

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**EDUARDO FERRAZ DAMIANI**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPRESA DO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD**

**CURITIBA**

**2019**

**EDUARDO FERRAZ DAMIANI**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPRESA DO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial de aprovação do curso  
de Especialização em MBA Gestão Estratégica,  
do Departamento de Administração Geral e  
Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

**CURITIBA**

**2019**

## RESUMO

A utilização de ferramentas de avaliação de desempenho pode ser uma fonte de informações importante para embasar algumas decisões dos gestores de uma empresa, aumentando a assertividade e velocidade na tomada destas decisões. O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que permite aos gestores a rápida visualização de indicadores financeiros e também operacionais. Este trabalho delimitou-se a um estudo de caso de uma empresa do setor de construção civil e através da coleta de dados dos objetivos estratégicos, elaboração do mapa estratégico apresentando a relação causa e efeito dos objetivos da empresa e o estabelecimento de métricas de avaliação, buscou-se propor um modelo de avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard. O modelo apresenta iniciativas que devem ser executadas por determinados responsáveis de modo a alcançar as metas estabelecidas para cada indicador de desempenho, esperando-se com isso atender aos objetivos da empresa e assim obter melhores resultados operacionais e financeiros.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Mapa estratégico. Objetivo estratégico.

## **ABSTRACT**

The use of performance measurement systems can be an important source of information to support some decisions of managers of a company, increasing the assertiveness and speed in making these decisions. The Balanced Scorecard (BSC) is a tool that allows managers to quickly visualize financial and operational indicators. This work was limited to a case study of a company in the civil construction sector and through data collection of strategic objectives, elaboration of the strategic map showing the cause and effect relationship of the company's objectives and the establishment of evaluation metrics, it was sought to propose a performance measurement system through the Balanced Scorecard. The model presents initiatives that must be carried out by certain managers in order to achieve the goals established for each performance indicator, thus being expected to meet the objectives of the company and thus obtain better operational and financial results.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Strategic map. Strategic objective.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Exemplo de mapa estratégico..... | 14 |
| Figura 2 – Mapa estratégico .....           | 17 |

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC – BALANCED SCORECARD

CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

VGv – VALOR GLOBAL DE VENDAS

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                          | <b>8</b>  |
| 1.1      | OBJETIVOS .....                                  | 8         |
| 1.1.1    | Objetivo geral .....                             | 9         |
| 1.1.2    | Objetivos específicos.....                       | 9         |
| 1.2      | PROBLEMA .....                                   | 9         |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA .....                              | 9         |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....               | <b>11</b> |
| 2.2      | BALANCED SCORECARD .....                         | 11        |
| 2.3      | MAPA ESTRATÉGICO.....                            | 13        |
| 2.4      | SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL.....         | 14        |
| <b>3</b> | <b>MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....                 | <b>16</b> |
| 3.1      | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.....           | 16        |
| 3.2      | MAPA ESTRATÉGICO.....                            | 16        |
| 3.3      | BALANCED SCORECARD .....                         | 17        |
| <b>4</b> | <b>DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES</b> ..... | <b>21</b> |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO</b> .....                           | <b>22</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                         | <b>23</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

O avanço das pesquisas em gestão estratégica de empresas traz novas ferramentas que podem ser aplicadas para auxiliar no sucesso e profissionalização de empresas do setor de construção civil. Dentre as diversas ferramentas de gestão desenvolvidas nas últimas décadas estão o Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico.

Este trabalho busca propor um modelo de avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard para uma empresa do setor de construção civil, de pequeno porte, com atuação nos estados de Santa Catarina e Paraná, através da coleta de informações dos objetivos estratégicos da empresa, elaboração do mapa estratégico para facilitar o entendimento das relações de causa e efeito destes objetivos e estabelecimento de indicadores financeiros e operacionais alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A seção inicial de introdução. A segunda seção traz a fundamentação teórica abordando o Balanced Scorecard e também mapa estratégico. Na terceira seção são apresentados os materiais e métodos utilizados para solução do problema. Na quarta seção são apresentados os resultados e, na quinta seção é apresentada a conclusão do trabalho.

