedem o financiamento e o início da obra, que podem vir a comprometer todo o processo;

- A qualificação da área de RH da empresa e a determinação de políticas básicas de ação são fundamentais e urgentes para atingir os objetivos, estruturar o crescimento e ampliar a visão sistêmica e interativa dos processos entre áreas. É necessário priorizar o investimento em treinamentos para a qualificação dos recursos humanos da obra e das áreas estratégicas da empresa, definindo claramente a responsabilidade e função de cada colaborador;

- A qualificação e ampliação da comunicação interna, criando e interagindo um sistema informações sobre clientes, empreendimentos e ações da empresa é fundamental para o comprometimento dos colaboradores. Para tanto, a utilização do CRM e a ampliação dos canais de comunicação da empresa é fundamental;

- A efetivação de um plano de comunicação estruturado, que agregue postura agressiva de comunicação externa é necessária para pulverizar o mercado com informações que visem o aumento da credibilidade da empresa e referendem sua estrutura de construtora. Para isso, a mudança da logomarca inserindo um complemento que defina a atividade prioritária da empresa é importante, assim como o início de obras que comprovem essa nova atividade organizacional;

- O gerenciamento reativo deve ser substituído pelo gerenciamento preventivo e pró-ativo, com acompanhamento das tarefas das equipes e avaliação por meio de indicadores. Deve-se estimular a mudança da postura dos gerentes através do reconhecimento pela contribuição para o resultado global da empresa e desligar gerentes que não estejam respondendo as suas funções. Resumindo, deve-se abolir cargos e valorizar habilidades;

- O controle do fluxo de caixa e a implantação do ponto de equilíbrio são formas para assegurar a saúde financeira da empresa. A empresa viveu em 2007 momentos de grande e rápido crescimento financeiro, devido um alto volume de vendas propiciados pela demanda reprimida existente no mercado de habitação de interesse social para as classes C e D. No entanto, o atraso nos processos documentais comprometeram o início da obra e aderiram um ritmo mais lento as vendas que ficaram reprimidas pelo novo fluxo. Essa nova realidade agregada a ampliação da estrutura física da empresa e abertura da loja de materiais de construção motivou um desajuste no fluxo de caixa. Somado a isso, outro fator que contribuiu para esta realidade foi a falta de um software gerenciador global (ERP) que interligasse as diversas atividades e adequasse maior controle de custos e despesas. Para tanto, definir formas de controle efetivo é urgente, necessário e fundamental;

- A grande diversidade de atividades da empresa não lhe proporciona foco único. Isso é verificado na descrição da visão. Dessa forma é necessário repensar a abertura de novas frentes de negócio e buscar, num primeiro momento, estruturar e solidificar a atividade prioritária que é o processo produtivo da construção civil. Somente com a estabilidade implantada no segmento prioritário é válido ampliar novos negócios;

- A ampliação da gama de fornecedores com avaliação de capacidade de fornecimento e qualidade de material impacta diretamente no produto final a ser entregue para o cliente. Nesse sentido, a abertura da loja de materiais de construção priorizando o estoque para as obras da construtora ampliará a gama de fornecedores e reduzirá os custos dos materiais, devido maior volume de compra.

Finalizando a análise interna, verificou-se que a empresa possui grande volume de conhecimento aplicado na sua atividade e grande potencial empreendedor, reunindo diferentes capacidades de recursos humanos para desenvolver suas atividades. Essa conjuntura fez com que a empresa tivesse capacidade de desenvolver suas tarefas a contento, mesmo sem apresentar maturidade de estrutura administrativa. Esta deve ser buscada para sedimentar o crescimento futuro. Assim, a empresa possui grande potencial de crescimento, por estar focada numa demanda crescente e existente de mercado, necessitando se estruturar internamente para aproveitar as oportunidades, crescer e desenvolver. Para isso, acredita que o gerenciamento por meio de indicadores de desempenho é uma iniciativa eficaz, que se agregada ao monitoramento de mercado pode ampliar sua vantagem competitiva.

A conclusão da análise do ambiente externo e interno da empresa possibilitou que a mesma desse início a construção de um planejamento estratégico embasado na realidade

existente. Cabe ressaltar que da implantação desta metodologia a empresa identificou duas ações imediatas:

- Ampliar sua infra-estrutura operacional para dar vazão ao volume de trabalho advindo da grande demanda de mercado e ampliar o atendimento ao cliente;
- Abrir a loja de materiais de construção com foco em prevenir a escassez de material na obra, comprar em maior quantidade agregando melhores negociações e ampliar a oferta de produtos e serviços para o cliente.

Verifica-se após as análises realizadas, que a empresa é ágil na tomada de decisão, mas, às vezes se perde na implantação das ações definidas e no gerenciamento dos processos de trabalho que, por vezes, formam ilhas dentro da mesma empresa. Toda a equipe conhece o que fazer e como deve desenvolver suas atividades, mas falta o entendimento coletivo de como os processos interagem no todo. Assim, segundo Morgan (1998) é necessário encontrar novas formas de organizar e novas maneiras de focalizar e resolver problemas organizacionais, visto que o todo é maior que cada uma das partes. No entanto, a falta de postura gerencial para planejar e avaliar a fundo o impacto das decisões antes de tomá-las, o que pode vir a comprometer toda a empresa. Nesse sentido, a concepção de um planejamento estratégico que tenha seus objetivos conhecidos por toda a equipe agrega uma forma única de entendimento de como a empresa vai desenvolver suas atividades e como cada parte do todo vai colaborar neste processo. Mais que isso, o desdobramento das estratégias em indicadores de desempenho e ações torna possível o monitoramento da implantação do plano e possibilita adaptações e melhorias para a conquista dos objetivos.

5.3.3 Reuniões de preparação

Com base no relatório final de análise do ambiente externo e interno, a empresa realizou de 12 a 22 de novembro de 2007 o ciclo de reuniões para preparação da reunião geral do planejamento estratégico 2008, agendada para 26 de novembro de 2007. Nesses encontros, direção e gerentes definiram o posicionamento estratégico da empresa, além dos temas estratégicos e critérios competitivos que serviriam de base para a definição dos objetivos e do mapa estratégico da empresa. Estes dados estão apresentados no item 5.3.4.1, a seguir.

5.3.4 Reunião geral de planejamento estratégico

Com o objetivo de apresentar o resultado final do trabalho realizado nas reuniões de gerentes e equipes e expor as diretrizes de trabalho para 2008, a empresa realizou a reunião geral de planejamento estratégico que aconteceu no dia 26 de novembro de 2007 e contou com a presença de todos os colaboradores e gerentes.

O processo de planejamento estratégico aplicado segue o exposto no capítulo 2 desta dissertação e tem seu método embasado nos estudos de diversos autores, exposto na bibliografia de Oliveira (2004).

Organizado pela direção da empresa, com apoio da gerência estratégica, a reunião geral de planejamento estratégico foi dividida em dois momentos. No primeiro, foram expostos os resultados das análises efetivadas a partir das reuniões de gerentes e equipes, que demonstraram a postura estratégica, os fatores críticos de sucesso da empresa, o posicionamento estratégico do seu produto no mercado, os temas estratégicos norteadores dos objetivos e o mapa estratégico. Esse definiu os objetivos, estratégias e indicadores da empresa nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

No segundo, foi efetivado o debate dos planos de ação entre os presentes, sendo este realizado em grupos de discussão. Para finalizar a reunião, aconteceu a apresentação dos planos de ação, elencados por cada grupo, e definiram-se as prioridades. Essas resultaram na confirmação das principais ações a serem desenvolvidas, validando os indicadores propostos e dando início a sua medição.

5.3.4.1 Apresentação da situação atual da empresa

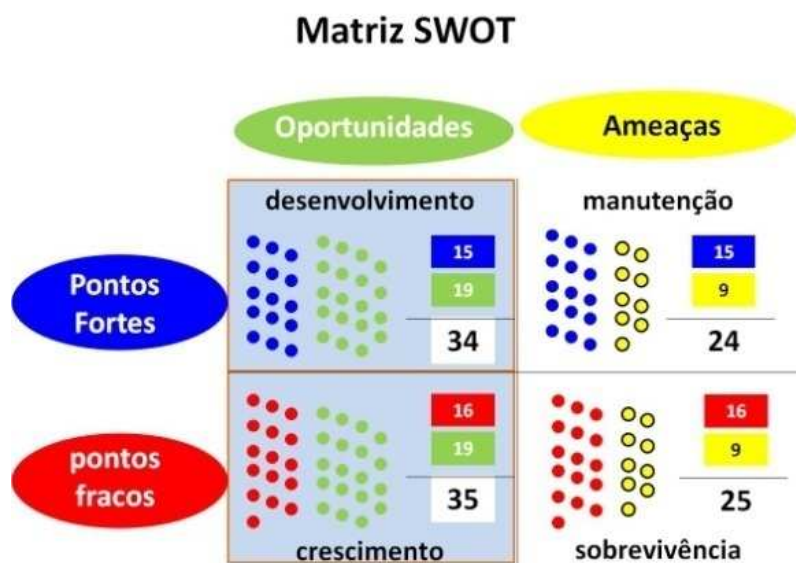
Para apresentar a situação atual foram resgatadas as análises feitas nas reuniões de gerentes e equipes acerca das ameaças e oportunidades do mercado, pontos fortes e fracos da empresa.

Como já exposto anteriormente, a empresa sentiu a necessidade de explorar a metodologia de cruzamento da matriz SWOT a fim de definir sua postura estratégica no mercado, estabelecendo, conforme Mintzberg (2004) uma direção geral para o

desenvolvimento da organização e para a administração de seus vários negócios, serviços e produtos.

Na figura abaixo se visualiza a representação exposta na reunião a fim de determinar a postura estratégica da empresa.

Figura 18: Resultado da Análise via Matriz SWOT



FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Mintzberg (2004).

Pelo exposto, verifica-se que a empresa possui uma postura estratégica de crescimento e desenvolvimento, visto que as oportunidades de mercado superam as ameaças e se sobrepõem aos pontos fortes e fracos da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), empresas em crescimento e desenvolvimento estão nos estágios iniciais do ciclo de vida. Têm produtos e/ou serviços com grande potencial de crescimento e a estratégia requer investimento em novos produtos e na infra-estrutura de apoio, ou seja, há um cenário propício para que a empresa se estruture a ponto de aproveitar de maneira eficaz as oportunidades apresentadas pelo mercado.

Outra etapa da análise foi definir os critérios competitivos da empresa, destacando os que são diferenciais para o cliente. Estes são segundo Barros Neto (1999), definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa deve valorizar para competir no mercado. Segue abaixo o quadro resumo da análise efetivada.