Trata-se de um trabalho qualitativo de caráter exploratório que foi desenvolvido como um estudo de caso de uma empresa construtora, em uma pesquisa transversal, com coleta de dados através de entrevistas com os principais gestores da organização.

O resultado deste trabalho é a proposta de um modelo de avaliação de desempenho com utilização do BSC para a empresa objeto de estudo, contudo, este modelo poderá ser replicado, com as adaptações necessárias para outras empresas do setor.

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho voltam-se para a aplicação de avaliação de desempenho de uma empresa do setor de construção civil.

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho através de Balanced Scorecard em uma empresa do setor de construção civil atuante nos estados do Paraná e Santa Catarina.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Coletar dados de objetivos estratégicos da empresa objeto de estudo e o ambiente em que ela está inserida;
- Apresentar em um mapa estratégico a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos;
- Estabelecer, em conjunto com os diretores da empresa estudada, indicadores (métricas) financeiros e operacionais para avaliação da empresa.

## 1.2 PROBLEMA

A falta de acompanhamento da avaliação de desempenho de uma empresa pode fazer com que os sócios não compreendam em detalhes a atual situação da companhia.

O setor de construção civil no Brasil é tido como conservador e composto por muitas empresas familiares, que em muitos casos confiam decisões estratégicas na experiência ou “intuição” do fundador, sem a real avaliação sobre as decisões tomadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente competitividade entre empresas construtoras no Brasil conduz as organizações a buscarem novas ferramentas gerenciais que as auxiliem a aumentar a eficiência através de decisões mais rápidas e assertivas.

Neste contexto está inserida a empresa construtora objeto deste estudo. Com atuação regional, a empresa familiar passa pela transição da direção da primeira geração (fundador) para a segunda geração. Muitas decisões da empresa são

tomadas pela direção intuitivamente com base na sua experiência de mais de trinta anos no mercado em que atua. Contudo, a transferência da responsabilidade pela tomada de decisões estratégicas para a nova geração demanda fontes que embasem estas decisões de modo eficiente.

Dentre as muitas ferramentas gerenciais disponíveis para apresentar a situação da empresa encontra-se o Balanced Scorecard, que traz uma visão holística da empresa, avaliando o aspecto financeiro em conjunto com outros aspectos também importantes para embasar a tomada de decisão: processos internos, visão dos clientes e aprendizagem e crescimento.

O BSC traz uma profunda interligação entre os aspectos não financeiros e financeiros de uma empresa, pois entende-se que ações tomadas em outros setores tem uma relação causa efeito nas áreas financeiras. Como citado por LIMA, CAVALCANTI e PONTE, 2004: “Um Balanced Scorecard, adequadamente elaborado, deve contar a história da estratégia da empresa através de uma sequência de relações causa–efeito. ”

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a teoria relacionada a estratégia, às ferramentas de gestão Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos e também da área de atuação da empresa objeto deste estudo, o setor da construção civil.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Não há uma definição única para estratégia no mundo corporativo, mas diversas interpretações formuladas por estudiosos do assunto. Contudo, uma definição para estratégia, que abrange o termo amplamente, foi conceituada por Quinn (2007) como um padrão que integra metas, políticas e procedimentos da organização de forma coesa, ajudando a alocar os recursos em uma postura única, baseada nas suas competências e deficiências internas e também em oportunidades e ameaças externas.

Tanto na formulação da estratégia, quanto em sua implementação, é necessário que haja um alinhamento estratégico. Para a formulação da estratégia, o termo alinhamento, se refere a análise do ambiente em que a organização está inserida e coesão sobre as decisões tomadas. Para a implementação, o alinhamento estratégico integra vários elementos como pessoas, sistema de informações e indicadores de performance (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009).

### 2.2 BALANCED SCORECARD

“Você obtém aquilo que você mede. ” Executivos de empresas entendem que o sistema de avaliação de desempenho afeta o comportamento dos colaboradores. Eles entendem também que não é suficiente avaliar apenas indicadores financeiros ou operacionais isoladamente, mas é necessário que sejam avaliados em conjunto para obter uma visão geral da empresa. (KAPLAN, NORTON, 1992)

A ferramenta de gestão desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) busca apresentar de maneira balanceada e rápida a visão do negócio como um todo em um quadro que traz além de indicadores financeiros (que apresentam o resultado

das ações tomadas no passado), ainda, indicadores para os aspectos de satisfação do consumidor, processos internos e aprendizado e crescimento.

As quatro perspectivas do BSC são detalhadas no Quadro 1 abaixo a partir das definições apresentadas por Prieto et al (2006).

| <b>Perspectiva</b>        | <b>Características</b>  |
|---------------------------|---|
| Financeira                | Reflete o impacto da estratégia nos resultados financeiros com metas relacionadas a rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.  |
| Cliente                   | Monitora a entrega de valor ao cliente, normalmente com metas relacionadas a satisfação, retenção, captação e lucratividade. Se relaciona diretamente com o mercado e segmentos atendidos pela empresa. |
| Processos internos        | Monitora os processos críticos da empresa que dão sustentação ao atingimento das metas relacionadas as perspectivas financeira e de cliente.  |
| Aprendizado e crescimento | Traduz a capacitação da empresa através de seus colaboradores, ferramentas e procedimentos que são necessários para que a empresa possa ser cada vez melhor.  |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na publicação de Prieto et al (2006).

#### Quadro 1 – Perspectivas do BSC.

Prieto et al (2006), em seu artigo, abordam sobre alguns fatores críticos no desenvolvimento e implantação bem-sucedidos do Balanced Scorecard nas empresas. Dentre estes itens destacam-se:

- Necessidade de participação da alta gerência da empresa no processo de implementação, a qual é necessária para garantir que haja a autoridade necessária e o conhecimento dos processos, além do alinhamento com a estratégia da empresa;
- Continuidade na utilização do BSC, tendo em vista que se obtém resultados melhores com a implantação da ferramenta e melhorias contínuas ao longo do tempo;

- Necessidade de implementação de indicadores de curto prazo que estejam realmente alinhados com os objetivos de longo prazo e que sejam vistos pela gerência de nível intermediário como métricas claras;
- O BSC não deve ser visto apenas como uma ferramenta para desenvolver métricas, mas principalmente como uma forma de mudança de cultura na empresa. Para isso é necessária a comunicação para os diversos níveis hierárquicos da empresa, sempre tomando o devido cuidado para não expor dados confidenciais sobre a estratégica que podem chegar ao conhecimento de concorrentes.

### 2.3 MAPA ESTRATÉGICO

Mapas estratégicos são formas gráficas de apresentar a relação de causa-efeito entre ações e seu impacto nos objetivos estratégicos da empresa. Esta ferramenta é muito útil para garantir que os colaboradores de uma empresa saibam de que forma suas atividades e resultados impactam nos resultados da empresa e desta forma permaneçam engajados em trabalhar de forma coordenada e colaborativa para buscar as metas definidas pela companhia. (KAPLAN, NORTON, 2000).

Na Figura 1 é apresentado um modelo genérico de mapa estratégico. Importante observar a interligação entre recursos e sua trajetória até apresentar uma contribuição para o resultado financeiro. Também é interessante notar a apresentação dos recursos separados por raias para cada uma das perspectivas do BSC.