Os critérios competitivos permeiam toda a organização e são selecionados em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado, do grau de concorrência deste mercado e do tipo de produto produzido. Com isso também se evidenciou os fatores críticos de sucesso da empresa e quais os processos críticos devem ser monitorados a fim de assegurar que a necessidade do cliente seja atendida e os critérios competitivos continuem sendo diferencial da empresa no mercado.

Quadro 13: Critérios competitivos e fatores críticos de sucesso (FCS)

Critérios Competitivos	Diferenciadores	FCS Fatores Críticos de Sucesso	Processos Críticos
<i>Preço justo, baixo</i>	X	Controle de custos e produtividade dos Recursos Humanos	Gerenciamento de custos e operações em obra
<i>Qualidade do produto</i>		Aplicação de conhecimento e Tecnologia	Controle de suprimentos e mão de obra
<i>Pontualidade</i>	X	Controle dos processos	SGQ e Controle de Indicadores
<i>Soluções Rápidas</i>	X	Equipe Dinâmica e Criativa	Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal

FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Porter (1989).

No quadro acima, verifica-se três critérios competitivos diferenciadores. Estes delimitam quais os fatores críticos de sucesso devem ser trabalhados e quais os processos críticos devem ser monitorados. Na empresa estudada, verifica-se que o gerenciamento de custos impacta diretamente no preço do produto, o controle dos indicadores e do sistema de gestão da qualidade são decisivos para a pontualidade e o recrutamento, seleção e treinamento de pessoal são fundamentais para equipes dinâmicas e criativas que promovam soluções rápidas. No entanto, neste último item, acredita-se também ser necessário o acesso a informação e a comunicação interna eficaz para que se assegurem soluções rápidas e corretas.

A partir da definição da postura estratégica da empresa buscou-se identificar o seu posicionamento estratégico. Este estabelece a forma como a empresa pretende que seu produto seja percebido no mercado, o que segundo Porter (1989) é um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser

alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque em custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.

Conforme as análises realizadas, entende-se que a empresa posiciona-se com enfoque em custo. Isso se deve principalmente a três quesitos: i) tem foco no público das classes C e D, com renda de até 5 salários mínimos; ii) desenvolve suas atividades na construção e comercialização de unidades habitacionais de interesse social na cidade de Caxias do Sul; iii) tem sua rentabilidade advinda do volume de negócios realizados e obras construídas de forma padronizada. Segundo Porter (1989), a empresa que se encontra neste posicionamento deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, vendendo um produto-padrão, sem maquilagem, dando ênfase considerável a obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Segue abaixo, o quadro resumo do posicionamento estratégico da empresa.

Quadro 14: Posicionamento Estratégico

Liderança: Enfoque em custo
Proposta de valor ao cliente: Excelência operacional (alta eficiência de processos, racionalização, velocidade, padronização e controle).
Promessa ao cliente: Habitação com qualidade, segurança, pontualidade e baixo preço.

FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Porter (1989).

A partir da definição do posicionamento estratégico, a empresa buscou o entendimento de quais os temas estratégicos deveriam nortear a concepção dos objetivos. Nesse sentido, fez-se a análise da proposta de valor exposta no quadro acima, elencando para cada item os temas estratégicos fundamentais para que a promessa ao cliente se cumpra. Abaixo se expõem o quadro resumo dos temas estratégicos definidos.

Quadro 15: Temas estratégicos

Proposta de Valor	Temas Estratégicos
Alta eficiência de processos	01 - Operar com Tecnologia para alta produtividade : <ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas Tecnológicas – Softwares e Hardware
	02 - Operar com Gestão do Conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> • Especialização Operacional • Inteligência Estratégica • SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade • Construbusiness - Dominar compra, construção e venda

Racionalização e velocidade	03 - Pontualidade <ul style="list-style-type: none"> • Otimização da mão de obra e equipamentos • Custo adequado do terreno • Satisfação do cliente • Aumento do giro de produtos • Assegura a rentabilidade
Padronização e controle	04 - Produção Padronizada e em Série <ul style="list-style-type: none"> • Controle de custos e recursos • Medição de indicadores • Aumento de produtividade

FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Porter (1989).

Considerando o quadro acima, verifica-se que para liderar com enfoque em custo a empresa estudada precisa operar com tecnologia que amplia a produtividade, gestão do conhecimento que multiplica o capital intelectual, pontualidade que otimiza recursos e assegura a rentabilidade, além da produção padronizada e em série que controla o desempenho global.

A partir das análises até aqui expostas, foi possível visualizar a realidade de mercado em que a empresa está inserida e quais os propósitos que a mantêm neste mercado em busca de crescimento e desenvolvimento. Esses dados serviram de base para a definição dos objetivos estratégicos e a aplicação da metodologia de acompanhamento e controle, exposta a seguir.

5.3.4.2 A concepção do mapa estratégico: objetivos estratégicos, estratégias e indicadores via metodologia *Balanced Scorecard*

Os objetivos e as metas estratégicas são os alvos a serem perseguidos e estabelecem os resultados que precisam ser alcançados, assim como os prazos. Os objetivos estratégicos orientam a ação, definem o ritmo dos negócios, motivam as pessoas e facilitam a avaliação de desempenho.

Neste estudo, a definição dos objetivos estratégicos teve foco na missão da empresa e sua promessa ao cliente, o que motivou a definição de estratégias desdobradas em ações a fim de concretizar os objetivos propostos. Para isso, a empresa definiu a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), a fim de ter um método de acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho e a interlocução dos mesmos com os objetivos estratégicos da empresa. O trabalho de concepção do mapa estratégico iniciou com o estudo do método buscando compreender sua sistemática operacional. Isso se deu por meio de um treinamento

do diretor da empresa para o corpo gerencial e de uma breve explicação sobre o método na reunião do planejamento estratégico para todos os colaboradores.

Conforme expõe Carvalho (2007), o mapa estratégico começa com a estratégia financeira para aumentar valor ao acionista. Assim, os objetivos e as medidas financeiras precisam desempenhar uma dupla função: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC. Segundo a autora, a perspectiva financeira define os objetivos de longo prazo da unidade de negócios não se limitando aos objetivos de lucratividade. Kaplan e Norton (2000) sintetizaram para esta perspectiva duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. No caso estudado a empresa pontuou como objetivo estratégico desta perspectiva a rentabilidade.

A perspectiva de cliente deve fornecer a visão clara dos segmentos de mercado e clientes e do desempenho da unidade de negócio nestes segmentos, sendo elementos-chave para a compreensão do que é valor para o segmento-alvo. Kaplan e Norton (1996) observaram um conjunto comum de atributos que organizam a proposição de valor nessa perspectiva, entre eles cita-se os atributos do produto/serviço, o relacionamento com o cliente, a imagem e a reputação. Conforme Carvalho (2007), com base na proposição de valor, a unidade de negócio é capaz de formular as medidas da perspectiva do cliente que traduzam sua estratégia de mercado de forma a atingir retornos futuros na perspectiva financeira. Na análise da empresa objeto de estudo, o objetivo estratégico nesta perspectiva é conquistar e fidelizar clientes.

A perspectiva de processos internos permite identificar os processos críticos, nos quais a empresa deve se superar. Segundo Carvalho (2007, p. 153) “estes processos devem capacitar o negócio a entregar a proposição de valor do segmento-alvo e satisfazer às expectativas do acionista”. Para isso, é necessário adotar as medidas que terão maior impacto na satisfação do cliente e na obtenção dos objetivos financeiros, não se prendendo aos processos existentes, mas mapeando freqüentemente novos processos. Após a análise definiu-se como objetivos estratégicos da perspectiva dos processos na empresa estudada o baixo custo e a excelência operacional.

A quarta e última perspectiva do modelo básico do *Balanced Scorecard* projetado e aplicado por Kaplan e Norton é aprendizado e crescimento. Esta identifica a infra-estrutura que a organização precisa construir para criar a longo prazo o aprendizado e o crescimento que são requeridos para atingir os objetivos em outras perspectivas, ou seja, alinhar recursos

humanos, informação e tecnologia com a estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000), qualquer mapa estratégico deve definir as competências essenciais, tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia da organização. Assim, verifica-se que o investimento a se realizar nesta perspectiva é fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento da organização a longo prazo. Na empresa objeto de estudo definiu-se como objetivo estratégico desta perspectiva atuar com equipes dinâmicas e eficientes.

Assim foi possível que os diversos níveis da empresa entendessem que o “BSC traduz o conhecimento, as habilidades e as ferramentas que o funcionário precisará (aprendizagem e crescimento) para inovar e construir as capacidades e eficiências estratégicas adequadas (processo internos), que criam valor específico para o mercado (consumidor), o qual proporcionará ao acionista retorno superior” (KAPLAN e NORTON, 2000, p.169).