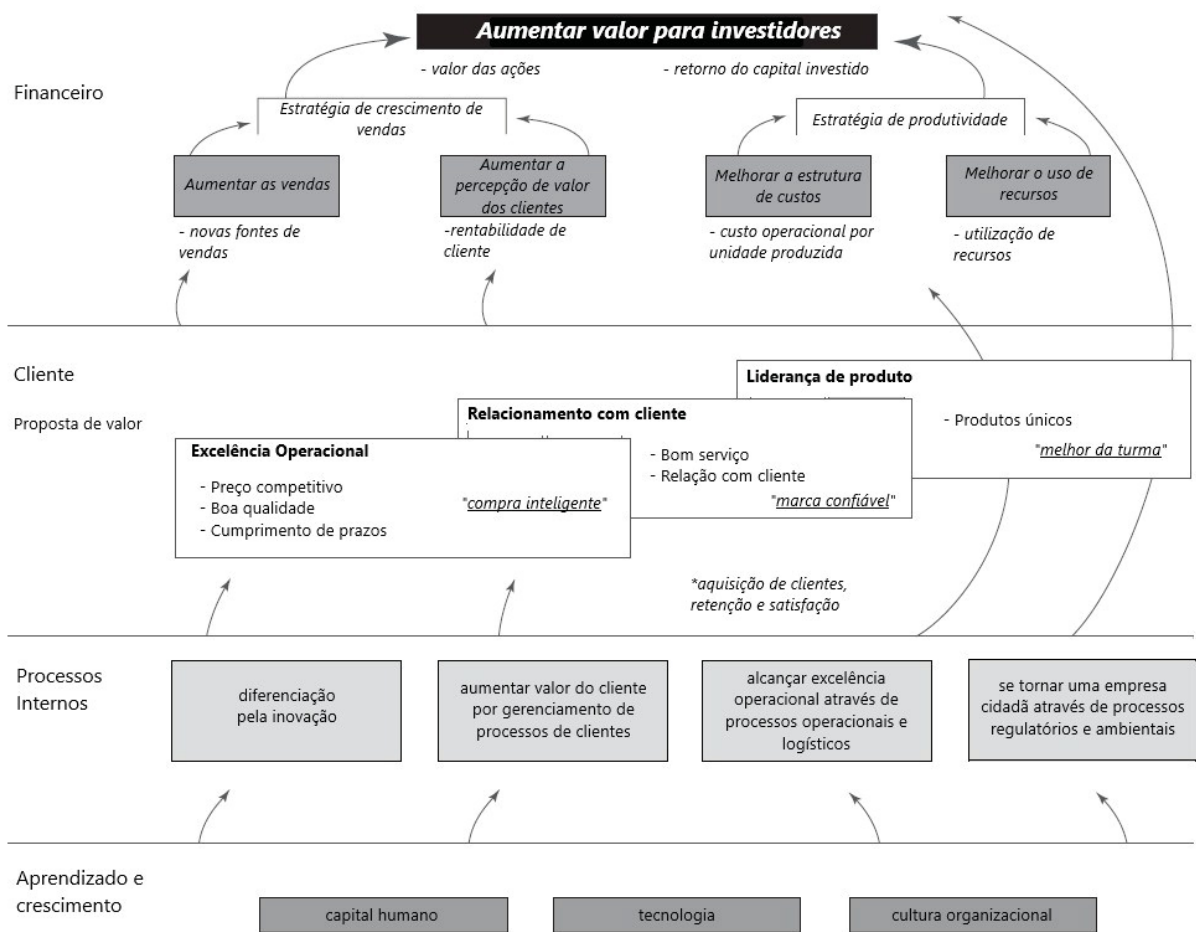


Figura 1 – Exemplo de mapa estratégico.

Fonte: Adaptado e traduzido pelo autor com base em KAPLAN, NORTON (2000).

## 2.4 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

O setor da construção civil ocupa uma posição de destaque no Brasil. Conforme dados divulgados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC (2017) – com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – a indústria da construção, no período entre 2010 e 2016 apresentou anualmente mais de oito milhões de empregos, o que representa aproximadamente 8% da população total ocupada no país. No mesmo período a participação do setor no PIB nacional variou de 4,8% a 6,5%.