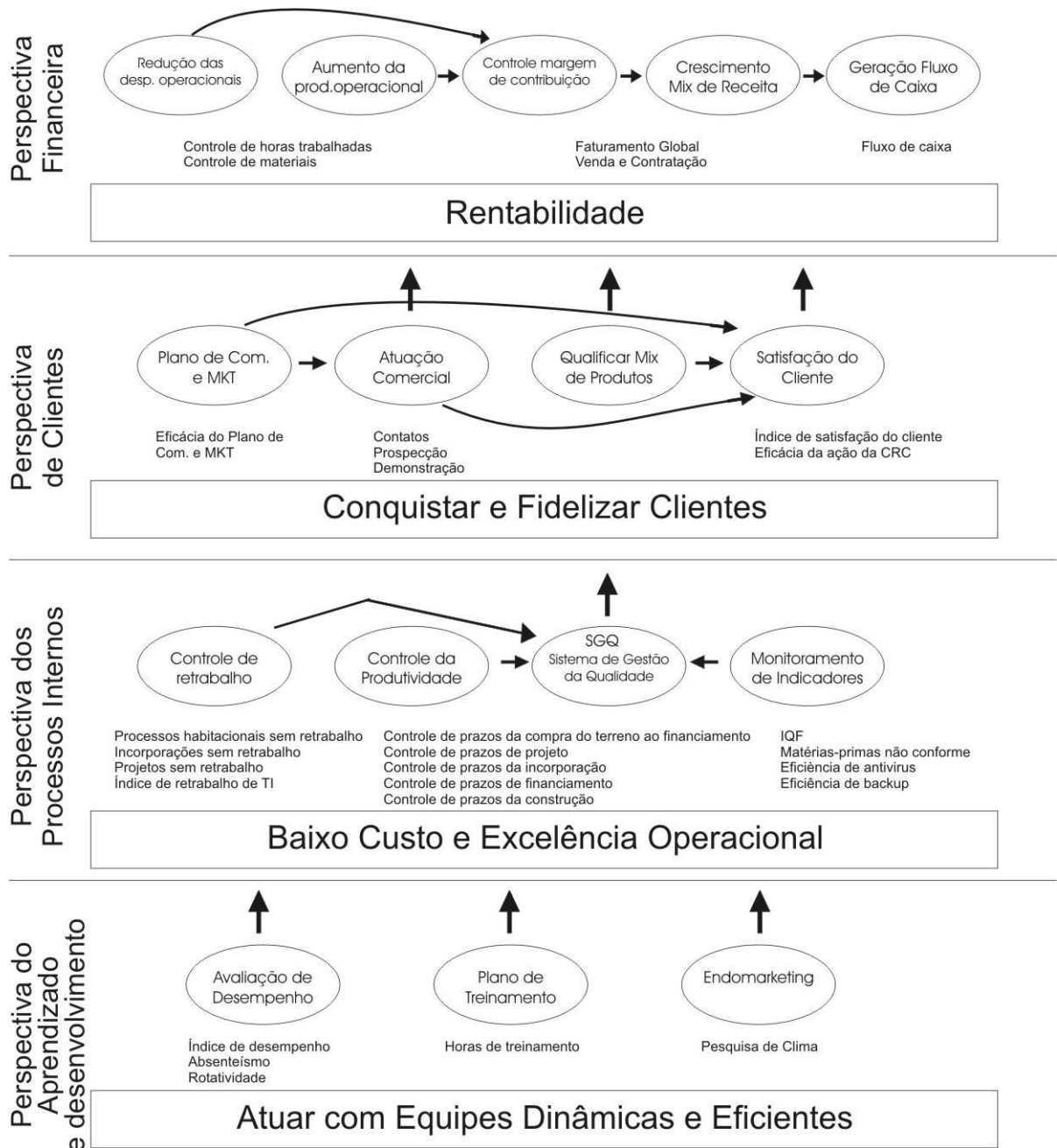
A partir das análises efetivadas com gerentes e equipes, foram definidos quatro objetivos estratégicos para a empresa, a fim de atender a promessa ao cliente, referendar o posicionamento estratégico e sedimentar a postura estratégica de crescimento e desenvolvimento. São eles: rentabilidade, conquistar e fidelizar clientes, baixo custo e excelência operacional e atuar com equipes dinâmicas e eficientes.

A partir da definição dos objetivos pontuaram-se as estratégias para o ano de 2008 e buscou-se elucidar quais os indicadores de desempenho deveriam ser medidos e acompanhados, a fim de que os objetivos expostos fossem atingidos e as estratégias implementadas.

Conforme os estudos de Kaplan e Norton (2000), também na aplicação do método *Balanced Scorecard* verificou-se que o mesmo supera as limitações dos sistemas de mensuração exclusivamente financeiros, mediante a evidência nítida dos processos de criação de valor e do papel fundamental dos ativos intangíveis. O *scorecard* descreve as várias conexões indiretas necessárias a interligação das melhorias nos ativos intangíveis da organização aos resultados tangíveis provenientes da estratégia, em termos de clientes e de desempenho financeiro. A proposição de valor para os clientes define o contexto da maneira como os ativos intangíveis criam valor. Os temas estratégicos descrevem a “receita” para a combinação de ingredientes intangíveis, como habilidade, tecnologia e cima organizacional, com os processos internos, como abastecimento e distribuição, para a produção de resultados tangíveis (fidelidade dos clientes, crescimento de receita e rentabilidade). Dessa maneira, o *balanced scorecard* fornece o referencial de mensuração e gerenciamento de estratégias baseadas no conhecimento.

O resultado desse trabalho foi a concepção do mapa estratégico a seguir, que demonstra o foco prioritário da empresa em 2008 dentro de cada perspectiva elencada. Assim, as estratégias propostas representam as formas de como os objetivos serão atingidos e os indicadores visam medir o desempenho das ações desenvolvidas para este fim.

Figura 19: Mapa estratégico da empresa estudada



FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Kaplan e Norton (1997) e das informações repassadas pela empresa.

Na figura 16, verifica-se que conforme a metodologia do BSC, o mapa estratégico da empresa é resultado da ação de causa e efeito dos diversos objetivos definidos. Analisando o mapa estratégico da empresa estudada, verifica-se que o BSC engloba na perspectiva de **aprendizado e desenvolvimento** a parte de pessoas, na qual define-se como objetivo estratégico atuar com equipes dinâmicas e eficientes. Na perspectiva **processos** são elencados dois objetivos estratégicos: baixo custo e excelência operacional. Ambos estão intimamente relacionados e necessitam de equipes dinâmicas e eficientes para serem concretizados. Na perspectiva de **clientes**, a empresa define como objetivos conquistar e fidelizar clientes, englobando o crescimento de mercado com nova demanda e a manutenção de sua carteira de clientes. Para isso, necessita que os processos estejam funcionando de acordo e as pessoas sejam dinâmicas e eficientes. Na perspectiva **financeira**, o objetivo é a rentabilidade e para que o mesmo se concretize é necessário clientes, novos ou já existentes. Assim comprova-se que existe a interdependência dos objetivos entre si e o que o impacto que um gera no outro é fator de monitoramento constante e ação estratégica conjunta da empresa.

Nesse cenário, as estratégias traçadas para cada objetivo visam definir caminhos para que os mesmos sejam atingidos. Estas se abrem em maior número a fim de cobrir todo o território da empresa e prevenir os impactos que poderão advir do mesmo. Na figura verifica-se que as estratégias possuem diversas ligações. Estas demonstram como uma estratégia impacta na outra e que nem todas possuem as mesmas relações de causa e efeito. Assim, a empresa estudada definiu que para atingir o objetivo de atuar com equipes dinâmicas e eficazes, dentro da perspectiva de aprendizado e desenvolvimento, deve utilizar as estratégias de avaliação de desempenho, plano de treinamento e endomarketing. Na perspectiva de processos, para atingir o baixo custo e a excelência operacional, deve utilizar as estratégias de controle de retrabalho, controle da produtividade, sistema de gestão da qualidade e monitoramento de indicadores. Para atingir os objetivos de conquistar e fidelizar clientes, na perspectiva clientes, a empresa deve utilizar estratégias de plano de comunicação e marketing, atuação comercial, qualificação do mix de produtos e satisfação dos clientes. Na perspectiva financeira, com objetivo de rentabilidade, deve utilizar estratégias de redução das despesas operacionais, crescimento do mix de receita, aumento da produtividade operacional, controle da margem de contribuição e geração de fluxo de caixa.

No entanto, para que as estratégias traçadas se concretizem é importante o cuidado com sua implementação. Nesse sentido, a empresa estudada definiu planos de ação para cada estratégia, monitorados por indicadores de desempenho que visam identificar gargalos e, se

necessário, definir novos alinhamentos para a busca dos objetivos. Verifica-se acima que os indicadores de desempenho são medidas pontuais para monitorar o desempenho das atividades implementadas que devem seguir uma estratégia definida. Por isso, não possuem linhas de interação e relação de causa e efeito, como os objetivos e estratégias, visto que fazem parte de um painel de monitoramento de unidades de medida que representam o desempenho global da organização, em suas mais variadas áreas e atividades. O processo de definição de indicadores levou em conta o mapeamento dos processos da empresa, sua interação e quais os pontos de congruência deficitários. Mais que isso, foram estudados os gargalos operacionais que impactam diretamente ou indiretamente no resultado da empresa, a fim de criar sistemática de controle de sua interferência no processo e minimizar possíveis problemas operacionais. O principal objetivo do sistema de indicadores via BSC é fornecer um painel de controle de toda a empresa, interagindo a ação operacional com a ação estratégica.

Com a explanação do mapa estratégico da empresa foi finalizada a primeira etapa da reunião de planejamento estratégico e deu-se início ao trabalho em grupos para discussão das ações que deveriam ser priorizadas visando atingir os objetivos propostos. Estas foram implantadas e monitoradas pelo sistema de indicadores propostos no mapa estratégico, operacionalizado pelo software *Strategic Adviser* (SA).

5.3.4.3 Resultados desta fase

A segunda etapa do estudo de caso contou com cinco meses de pesquisa aplicada junto à empresa objeto de estudo. Este tempo, propiciou que fosse efetivada a coleta dos dados necessários para identificar a compreensão da equipe acerca da aplicação do método do planejamento estratégico na empresa, assim como da implantação do *Balanced Scorecard* como meio de definição e medição de indicadores de desempenho.

A participação de todos os colaboradores nas reuniões com gerentes e equipes demonstrou engajamento da empresa na priorização do planejamento estratégico como um método de antecipar desafios e propor alternativas de diferenciação no mercado. A análise realizada nessas reuniões expôs um ambiente de grande oportunidade, mas crescente concorrência, que deve ser aproveitado de forma a ampliar a participação da empresa e sedimentar suas atividades.

Conforme exposto por diversos autores, entre eles Maskell (1991), Kaplan e Norton (1992), Sink e Tuttle (1993), para a concepção e implementação de sistemas de indicadores mais eficazes é necessário definir os indicadores a partir das estratégias e da identificação dos processos gerenciais críticos das empresas. Nesse sentido, acredita-se que a partir da implantação da metodologia do planejamento estratégico foi possível estruturar a análise do ambiente externo e interno da empresa, expondo suas deficiências e qualidades, desafios e oportunidades, além de definir sua postura estratégica no mercado. Aliado a participação coletiva na concepção das estratégias e planos de ação, o planejamento estratégico motivou a criação de um mapa estratégico que reflete a realidade da empresa e expõe as relações de causa e efeito entre os objetivos e estratégias. Isso referenda a importância da ação integrada dos processos organizacionais com foco nos objetivos estratégicos definidos.

Outro resultado expressivo desta fase foi a concepção do painel de controle de indicadores no software Strategic Adviser (SA), disponibilizado para todos os colaboradores, que motivou o acompanhamento do desempenho global da empresa, o maior comprometimento e a ação pró-ativa da equipe para a conquista dos objetivos estratégicos definidos coletivamente. Nesse sentido cada colaborador pode entender seu papel no contexto da empresa e buscar formas de ampliar o resultado pontual que soma no global. A desmistificação do mapa estratégico e a ampliação da interação com o mesmo, nas atividades diárias, também ocorreu e propiciou o entendimento da importância da gestão estratégica para a empresa objeto de estudo.