No Brasil, o setor da construção civil não tem apresentado o mesmo aumento de produtividade de outros setores, apresentando baixa performance na gestão, uso de tecnologias ultrapassadas e ineficiência operacional. (CBIC, 2017)

O cenário atual da indústria da construção no país apresenta diversas oportunidades de crescimento, principalmente baseadas na redução de despesas, manutenção da qualidade do produto e atendimento aos prazos de entrega estabelecidos para cada empreendimento.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

#### 3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

Através de uma entrevista com o diretor geral da empresa objeto de estudo, foram coletadas informações sobre os objetivos estratégicos que norteiam as ações da empresa. São estes objetivos:

- Maximizar os resultados financeiros, principalmente o aumento do patrimônio e a rentabilidade sobre o capital investido;
- Aumentar a qualidade final dos empreendimentos (produto);
- Aderência aos prazos contratados com os clientes;

#### 3.2 MAPA ESTRATÉGICO

A construção do mapa estratégico para a empresa objeto de estudo se iniciou pelos objetivos estratégicos informados pela direção da empresa. O desmembramento em objetivos intermediários foi desenvolvido em conjunto com os principais executivos da empresa, mantendo relação causa-efeito e separados em quatro raias, referente às quatro perspectivas da metodologia do BSC.

Na perspectiva financeira, o mapa é encabeçado pela maximização dos resultados financeiros (um dos objetivos estratégicos da empresa). Para conseguir alcançar esse objetivo foram propostos dois caminhos: a redução de custos, tanto com relação as despesas em obras (produto) quanto com custos administrativos, e também o aumento de receita de vendas.

O objetivo financeiro de aumentar a receita de vendas, foi desmembrado na dimensão de clientes com o aumento da satisfação dos clientes, aumento de valor da marca para os clientes e investimentos em marketing.

No âmbito de processos internos, foram elencados cinco objetivos estratégicos: garantia de cumprimento de procedimentos padronizados, planejamento estratégico de futuros lançamentos, cumprimento de prazos de atendimento de assistência técnica, aumento da qualidade final dos empreendimentos e aderência ao cronograma de obras. Os dois últimos são objetivos estratégicos elencados pela direção geral.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foram estabelecidos quatro objetivos: treinamento de colaboradores, desenvolvimento de líderes, retenção de talentos e a melhoria contínua de processos.

O mapa estratégico é apresentado na Figura 2. Os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção geral foram destacados para facilitar a visualização.