Assim, vê-se que nesta etapa do estudo de caso diversas análises, de dados e contextos, motivaram a definição de onde a empresa quer chegar (objetivos), como vai chegar (estratégias), o que deve fazer (planos de ação) e como medir o resultado (indicadores de desempenho). Além disso, conseguiu-se efetivar o planejamento estratégico, concebeu-se o mapa estratégico e criou-se um painel de indicadores de desempenho para acompanhamento da empresa. A partir disso, iniciou-se a implementação das ações e a utilização do sistema de medição.

5.3.5 Análise de desempenho via *Balanced Scorecard* (BSC)

A análise de desempenho engloba a medição de desempenho que segundo Sink e Tuttle (1993) é um processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, processamento

e avaliação dos dados. Através do processo de medição é possível identificar as capacidades da organização e os níveis de desempenho esperados, tanto dos processos quanto do sistema organizacional. Possibilita, também, identificar as necessidades de retroalimentação, o que pode ser melhorado, sobre o que concentrar a atenção e onde colocar os recursos.

No estudo de caso desenvolvido, a análise de desempenho foi composta de dois momentos: a medição dos indicadores através dos dados coletados e carregados no software e a realização da primeira análise de desempenho por meio do *Balanced Scorecard* (BSC), identificando gargalos, deficiências e melhorias do sistema. Esta foi desenvolvida na primeira quinzena do mês de março de 2008 e considerou os dados de dezembro/2007 a fevereiro/2008.

5.3.5.1 Início da medição de indicadores

A utilização do sistema de indicadores iniciou no mês de dezembro de 2007, com um projeto piloto de verificação. Isso se deve ao fato de ser necessário testar a eficácia dos indicadores elencados e seu método de medição. A partir da validação dos indicadores estabeleceu-se sua meta e periodicidade e iniciou-se o carregamento dos dados.

O carregamento dos dados resultantes da medição dos indicadores acontece, conforme a periodicidade definida para cada indicador, por meio da digitação dos mesmos no software *Strategic Adviser* (SA). Essa tarefa é desenvolvida pelo responsável do processo do qual o indicador faz parte. Com isso, efetiva-se a verificação do nível de desempenho da empresa como um todo, através da soma do desempenho de cada indicador refletido nas estratégias e objetivos estratégicos da empresa.

Após o primeiro ciclo trimestral de medição dos indicadores de desempenho, que computou os dados dos meses de dezembro/2007, janeiro e fevereiro/2008, efetivou-se a primeira análise de desempenho via o método *Balanced Scorecard* (BSC) a fim de identificar deficiências no sistema de medição que deveriam ser ajustadas e melhorias que poderiam ser aplicadas.

Cabe ressaltar que no mês de janeiro/2008 a empresa passou pelo primeiro ciclo/2008 da auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), efetivado pela equipe técnica do *Bureau Veritas Certification* (BVC, antigo BVQI), que validou o sistema de medição e

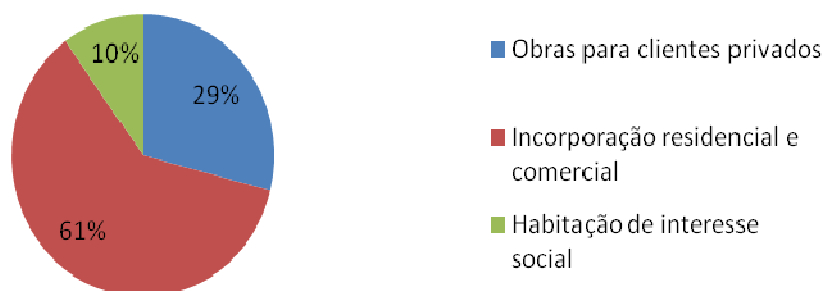
controle de indicadores como requisito para assegurar a qualidade dos serviços e produtos da empresa, concedendo a re-certificação PBQP-h/nível A e ISO 9001:2000. É válido expor que o escopo de atuação no qual a empresa atua é “execução de obras de edificações” com especialidade técnica em “execução de obras”. Isso vem a somar e sedimentar a postura e posicionamento estratégicos já analisados anteriormente neste trabalho.

5.3.5.2 Análise comparativa de indicadores

Com vistas a ampliar o entendimento da metodologia de monitoramento aplicada neste estudo de caso e no sentido de elucidar como outras construtoras do estado do Rio Grande do Sul atuavam a fim de monitorar o desempenho de suas atividades, buscou-se identificar entidades no estado que promovessem este tipo de pesquisa.

Dessa forma, em novembro de 2007, foi realizado um contato com o Núcleo Orientado para Inovação da Edificação – NORIE da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS a fim de buscar informações sobre o projeto de “Desenvolvimento de um sistema de indicadores para benchmarking na construção civil”. Este serviu de base comparativa para o estudo aqui apresentado.

A pesquisa desenvolvida pelo NORIE iniciou com a definição do sistema de indicadores em conjunto com o Clube de *Benchmarking* e elaboração do guia de procedimentos para coleta, processamento e análise dos indicadores. Inicialmente, foi elaborado um conjunto de indicadores para *Benchmarking*, selecionados a partir das experiências internacionais e estudos anteriores realizados pelo NORIE/UFRGS, que foram, então, corroborados por pesquisas prévias para identificação dos atuais indicadores coletados em algumas empresas da região metropolitana de Porto Alegre – RS, durante o mês de março de 2004. Assim, com a finalidade de discutir os indicadores previamente selecionados, através da negociação de atributos comuns entre as empresas e da definição e padronização dos procedimentos de coleta dos dados, foi formado O Clube de *Benchmarking*, composto por 18 empresas de construção civil de Porto Alegre – RS. Na figura abaixo, expõem-se o perfil das empresas participantes do Clube de *Benchmarking*. Este, mesmo sendo diferenciado, possibilitou estabelecer uma forma que os indicadores pudessem ser coletados em diferentes nichos de mercado com resultados representativos e comparáveis.

Figura 20: Perfil das empresas do Clube de *Benchmarking* (segundo nicho de atuação)

FONTE: NORIE/UFRGS (2005).

Com base nos dados advindos das empresas participantes, o Sistema de Indicadores para Benchmarking foi concebido visando atender às necessidades de medição de desempenho dos principais processos críticos das empresas de construção. Além disso, buscou-se incluir no sistema um conjunto de indicadores para medição tanto de resultados quanto de processo. O conjunto de indicadores selecionado está apresentado no quadro a seguir, dividido em seis grandes categorias: produção e segurança, clientes, vendas, fornecedores, qualidade e pessoas.

Quadro 16: Sistema de indicadores para *benchmarking*

Categoria	Indicador	Fórmula de cálculo	Tipo
Produção e Segurança	Desvio de custo da obra	$(\text{Custo real} - \text{custo orçado} / \text{custo orçado}) \times 100$	Resultado
	Desvio de prazo da obra	$(\text{Prazo real} - \text{prazo previsto} / \text{prazo previsto}) \times 100$	Resultado
	Percentual de planos concluídos	$(\text{número de pacotes de trabalho } 100\% \text{ concluídos} / \text{número de pacotes de trabalho planejados}) \times 100$	Processo
	Índice de boas práticas de canteiros de obras	$(\text{somatório dos pontos obtidos} / \text{Total de itens avaliados}) \times 10$	Processo
	Taxa de frequência de acidentes	$(\text{número de acidentes ocorridos no mês com afastamento de um dia} / \text{x } 10^6 / \text{número de horas trabalhadas por todos os funcionários da empresa no mês})$	Resultado
Cliente	Índice de satisfação do cliente usuário	$\text{Somatório de notas de um conjunto de itens de } 0 \text{ a } 10 / \text{total do conjunto de itens}$	Resultado
	Índice de satisfação do cliente contratante	$\text{Somatório de notas de um conjunto de itens de } 0 \text{ a } 10 / \text{total do conjunto de itens}$	Resultado
Vendas	Velocidade de vendas	$(\text{número de unidades vendidas} / \text{número de unidades à venda}) \times 100$	Resultado
	Índice de contratação	$(\text{n}^\circ \text{ de obras ganhas} / \text{n}^\circ \text{ de propostas}) \times 100$ $(\text{valor dos contratos} / \text{valor total orçado}) \times 100$	Resultado
Fornecedores	Avaliação de fornecedores de serviços	$\text{Somatório de notas de um conjunto de itens de } 0 \text{ a } 10 / \text{total do conjunto de itens}$	Processo
	Avaliação de fornecedores de materiais	$\text{Somatório de notas de um conjunto de itens de } 0 \text{ a } 10 / \text{total do conjunto de itens}$	Processo
	Avaliação de fornecedores	$\text{Somatório de notas de um conjunto de itens de } 0 \text{ a } 10 / \text{total do conjunto de itens}$	Processo

	de projetos	10/ total do conjunto de itens	
Qualidade	Número de não conformidades em auditoria	Nº de não conformidades encontradas em auditoria interna e externa	Processo
	Índice de não conformidade na entrega do imóvel	$(n^\circ \text{ de não conformidade} / n^\circ \text{ de verificações}) \times 100$	Resultado
Pessoas	Índice de satisfação do cliente interno nas obras	Somatório de notas de um conjunto de itens de 0 a 10/ total do conjunto de itens	Processo
	Índice de satisfação do cliente interno na sede	Somatório de notas de um conjunto de itens de 0 a 10/ total do conjunto de itens	Processo
	Índice de treinamento	$N^\circ \text{ total de horas de treinamento} / \text{Efetivo médio}$	Processo
	Percentual de funcionários treinados	$(N^\circ \text{ de funcionários treinados} / \text{Efetivo médio}) \times 100$	Processo

FONTE: NORIE/UFRGS (2005).

Ao fazermos uma análise comparativa dos indicadores apresentados no estudo NORIE/UFRGS e os definidos pela empresa objeto do estudo de caso dessa dissertação, verifica-se que há similaridade das medidas identificadas como necessárias para empresas atuantes na construção civil, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 17: Análise comparativa de indicadores de desempenho

Empresa estudada		Clube de <i>Benchmarking</i> - NORIE/UFRGS	
Perspectiva	Indicadores	Categoria	Indicadores
Financeira	Controle quantitativo de horas trabalhadas	Produção e Segurança	Índice de boas práticas de canteiros de obras
	Controle quantitativo de materiais		Desvio de prazo da obra
	Venda e contratação		Percentual de planos concluídos
	Faturamento global		Taxa de frequência de acidentes
	Fluxo de caixa		Desvio de custo da obra
			Vendas
Clientes	Contatos	Cliente	Índice de contratação
	Prospecção		Índice de satisfação do cliente usuário
	Demonstração		Índice de satisfação do cliente contratante
	Satisfação do Cliente		
	Eficácia da ação da Central de Relacionamento com o Cliente		
Processos	Índice de processos habitacionais sem retrabalho	Fornecedores	Avaliação de fornecedores de serviços
	Retrabalho de instalação de software e hardware		Avaliação de fornecedores de materiais
	Índice de Projetos sem retrabalho		Avaliação de fornecedores de projetos
	Índice de Incorporações sem retrabalho	Qualidade	Número de não conformidades em auditoria
	Processos habitacionais prontos junto com a averbação		Índice de não conformidade na entrega do imóvel
	Processos habitacionais prontos junto com a incorporação		
	Controle de prazos da compra do terreno ao financiamento		
	Controle de prazos de projeto		

	Controle de prazos da construção		
	Eficiência de antivírus		
	Eficiência de backup		
	IQF		
	Matérias-primas não - conforme		
	Tempo de aprovação de processos habitacionais		
Aprendizado e desenvolvimento	Avaliação de desempenho	Pessoas	Índice de satisfação do cliente interno nas obras
	Horas de treinamento		Índice de satisfação do cliente interno na sede
	Pesquisa de clima		Índice de treinamento
			Percentual de funcionários treinados

FONTE: Elaboração própria a partir dos dados da empresa objeto de estudo e dados NORIE/UFRGS (2005).

Em ambos os casos, tem-se destaque para o cliente, as pessoas, a produção e o resultado financeiro. Assim, mesmo com algumas diferenças de nomenclatura ou posicionamento, verifica-se que as medidas definidas referendam a necessidade de controle de pontos fundamentais para as empresas deste ramo de atividade, tais como controle da produção, satisfação do cliente, volume de vendas, desempenho da equipe e avaliação de fornecedores.

Nem todos os quesitos elencados são aplicados de igual forma e teor na empresa estudada e nas construtoras pertencentes ao Clube de *Benchmarking*. Cabe ressaltar, que mesmo o clube sendo formado por uma gama de empresas com perfis diferentes entre si, nenhuma delas possui perfil similar à empresa objeto deste estudo: projeto, incorporação, construção e venda de imóveis habitacionais de interesse social.

Outro quesito que vale ressaltar na análise comparativa de indicadores de desempenho do Clube de *Benchmarking* e da empresa estudada, é que em nenhum momento são elencados como importantes para a manutenção das empresas no mercado o monitoramento do ambiente externo através do próprio benchmarking, vigília competitiva e inteligência estratégica. Acredita-se que isso se deve ao fato de que nem todas as empresas possuem necessidade efetiva de monitoramento externo. No entanto, há de se considerar que na área da construção civil os indicadores externos de escassez de materiais e mão-de-obra além das novas políticas públicas de incentivo ao setor podem ser de grande valia para a ação estratégica e redimensionamento de indicadores de desempenho. Assim, entende-se que agregar esta perspectiva ao mapa estratégico da empresa objeto deste estudo de caso é importante para a ampliação da visão de futuro da empresa.

5.3.5.3 Primeira análise de desempenho via *Balanced Scorecard* (BSC)

Com base nos resultados expostos verifica-se que o sistema de monitoramento de indicadores para avaliação do desempenho de uma construtora, embasado no método *Balanced Scorecard* – BSC é válido. A partir de sua aplicação é possível acompanhar a ação global da empresa e integrar objetivos, estratégias, ações e resultados. Também se identificam gargalos e pontos fracos que devem ser combatidos a fim de assegurar o desempenho positivo da empresa no mercado.

No mapa estratégico concebido e no quadro comparativo acima, visualizamos inúmeros indicadores que foram monitorados ao longo de três meses. Em alguns verifica-se crescimento positivo, em outros estabilidade e em outros a inexistência de melhoria. Isso se deve ao fato da adaptação da empresa ao processo de monitoramento por meio de indicadores e, mais que isso, a detecção de pontos fracos que devem ser rapidamente revertidos. Outro fato relevante é o grande número de indicadores (27) que torna mais difícil e complexa a medição e controle. No entanto, esse número tende a ser reduzido com a maturidade do sistema de medição de indicadores que faz a inter-relação dos impactos de um indicador em inúmeros processos. No entanto, como forma inicial de medição é necessário cobrir todos os limites da empresa para evitar que gargalos passem despercebidos e ocasionem perdas a empresa. É possível também verificar que o maior número de indicadores (14) encontra-se na perspectiva de “Processos” justamente onde a empresa necessita agregar maturidade administrativa para se fortalecer e competir no mercado.

Assim, considerando as quatro perspectivas do BSC, avalia-se:

- Perspectiva Aprendizado e Desenvolvimento: iniciou-se a medição de todos os indicadores e verificou-se que os indicadores de índice de desempenho, horas de treinamento e pesquisa de clima encontram-se dentro da meta estipulada. Os indicadores absentéismo e rotatividade posicionaram-se fora da meta estipulada o que alertou a empresa para a necessidade de abertura destes indicadores em separado para a equipe de obra e de escritório, visto que são equipes com comportamento totalmente diferenciado para esses quesitos. Efetivou-se nova medição com os indicadores nesse formato e obteve-se o indicador absentéismo na meta para o escritório e fora da meta para a obra, verificando-se a necessidade de ação imediata para a redução de faltas ao trabalho na obra. O indicador de rotatividade ficou dentro da meta, conforme definido para escritório e obra.

- Perspectiva de Processos Internos: iniciou-se a medição de todos os indicadores elencados e verificou-se que todos os indicadores referentes a prazos e re-trabalho encontravam-se fora da meta estipulada. Com isso foi iniciado um trabalho coletivo de toda a equipe para identificar quais os gargalos de interação que estavam impactando nos atrasos e erros nos processos. Foram identificados diversos pontos de melhoria que foram adequados já no segundo mês de medição, tais como o protocolo de entrega de documentos para continuidade de atividades e a ampliação da utilização do sistema de comunicação interna via software CRM para acompanhamento de prazos e novas tarefas. A minimização dos erros ocorreu com o redimensionamento das tarefas entre as equipes e a contratação de mais colaboradores, evitando a sobrecarga com tarefas importantes e minuciosas. No segundo mês de medição os indicadores de prazos e re-trabalho ainda continuavam abaixo da meta, mas apresentavam melhoria significativa se relacionados ao mês anterior.

- Perspectiva de Clientes: iniciou-se a medição de todos os indicadores da perspectiva de clientes e a exceção ocorreu no indicador eficácia de ação da Central de Relacionamento com o Cliente, visto que este setor foi criado no mês de dezembro/2007 e a medição do indicador iniciou no mês de janeiro/2008. Com o grande volume de trabalho apresentado tanto na ação pró-ativa como na ação receptiva dos clientes houve a ampliação da equipe da CRC logo no segundo mês de existência. Se considerado este período de adaptação, pode-se avaliar que mesmo não estando dentro da meta este indicador já apresentou resultados valiosos para a empresa no quesito de acompanhamento de clientes. Os demais indicadores da perspectiva de clientes encontram-se dentro da meta.

- Perspectiva Financeira: iniciou-se a medição dos indicadores da perspectiva financeira, conforme datas já citadas, e verificou-se que a maioria ficou dentro da meta, com exceção do indicador de despesas operacionais que no primeiro ciclo de medição, dez/2007, apresentou déficit advindo dos investimentos efetivados na ampliação da estrutura da empresa para a nova sede administrativa e abertura da loja de materiais de construção. Cabe ressaltar que o déficit apresentado pelo indicador pode comprometer todo o resultado da empresa, considerando seus reflexos no ajuste do fluxo de caixa a esta nova realidade.

Um dos quesitos não elencados em nenhuma das perspectivas foi o **monitoramento do ambiente externo** que, no caso da empresa estudada, é fundamental para a dimensão de impactos advindos dos fatores externos sobre a estrutura organizacional. Nesse sentido, monitorar os programas de governo, o desempenho dos órgãos públicos envolvidos nos processos de liberação de documentação que impactam no prazo da obra, os novos incentivos

advindos para a área da construção civil, enfim, os fatores externos que impactam no desempenho da empresa é fundamental para minimizar impactos negativos de novas ameaças e antecipar oportunidades de mercado que agreguem vantagem competitiva frente a concorrência.

Cabe ressaltar, para complementar esta análise de resultados, que uma das grandes deficiências das empresas de construção civil é a dificuldade de estabelecer e explicitar sua estratégia competitiva e os seus objetivos nos segmentos que atuam. Isso se deve ao fato dessas empresas, em sua maioria, conforme expõe Barros Neto (1999), caracterizarem-se pela concentração das decisões na figura do executivo-chefe, com cultura imediatista e valorização do curto prazo em detrimento do longo prazo. Além disso, trabalham com sistemas de produção orientados ao empreendimento, em que o produto é único em termos de projeto e condições locais mesmo estando inseridos em um ambiente dinâmico, com variáveis externas difíceis de serem analisadas.

Com vistas a esse cenário e com base nos estudos apresentados do NORIE/UFRGS, o uso de indicadores ainda não constitui uma prática sistemática para a maioria das empresas do setor da construção. A ausência de medidas adequadas tem sido apontada como uma das dificuldades para avaliação do seu desempenho e elevação do nível de competitividade do setor.

No caso da empresa estudada, no entanto, avalia-se que o processo implantado que iniciou com a análise dos fatores internos e externos da empresa via matriz SWOT e fatores críticos de sucesso (FCS), a definição de sua postura e posicionamento estratégicos e a concepção do mapa estratégico que definiu objetivos, estratégias e indicadores nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), foi importante para agregar o conhecimento e comprometimento coletivo com os resultados da empresa. Essa sistemática representou a aplicação da gestão estratégica que agrega planejamento, monitoramento e controle as novas iniciativas no setor da construção civil habitacional de interesse social.

5.4 ETAPA FINAL: CONCLUSÃO, AVALIAÇÃO E INOVAÇÕES

O trabalho de pesquisa desenvolvido e exposto nessa dissertação foi norteado pelo objetivo principal de analisar a gestão estratégica de uma construtora de habitação de interesse social, com vistas à elaboração de uma proposta de mapeamento estratégico.