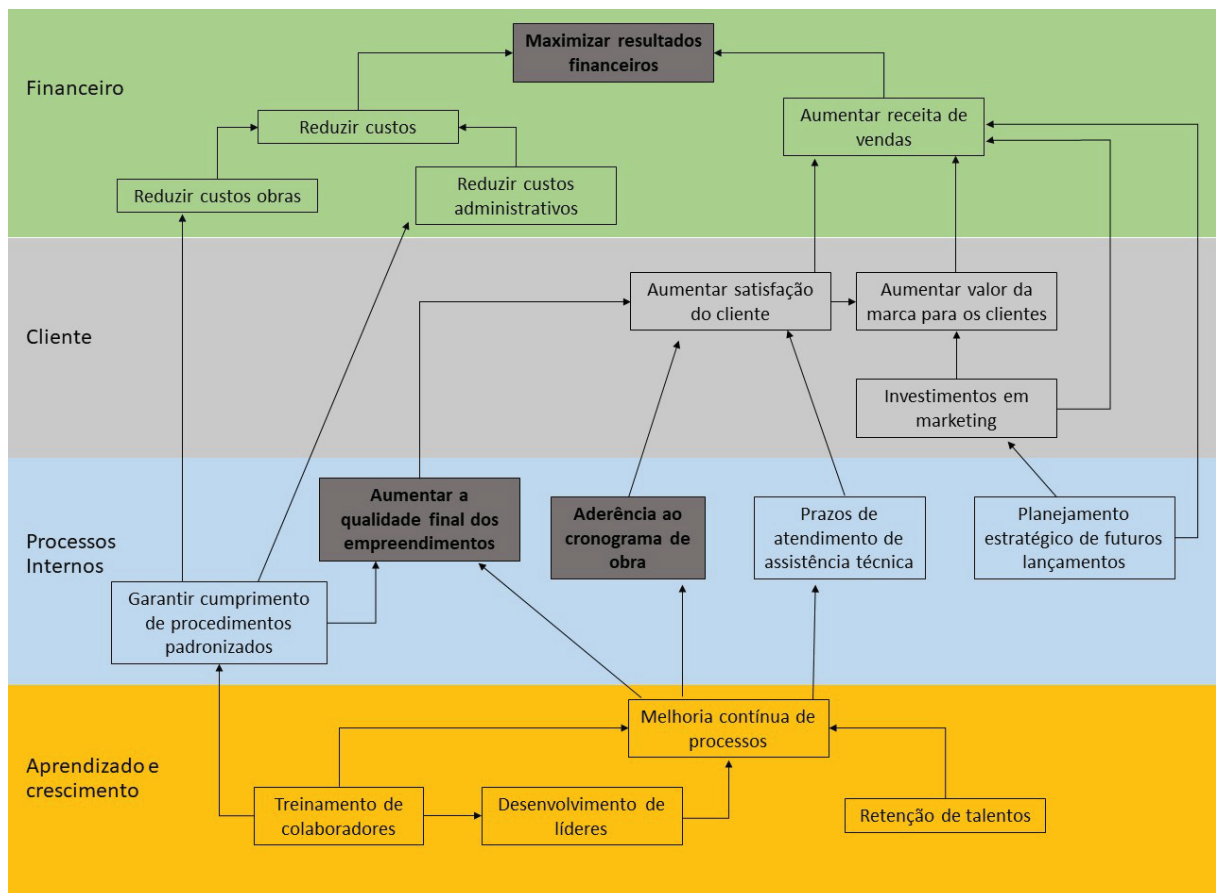


Figura 2 – Mapa estratégico

### 3.3 BALANCED SCORECARD

O objetivo geral deste trabalho era propor um modelo de avaliação de desempenho para a empresa estudada utilizando a metodologia do BSC. Esta ferramenta fornece de maneira rápida e clara a situação da empresa como um todo.

Para a construção do modelo de BSC partiu-se do mapa estratégico, apresentado no item anterior deste trabalho, que foi elaborado seguindo as quatro perspectivas do BSC. Cada objetivo está relacionado com pelo menos um indicador e meta, os quais foram definidos pelos gerentes de cada setor da empresa em consenso com a direção geral.

O Quadro 2 apresenta uma proposta para o painel geral dos indicadores balanceados, ou balanced scorecard para empresa estudada. No quadro são apresentadas metas para os indicadores formulados e iniciativas (ações que devem ser executadas) para alcançar as metas.