Para melhor compreensão dos objetivos propostos, buscaram-se questões que problematizassem a pesquisa e expusessem sua relevância, explicitando como é realizada a gestão estratégica das construtoras focadas em habitação de interesse social, se o planejamento estratégico e o controle de indicadores são importantes nesse segmento, se há o cuidado com o monitoramento do ambiente para a ação dessas empresas e quais os gargalos que podem ser minimizados com a gestão estratégica planejada e controlada.

Neste trabalho, a autora espera ter respondido as questões de pesquisa norteadoras do estudo. Inicialmente verificou-se que é possível realizar a gestão estratégica de construtoras de habitação de interesse social, com vistas à elaboração de uma proposta de mapeamento estratégico, através da aplicação do método adotado. Este envolveu a análise do ambiente e a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) para concepção do mapa estratégico e controle de indicadores, possibilitando que a empresa objeto de estudo antecipe-se a concorrência, aproveite as oportunidades e bloqueie as ameaças, além de valorizar seus pontos fortes e minimizar ou reverter seus pontos fracos. Foi confirmado também, que é possível desenvolver e acompanhar o planejamento estratégico via *Balanced Scorecard* no segmento de mercado estudado e que os principais desafios e gargalos do processo advêm da análise da própria empresa, que identifica em sua atuação o que deve ser priorizado para otimizar esforços e recursos a fim de atingir os objetivos.

No caso da empresa estudada o foco principal é a reestruturação operacional para atender a demanda de mercado, adequando o prazo dos processos documentais de terceiros, o fluxo de caixa e a forma de gestão integrada da empresa (ERP) para assegurar a manutenção da sua nova estrutura física e operacional. O monitoramento do ambiente apresenta-se como de grande importância para que a empresa se antecipe as mudanças do ambiente externo que podem vir a comprometer sua continuidade no mercado.

Por fim, confirma-se a hipótese de que a gestão estratégica implantada pelo mapeamento conjunto de objetivos, estratégias, ações e indicadores em uma construtora de habitação de interesse social pode ser eficaz. No entanto é necessário que o foco esteja no resultado, que os gerentes se envolvam a fim de efetivar os planos de ação através das equipes, que o monitoramento dos indicadores seja constante e que as estratégias sejam freqüentemente analisadas para assegurar que estão no rumo certo para atingir os objetivos propostos.

A aplicação da metodologia de estudo de caso, proposta por Yin (2005), possibilitou a efetivação da pesquisa e, mais que isso, viabilizou a verificação de como acontece a aplicação

da metodologia do planejamento estratégico e o controle de indicadores em uma construtora da Serra Gaúcha, focada em habitação de interesse social, que esteja participando do mercado atual da construção civil. O acompanhamento das ações desenvolvidas neste trabalho seguiu o protocolo exposto no item 5.2.2. e contou com um cronograma de sete meses de pesquisa.

Com base nos resultados alcançados é possível afirmar que a aplicação do método trouxe contribuições práticas para a empresa em estudo (já evidenciadas ao longo do texto) e para a academia, as quais faremos um detalhamento a seguir.

5.4.1 Contribuições para a academia

A aplicação do método de estudo de caso, propiciou que se observasse a empresa pesquisada e todas as pessoas envolvidas no processo em seu ambiente natural, no seu fazer diário, evitando sanções à participação da pesquisadora, que pudessem comprometer os resultados. Os dados foram coletados por diversos meios, através de documentos, relatórios e atas de reuniões anteriores e via observação das reuniões efetivadas durante a implantação da metodologia do planejamento estratégico com base no *Balanced Scorecard* (BSC). Foram examinadas as reações e posturas participativas da direção, gerentes e colaboradores de diversas áreas da empresa, em momentos de discussão e análise coletiva. Cabe ressaltar que as reuniões das equipes não contaram com a presença do diretor da empresa o que propiciou maior liberdade de expressão dos participantes nesse primeiro momento.

Outro ponto importante da pesquisa foi a busca da comparação do resultado final da grade de indicadores da empresa objeto de estudo com o resultado da grade de indicadores do Clube de *Benchmarking*, pesquisa realizada pelo NORIE/UFRGS, a fim de elucidar a congruência ou divergência de indicadores para empresas do mesmo ramo de atividade. Isso contribuiu para demonstrar que o processo de planejamento estratégico foi bem estruturado e referendar a eficácia do método de controle de indicadores aplicado.

Cabe ressaltar que a direção da empresa enfrentou dificuldades para envolver colaboradores de diversas áreas em uma proposta de trabalho conjunta e efetivar a compreensão coletiva acerca do método de planejamento e controle propostos. Isso se deve à complexidade do objeto de estudo que agrega diversos serviços e produtos na área da construção civil, onde a prática da gestão estratégica não é uma constante. Essa dificuldade,

no entanto, contribuiu para que os resultados da pesquisa fossem ainda mais proveitosos ampliando o processo de construção do conhecimento na empresa.

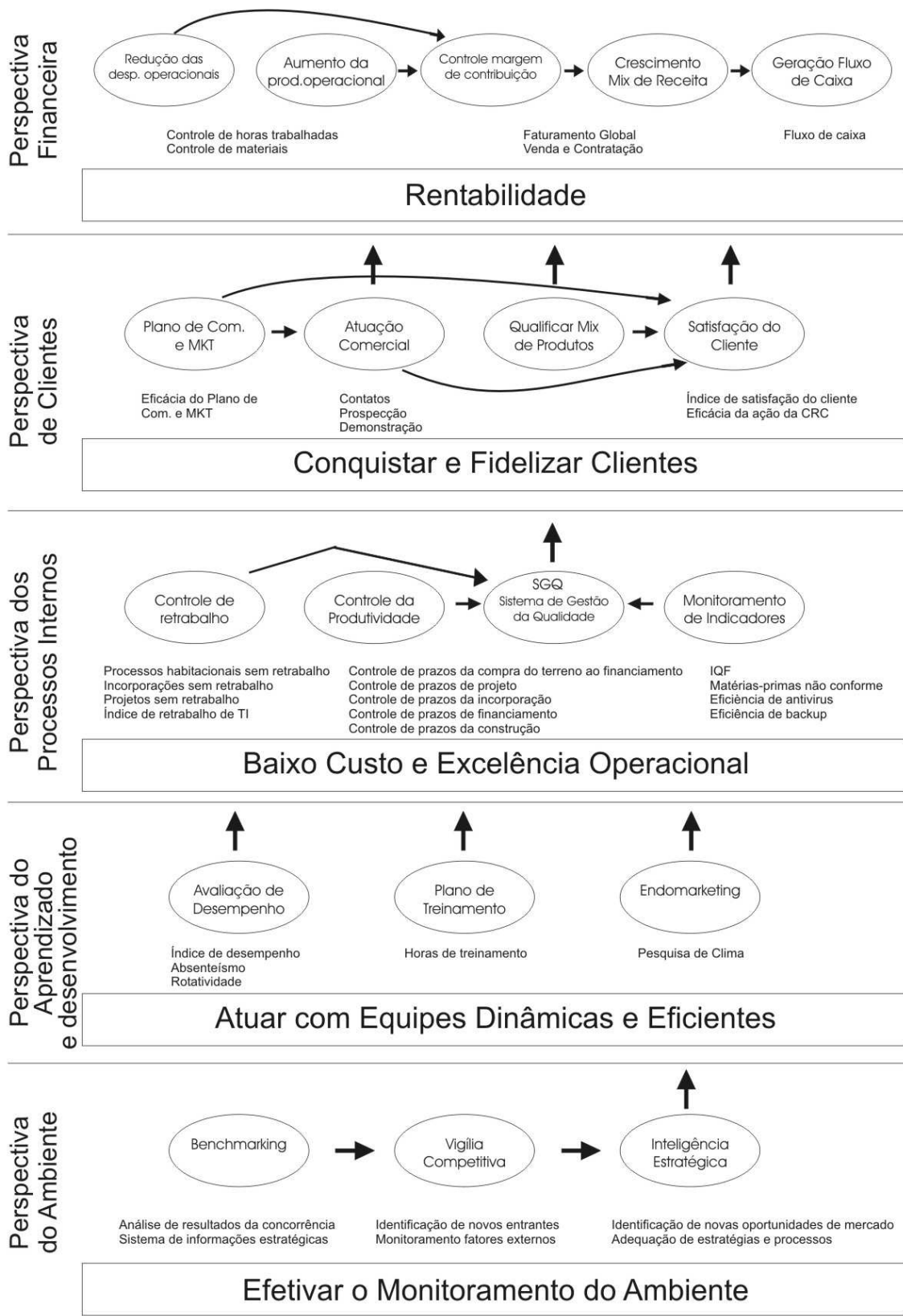
Assim, acredita-se que houve contribuições da pesquisa para a academia através dos resultados gerados pela prática do estudo de caso em um segmento pouco explorado no que tange a gestão estratégica aplicada. Abaixo seguem as três contribuições mais significativas.

5.4.1.1 Contribuição ao método *Balanced Scorecard* aplicado a construtoras de habitação de interesse social

Conforme já exposto no item 5.3.4.2, a concepção do mapa estratégico da empresa estudada contou com a identificação de objetivos estratégicos, estratégias e indicadores de desempenho nas quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard* (BSC). No entanto, as perspectivas não são estanques, mas flexíveis, propiciando a inclusão de novos enfoques conforme a necessidade da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), ainda não foram encontradas empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia da empresa, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares. O importante é que as medidas que aparecem no *Balanced Scorecard* – BSC devem estar totalmente integradas a cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia da empresa, exposta no mapa estratégico.

Nesse sentido, verifica-se que a necessidade de monitoramento do ambiente é fundamental para a sobrevivência das construtoras de habitação de interesse social no mercado, visto que dependem, em sua maioria, das políticas governamentais de incentivo à habitação e de créditos imobiliários para a concepção de seus empreendimentos. Mais que isso, precisam estar atentas aos novos entrantes nesse mercado de grande expansão e demanda além de anteciparem-se as oportunidades que surgem, visto que sua rentabilidade concentra-se no volume de negócios e na produção em série. Por isso, monitorar o mercado inclusive no que tange a disponibilidade de materiais e mão-de-obra é fundamental para sua sustentabilidade. Nesse contexto, acredita-se que o mapa estratégico da empresa estudada necessita **agregar uma quinta perspectiva**, que tenha o objetivo de efetivar o **monitoramento do ambiente** externo e seja norteada por três estratégias básicas: benchmarking (ZAIRI e LEONARD, 1995), vigília competitiva (PALOP & VICENTE, 1999b) e inteligência estratégica (FULD, 2007).

Figura 21: Mapa estratégico proposto para a empresa estudada



FONTE: Elaboração própria a partir da bibliografia de Kaplan e Norton (1997) e das informações repassadas pela empresa.

Na figura acima, expõem-se a proposta de mapa estratégico sugerido, englobando esta nova perspectiva, com a qual entende-se ser possível agregar maior volume de informação para o controle de indicadores internos da empresa, por meio do monitoramento dos fatores externos.

A primeira estratégia, benchmarking, evidencia principalmente a busca de informações externas a empresa, focada no monitoramento da concorrência, seus indicadores, resultados e novas ações. A segunda, vigília competitiva, efetiva a identificação de novos entrantes que ampliam a concorrência do mercado e o monitoramento de fatores externos que tragam impacto a empresa, tais como novas políticas de incentivo fiscal, corte ou redução de verba para financiamentos habitacionais, novas políticas públicas, entre outros. A terceira, inteligência competitiva, reúne as informações advindas do benchmarking e da vigília competitiva, criando um sistema de informações estratégicas que alimenta toda a empresa e visa identificar novas oportunidades de mercado e redimensionar estratégias e processos.

A princípio, poderíamos considerar esta nova perspectiva como um meio de análise constante e seqüencial de fatores que venham a impactar qualquer uma das demais perspectivas, ou seja, a própria estrutura estratégica da empresa.

5.4.1.2 Contribuição para ação imediata

A partir da aplicação do mapa estratégico sugerido para a empresa estudada, verificou-se que a morosidade na aprovação dos processos de financiamento habitacional pelo agente financeiro definido, estava impactando de forma altamente negativa tanto o fluxo de caixa da empresa quanto na imagem de mercado frente ao cliente, pela demora do início da obra.

Desta forma, pelo monitoramento do ambiente externo, a empresa estudada verificou que a estratégia de buscar investidores ou parceiros para concretizar seus objetivos de construção sem depender diretamente do agente financiador era uma alternativa viável e propícia. Assim, verificou-se uma nova possibilidade de parceria que agregasse, além de maior agilidade no financiamento das unidades habitacionais (via financiamento próprio), um novo e diferenciado produto a ser comercializado. Com vistas à oportunidade verificada, o diretor da empresa prospectou em viagens a São Paulo e Porto Alegre, contato com um dos

maiores grupos de negócios brasileiros, o Grupo Verdi, do qual faz parte a Rodobens Negócios Imobiliários, que no ano de 2006 movimentou 186 milhões de reais em vendas¹⁸.

O novo foco implantado pelo Grupo Verdi em 2007, veio de encontro ao foco da empresa estudada que é a construção de condomínios residenciais para a classe C. Nesse cenário, em fevereiro de 2008, durante a realização desta pesquisa, efetivou-se a parceria da empresa estudada com a Rodobens Negócios Imobiliários e Capa Engenharia (sócia Rodobens no Rio Grande do Sul) para a comercialização de um condomínio habitacional de aproximadamente mil unidades residenciais no município de Caxias do Sul. Isso resultou num incremento para o fluxo de caixa da empresa além do fortalecimento da sua imagem no mercado por estar sua marca aliada a marca de grandes corporações.

Cabe ressaltar que a aplicação da quinta perspectiva do *Balanced Scorecard* (sugerida através do presente estudo), possibilitou o monitoramento do ambiente externo e, através disso, efetivou-se a busca de informações relevantes que expusessem novas oportunidades de mercado para a solução dos gargalos existentes.

5.4.1.3 Contribuição de inovação na gestão estratégica

Mesmo com a ação imediata tomada, o gargalo de morosidade do agente financeiro não foi resolvido. Dessa forma, buscou-se também via quinta perspectiva do mapa estratégico proposto identificar associações ou grupos de pesquisa existentes com foco no aprimoramento da relação construtora/agente financiador.

Com a busca identificou-se o Clube de *Benchmarking* do Núcleo Orientado para Inovação da Edificação – NORIE da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, que num primeiro momento foi contatado com o objetivo de expor a pesquisa que estava sendo realizada na empresa e buscar subsídios de comparação de indicadores para a validação do mapa estratégico.

No entanto, com o estabelecimento de um contato mais próximo com a coordenação do NORIE/UFRGS, verificou-se a possibilidade de participação da empresa de um novo

¹⁸ A Rodobens Negócios Imobiliários desde que foi fundada em 1991, sempre esteve focada no segmento de alto padrão, com a construção de prédios de luxo em capitais como Cuiabá e Goiânia. Com a abertura de capital, datada de 31 de janeiro de 2007, o Grupo Verdi mudou de direção. A nova estratégia prevê a construção de condomínios fechados de casas, com preços de 90.000 a 120.000 reais. O alvo são famílias de classe média baixa, uma fatia da população com renda entre 1750 e 3500 reais.

projeto do Clube de *Benchmarking* com foco direto na identificação de itens de controle que devam ser vistoriados pelo agente financiador quando em visita à obra. Além disso, o novo projeto visa melhorar o relacionamento do agente financiador com as construtoras, estabelecendo uma linguagem comum que possa vir a agilizar a liberação de recursos.

Assim, a empresa estudada participou em janeiro de 2008 da primeira reunião do ano e aguarda a formalização de seu contrato de associada junto ao Clube de *Benchmarking*, como laboratório de pesquisa para a verificação da eficácia do sistema de vistoria de obra proposto pelo agente financiador.

Acredita-se que com esta iniciativa a empresa possa estar envolvida com a criação de um novo e aprimorado modelo de gestão de recursos aplicados à obra, em conformidade com o padrão utilizado pelo agente financiador, além de contribuir com sugestões para a melhoria do processo possa agilizar a liberação de recursos para início de obra.

Cabe ressaltar que esta atitude pró-ativa da empresa também foi possível a partir da realização do presente estudo, o qual impulsionou a busca de informações do mercado que pudessem agregar melhoria nos processos e adequações na gestão estratégica da empresa. Além disso, conforme já exposto, a inclusão da dimensão de monitoramento externo no mapa estratégico da empresa pode ser considerada uma inovação no processo de gestão estratégica das construtoras de habitação de interesse social.

Para finalizar este trabalho de pesquisa, trazem-se à tona os objetivos específicos que nortearam o início do trabalho e os resultados alcançados. A experiência de utilização do *Balanced Scorecard* – BSC na implantação e desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa estudada foi benéfica e proveitosa, pois através da aplicação desta ferramenta e das análises realizadas foi possível aproximar-se de um modelo de mapa estratégico que envolva além das quatro perspectivas básicas a quinta perspectiva de monitoramento do ambiente que apresenta-se como **fundamental para as construtoras de habitação de interesse social**.

A análise do contexto em que a empresa está inserida, utilizando a metodologia de análise da matriz SWOT conforme Mintzberg (2004) foi efetivada e através dela foi possível visualizar a postura e o posicionamento estratégico da empresa, conforme detalhado no item 5.3.4.1 desta dissertação.

Os impactos da aplicação do método para a gestão estratégica da empresa estudada foram diversos, nos níveis estratégico, tático e operacional. Cita-se a mudança da postura reativa dos gerentes e colaboradores para uma postura pró-ativa, a ampliação do senso crítico

frente a realidade detectada, a compreensão da importância da análise dos ambientes da empresa, o conhecimento das fraquezas existentes e a busca de formas para amenizá-las, além do comprometimento de toda a equipe com a implantação dos planos aprovados na busca pelo resultado almejado. Além disso, utilizar o *Balanced Scorecard* como sistema de acompanhamento de indicadores expôs para toda a empresa as deficiências de cada processo interno e fez com que todos buscassem soluções conjuntas, quebrando paradigmas e dissolvendo nichos que poderiam prejudicar o desempenho global. Nesse sentido, há um maior comprometimento dos colaboradores com o resultado da empresa, visto que todos enxergam de forma clara onde estão as deficiências e como solucioná-las.

No que tange a identificar formas de aperfeiçoar o método a fim de buscar maneiras de ampliar a vantagem competitiva para as construtoras de habitação de interesse social, acredita-se ter ido além do esperado. Isso se deve ao fato de através da pesquisa realizada ter-se efetivado a concepção de um modelo de mapa estratégico que integra o monitoramento do ambiente as demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e estimula sua prática via *benchmarking*, vigília competitiva e inteligência estratégica. Mais que isso, tem-se nas três contribuições elencadas a utilização efetiva da nova perspectiva para identificar oportunidades, buscar informações relevantes que validem essas oportunidades e motivar a decisão para a ação.

Nesse sentido, acredita-se que a pesquisa proposta neste trabalho de dissertação atingiu seus objetivos e abriu novos horizontes para a prática da gestão estratégica nas construtoras de habitação de interesse social.

6 CONCLUSÃO

Ao concluir-se este trabalho de pesquisa acredita-se ter alcançado os objetivos propostos e, além disso, ter-se aberto novos horizontes para a pesquisa da gestão estratégica no segmento da construção civil habitacional de interesse social.

A qualidade do estudo de caso apresentado, tornando-o válido, está calcada nos pressupostos definidos por Yin (2005) e expostos no capítulo 3 deste trabalho. Assim, a validade do constructo foi efetiva a partir do cruzamento das diversas fontes de evidência que propiciaram o conhecimento da realidade e a verificação da importância da pesquisa proposta no ambiente definido. Foram confirmadas as hipóteses iniciais da importância do mapeamento estratégico para construtoras de habitação de interesse social num mercado competitivo e da ação estratégica embasada num trabalho de monitoramento que analisa informações do ambiente para embasar a decisão. Isso validou a importância da pesquisa acerca da gestão estratégica aplicada neste segmento de mercado.

Quanto à validade interna, verifica-se que foi efetiva visto que as evidências refletiram a realidade da empresa, antes e depois da aplicação do método proposto, o que propiciou conferir a evolução da mesma frente ao novo modelo de gerenciamento estratégico implantado.

No que tange à validade externa, ou generalização, verificou-se que a pesquisa proporcionou estar além do esperado. A aplicação do método foi efetiva e trouxe resultados positivos quanto à formação, implantação e controle estratégico para a empresa objeto de estudo. No entanto, além disso, trouxe outras três importantes contribuições. A primeira deve-se ao fato do estudo ter sugerido a ampliação do modelo *Balanced Scorecard*, quando aplicado para organizações do setor estudado, inserindo no mapa estratégico a perspectiva do ambiente que tem por objetivo o monitoramento e utiliza as ferramentas de benchmarking e

vigília competitiva para efetivar a inteligência estratégica. A segunda contribuição, parte desse novo modelo de mapa estratégico e utiliza o controle dos indicadores do mesmo para identificar gargalos que poderão comprometer o desempenho da empresa, propondo ações pró-ativas para futuras ameaças. A terceira, também embasada no mapa estratégico proposto e principalmente na quinta, e nova, perspectiva, verifica a necessidade de antecipação estratégica da empresa propondo sua associação no *Clube de Benchmarking* a fim de buscar informações de novas oportunidades de mercado que possibilitem ampliar sua vantagem competitiva. Assim, acredita-se que o estudo de caso efetivado pode ser generalizado no que tange a utilização do novo modelo de mapa estratégico, aplicado a gestão estratégica das construtoras de habitação de interesse social.