| <b>PERSP.</b> | <b>OBJETIVOS</b>                             |                | <b>INDICADORES</b>                   | <b>METAS</b><br>(Para os indicadores) | <b>INICIATIVAS E RESPONSÁVEIS</b>  |
|---------------|--|----------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Financeiro    | Maximizar resultados financeiros             |                | Lucro anual / lucro ano anterior     | Acima de 15%                          | Reuniões mensais de follow-up de indicadores e ações com gestores [Diretor geral]  |
|               | Reduzir custos                               | Administrativo | Custo administrativo / receita anual | Abaixo de 10%                         | Desenvolvimento anual de Orçamento Base Zero [Gerente administrativo]  |
|               |  | Obras          | Custo obra (projeto) / VGV           | Abaixo de 50%                         | a) Orçamento Base Zero p/ cada obra<br>b) Desenvolvimento novos fornecedores [Gerente engenharia]  |
|               | Aumentar receitas de vendas                  |                | Receita anual / receita ano anterior | Acima de 15%                          | a) Formação de equipe própria de vendas<br>b) Expansão de equipes terceirizadas (5 novos parceiros por mês) [Gerente comercial]          |
| Clientes      | Aumentar satisfação do cliente               |                | Índice de satisfação de clientes     | Acima de 85%                          | a) Agendar eventos anuais com clientes<br>b) Desenvolver pesquisas para entender necessidades e anseios dos clientes [Gerente comercial] |
|               | Aumentar valor da marca para os clientes     |                | Nível de credibilidade da marca      | Acima de 95%                          | Permanente busca e proatividade para solução de queixas de clientes [Gerente comercial]  |
|               | Investimentos em marketing                   | Institucional  | Despesa marketing / receita anual    | Entre 0,4% e 0,5%                     | Reuniões mensais c/ agências de publicidade p/ melhorar estratégia de marketing [Gerente comercial]                                      |
|               |  | Por obra       | Despesa marketing / VGV              | Entre 1,5% e 2%                       | Reuniões mensais c/ agências de publicidade p/ melhorar estratégia de marketing [Gerente comercial]                                      |
| SSOS intern   | Aumentar qualidade final dos empreendimentos |                | Aprovação cliente 1ª vistoria        | Acima de 60%                          | Fazer pré-vistoria pela equipe de engenharia [Gerente engenharia]  |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
|  |   | N° solicitações assistência técnica / unidade entregue últimos 5 anos       | Abaixo de 2  | a) Teste de todas as instalações prediais antes da entrega;<br>b) Treinamento constante de mão de obra<br>[Gerente engenharia]                              |
|  | Aderência ao cronograma de obras                        | Data entrega c/ relação prazo contratual                                    | Até 2 meses antes, nunca depois  | Reunião mensal de avaliação de aderência ao cronograma para cada obra [Gerente engenharia]  |
|  | Prazos de atendimento de assistência técnica            | Atendimentos prazo / prazo tabela prioridade                                | Acima de 95%   | a) Avaliação mensal da necessidade de ampliar equipe própria<br>b) Desenvolver equipes terceirizadas de sobre aviso<br>[Coordenador manutenção]             |
|  | Planejamento estratégico de futuros lançamentos         | Planejamento estratégico p/ próximos anos                                   | Acima de 5 anos  | Reunião anual de validação de planejamento com Diretor Geral [Gerente comercial]  |
|  |   | Projetos aprovados p/ próximos anos   | Acima de 1 ano   | a) Planejamento de banco de terrenos<br>b) Gestão de projetos<br>c) Reuniões mensais com projetistas p/ acompanhamento de atividades<br>[Gerente comercial] |
| Garantir cumprimento de procedimentos padronizados | Atividades conforme procedimento / Atividades auditadas | Acima de 95%  | a) Análise mensal p/ identificação de falhas<br>b) Treinamento de áreas que apresentam falhas<br>[Supervisor de qualidade] |   |
| Aprendizado e crescimento                          | Treinar colaboradores                                   | Horas treinamento / homem . ano   | Acima de 20h / homem. Ano  | a) Desenvolver planejamento de cursos p/ cada função<br>b) Busca mensal de cursos de interesse p/ cada área<br>[Coord. Gestão de pessoal]                   |
|  | Desenvolver líderes                                     | Investimentos treinamento liderança p/ sucessores                           | Entre 20% e 30% salário mensal / ano   | a) Avaliação semestral de funcionários p/ buscar novos talentos<br>b) Planejamento de treinamentos p/ formação de líderes<br>[Coord. Gestão de pessoal]     |
|  | Rever de talentos                                       | (Demissões+Admissões)/2 / N° colaboradores inicial (turnover não planejado) | Abaixo de 20% / ano  | a) Benchmarking p/ buscar formas de retenção de talentos<br>b) Entrevista c/ funcionários que pedirem demissão p/ identificação das causas                  |

|  |                                |                            |                     |   |
|--|--------------------------------|----------------------------|---------------------|---|
|  |                                |                            |                     | [Coord. Gestão de pessoal]  |
|  | Melhoria contínua de processos | Prazo revisão de processos | Máximo a cada 1 ano | a) Estabelecer cronograma p/ cada área submeter revisão de processos<br>[Supervisor de qualidade] |

Quadro 2 – Proposta de modelo de BSC para a empresa.

#### **4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES**

Este trabalho tinha como objetivo geral propor um modelo de avaliação de desempenho através da metodologia do BSC e, para isso, partiu da elaboração do mapa estratégico a partir dos objetivos estratégicos da empresa estabelecidos pela direção geral.

O mapa estratégico foi desenhado a partir dos objetivos estratégicos, mas com o estabelecimento de outros objetivos intermediários para se alcançar o fim pretendido em uma relação causa-efeito. O mapa estratégico tem extrema importância pois destaca que é necessária dar a devida atenção em atividades críticas como o foco no treinamento de pessoas e na melhoria contínua dos procedimentos.

Com relação ao painel de indicadores balanceados, o BSC, proposto para a empresa e desenvolvido em conjunto com os gerentes, destaca-se a importância de compreensão por parte dos gestores da necessidade de acompanhamento constante de seus indicadores para tomada de ações sempre que necessário e também para a pró-atividade de iniciar projetos ou iniciativas que garantam o atendimento das metas estabelecidas. Para a direção geral, o BSC poderá fornecer uma visão holística da situação da empresa rapidamente, permitindo uma tomada de ações mais ágil e assertiva.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo realizado permitiu obter dados dos objetivos estratégicos da empresa objeto de estudo e também do ambiente em que ela está inserida de modo a viabilizar o desenvolvimento de um mapa estratégico, apresentando relação causa e efeito dos objetivos estratégicos da empresa. Este mapa permite uma rápida visualização de pré-requisitos que são necessários atender e desenvolver para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Em conjunto com os diretores da empresa, foram estabelecidos indicadores de performance, financeiros e também operacionais, que permitissem avaliar cada objetivo da empresa.

Na última etapa de deste trabalho foi proposto um modelo de ferramenta de avaliação de desempenho para a empresa estudada através do Balanced Scorecard. Esta ferramenta é aplicável não só a empresa objeto de estudo, mas também, com as devidas adaptações, a outras empresas de mesmo porte inseridas no setor da construção civil. O modelo abrange todos os objetivos do mapa estratégico, estabelecendo iniciativas (e seus responsáveis) para que sejam atingidas as metas dos indicadores propostos.

Com a utilização deste modelo, espera-se alcançar uma melhora no desempenho da empresa. Contudo, este modelo não é estático, sendo incentivadas revisões e melhorias da ferramenta ao longo de sua utilização.

Este trabalho se limitou a proposta de um modelo de avaliação de desempenho através do BSC, sem acompanhar a implantação do modelo, a evolução da ferramenta e o retorno que a utilização desta impactaria no desempenho da empresa devido a limitação de tempo para o desenvolvimento do artigo.

Como sugestão para futuros trabalhos acerca deste tema, seria uma pesquisa sobre o real impacto da utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard em uma empresa.

## REFERÊNCIAS

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **PIB Brasil e Construção Civil**. Disponível em: < <http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Excelência em Gestão na Construção**. Brasília – DF. Junho 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro 1992.p. 71 – 79.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**. Harvard Business Review, Setembro-Outubro 2000. p. 49 – 61.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Rev. Contabilidade & Finanças**. São Paulo – SP. v. 15, n. spe. Junho 2004. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772004000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772004000400006&script=sci_arttext)>. Acesso em: 09 jan. 2019.

QUINN, J. B.; Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Rev. Produção**. São Paulo – SP. v. 19, n. 2, p. 318. Maio-Agosto 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3967/396742036008.pdf>>. Acesso em 09 mar. 2019.

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Rev. Gestão e Produção**. São Carlos – SP. v.13, n. 11, p.81 – 92. Janeiro-Abril 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>>. Acesso em: 12 jan. 2019.