Quanto à confiabilidade, acredita-se que o estudo seja verídico e confiável, visto que foi formatado de acordo com os pressupostos padrão deste método de pesquisa, expostos por Yin (2005). Utilizou-se como linha mestra, o protocolo do estudo, que possibilitou a obediência ao foco durante todo o trabalho e desenvolveu-se um banco de dados via software *Strategic Adviser* que possibilitou a verificação contínua dos dados coletados, validando-os pela confirmação de veracidade.

Através do referencial conceitual, exposto no capítulo 2, estabeleceu-se uma base sólida para este estudo, possibilitando o entendimento do contexto teórico e a compreensão de como o ambiente e as organizações interagem e se influenciam. Com isso foi possível aplicar e propor, com segurança e liberdade criativa, a ampliação dos modelos pré-existentes, buscando qualificar a gestão estratégica. Assim, pode-se afirmar, que as técnicas aplicadas foram responsáveis pelo enriquecimento do modelo construído que buscou identificar a interação de indivíduos, organização e ambiente numa proposta de ação estratégica.

Com a efetivação deste trabalho foi possível analisar a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico baseado no método *Balanced Scorecard* (BSC) em uma organização do segmento da indústria da construção civil habitacional de interesse social e elaborar uma proposta viável de mapeamento estratégico que soma o monitoramento do ambiente as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Descreveu-se a experiência de elaboração do planejamento estratégico da organização, fez-se a análise do contexto em que a organização está inserida através da matriz SWOT e foram propostos planos de ação, a partir dos resultados do planejamento estratégico, com foco no mapa concebido. Também definiu-se um sistema de indicadores que medirá e acompanhará o desempenho da empresa, conforme descrito no capítulo 5 deste trabalho.

Por todos estes fatores, acredita-se que a pesquisa proposta foi concluída com êxito e atingiu seus objetivos. Mais que isso, possibilita que novos estudos sejam realizados no campo estratégico focado no segmento da construção civil. Cabe ressaltar que além dos resultados atingidos, mensuráveis, verificaram-se resultados intangíveis como, por exemplo, o comprometimento da equipe da empresa com os objetivos do plano estratégico e com os resultados atingidos. Além disso, destaca-se também como resultado deste trabalho, a evolução desta pesquisadora na interação da prática com a teoria, conseguindo vencer os desafios do estudo e verificando a importância da pesquisa acadêmica para a ação empresarial.

Como proposta de trabalhos futuros indica-se:

- o estudo de casos múltiplos, para aplicar o modelo do mapeamento estratégico em construtoras de habitação de interesse social e verificar a efetiva generalização deste estudo;
- a pesquisa-ação para o acompanhamento da implantação de um sistema de inteligência competitiva numa construtora de habitação de interesse social.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Herder, 1967.

AGUILAR, F. J. **Formulating company strategy: scanning the environment**. Thesis of Graduate School of Business Administration: Harvard University, 1965.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. In: MINTZBERG, Henry ...[et all]. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. 341 f. Tese (Doutorado em administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BELL, Judith. **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989.

BENTO, N., COELHO, G. M., SILVA, C. H., VARGAS JR., N. S. **Inteligência competitiva em rede apoiando a estratégia da empresa**. Congresso Internacional das Instituições de pesquisa Tecnológica/ Biennial Congress Waitro. Porto Alegre: set. 2002.

BETHLEM, A. S. **Gestão de negócios**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégica empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

CANONGIA, C., SANTOS, D. M., SANTOS, M. M. *et al.* Foresight, competitive intelligence and knowledge management as innovation management tools. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de Inteligência Competitiva em Organizações. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.

CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

CASTELO, A. M. Construção – Um primeiro semestre para comemorar. **Conjuntura da Construção – SindusCon-SP/ FGV**, São Paulo, SP, Ano V, n. 3, p. 18-19, Setembro 2007.

CAVALCANTI, M. (org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2003.

CERTO, S.S.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHOO, C. W. **The art of scanning the environment**. Bulletin of the American Society of Information Science, Feb./Mar. 1999, vol. 25, n. 3.

CHOO, C.W. & AUSTER, E. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, 1993, vol. 28, p. 279-281.

CIC/SINDUSCOM - Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul e Sindicato da Construção civil de Caxias do Sul. **Indicadores imobiliários de Caxias do Sul e região**. Jornal Pioneiro, Dez. 2006.

CONSTRUBUSINESS 2007. **6º. Seminário Brasileiro da Indústria da Construção Civil.** Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/deconciic/pdf/VI%20construbusiness%202005.pdf>>. Acesso em fev. 2008.

CONSTRUBUSINESS 2003. **5º. Seminário Brasileiro da Indústria da Construção Civil.** Disponível em < http://pcc2301.pcc.usp.br/textos_t%C3%A9cnicos.htm >. Acesso em out. 2007.

CONSTRUBUSINESS 1999. **3º. Seminário Brasileiro da Indústria da Construção Civil.** Disponível em < http://pcc2301.pcc.usp.br/textos_t%C3%A9cnicos.htm >. Acesso em out. 2007.

COSTA, D.B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia/modalidade acadêmico) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre.

COSTA, D. B.; CORDEIRO, C.C.C.; FORMOSO, C.T. **Medição de desempenho em empresas de construção**: vínculo com a estratégia e inserção nos processos gerenciais. III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção/SIBRAGEC, UFSCar, São Carlos/SP, set. 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Editora Futura, 2002.

DEBORTOLI, G. **Monitoramento ambiental**: a informação revolucionando decisões. In: VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

FAHEY, L.; KING, W. R. A investigação ambiental para o planejamento empresarial. In: VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento Estratégico**: teoria e prática. Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A, 1982.

FAYARD, P. M. **Compreender e aplicar Sun Tzu: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação.** Porto Alegre, Bookman, 2006.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Estimativa da população, por município e situação de domicílio, Rio Grande do Sul - 2006.** Disponível em <<http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas>>. Acesso em fev. 2008.

FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management.** Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo, Atlas, 1991. 2º ed.

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. (1982) **Uma aplicação de UEN's na formulação do planejamento estratégico.** Revista de Administração do IA-USP, vol.17, n.3, jul-set, 1982. P.5-20.

FULD, L.M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GARBER, R. **Inteligência Competitiva de Mercado: como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo.** São Paulo: Madras, 2001.

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

GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide.** London: Sage, 1994.

HAX, A.C.; MAJLUF, N. S. **Strategic management: an integrative perspective.** Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: *PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JOHN, V. M., SILVA, V. G., AGOPYAN, V. **Agenda 21**: uma proposta de discussão para o construbusiness brasileiro. ANTAC – Encontro Nacional e I Encontro Latino Americano sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis. Canela/RS, abril. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 23ª.Reimp.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 8ª.Reimp.

_____. “Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System”, **Harvard Business Review**. Jan-Fev. 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L.. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, c2002.

MARTINET, B.; RIBAUT, J. **La veille technologique, concurrentielle et commerciale**: sources, methodologie, organisation. Paris: Les Editions d’Organisationl, 1989.

MASKELL, B. H. **Performance measurement for world class manufacturing**: a model for American companies. Oregon: Productivity Press, 1991.

MEYER, C. **O avanço na baixa renda**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0884/negocios/m0119837.html>>. Acesso em 21 ago. 2007.

MEYER, C. A. Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de Pesquisas em Administração**, S.P. v. 2, n. 5, 2ºsem. FEA-USP, 1997.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, Instituto Euvaldo Lodi. **O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional**. Coordenação de Alex Kenya Abiko, Orestes Marraccini Gonçalves e Luiz

Reynaldo de Azevedo Cardoso. Brasília : MDIC/STI : IEL/NC, 2005. 122p. : il. – (Série Política Industrial, 5)

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. [et all]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Publicado originalmente em *Human Resource Management* (primavera-verão, 1983). Copyright©1983 John Wiley & Sons, Inc., reimpresso com cortes sob permissão de John Wiley & Sons, Inc.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento Estratégico: teoria e prática**. Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 21ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 13ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PALOP, F.; VICENTE, J. M. dir. **Vigilância tecnológica e inteligência competitiva.** Madri: COTEC, 1999b.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (coord.) **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – *GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M. T. Inteligência de negócios no Brasil. **HSM Management**, update 18, mar. 2005.

POLIS - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais. **Perfil da habitação de interesse social em Porto Alegre.** Disponível em <[HTTP://www.pmhispoa.com.br/texto_habitacional/Parte_1.pdf](http://www.pmhispoa.com.br/texto_habitacional/Parte_1.pdf)>. Acesso em fev. 2008.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Da vantagem competitiva à estratégia empresarial.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. [et al.]. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência Competitiva na prática.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SANTOS, S. A. & PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Editora Sebrae, 1995.

SCHELLING, T. C.. **The strategy of conflict**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980.

SHAKER, S. M.; GEMBICKI, M. P. **The WarRoom guide to Competitive Intelligence**. New York: McGraw-Hill, 1998.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

SINK D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Editora Sebrae, 1995.

STEWART, W. H.; MAY, R. C.; KALIA, A. **An exploratory comparison of entrepreneurial and managerial scanning in two divergent environments**. Entrepreneurial Strategies and Creating Wealth in the 21st Century, 2000.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON JR. A. A. ; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOFFLER, A.. **Powershift: As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TREGOE, B. B., ZIMMERMAN, J. W.. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1984. 2 ed.

TREVISAN CONSULTORES. **Estudo setorial da construção civil**. Disponível em <<http://www.trevisanconsult.com.br/pdf/estudosetorialconstrucaocivil.pdf>>. Acesso em fev. 2008.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento e controle**: uma proposição brasileira. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos editora S.A., 1983.

_____. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

VEZMAR, J. M. Competitive intelligence at Xerox. **Competitive Intelligence Review**, v. 7, n. 3, p. 15-19, 1996.

WRIGHT, P. KROLL, M. J. PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARELLI, S. B.; FISHMANN, A. A. LEME, R. **Ecologia de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.