



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil

ANA PAULA ARCHER DE ARRUDA BORGES
anaborges00@hotmail.com

SÉRGIO MURILO PETRI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
sergio@deps.ufsc.br

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil

RESUMO

A busca por vantagens competitivas da indústria da construção civil em um cenário que passa por constantes mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais é uma necessidade presente. O objetivo deste estudo é construir um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte do ramo da construção civil. A pesquisa é classificada como um estudo de caso em forma de pesquisa-ação, qualitativa, exploratória descritiva e aplicada. Foi elaborado o mapa estratégico da empresa sendo utilizado o *Balanced Scorecard* como instrumento de pesquisa. Para cada perspectiva da metodologia, foram identificados os indicadores a serem mensurados, a situação atual, as metas e um conjunto de iniciativas que propiciarão o atingimento das metas. Entende-se que a proposta irá reformular as atitudes dos membros da empresa, de forma que as atividades, as responsabilidades, e principalmente a estratégia sejam evidenciadas com maior clareza fazendo com que os gestores reflitam sobre o negócio de maneira organizada e sistêmica. Esta pesquisa se diferencia dos trabalhos similares por estudar uma empresa de pequeno porte, ramo pouco tratado na literatura, e abordar o assunto de maneira completa, ou seja, iniciando pelas estratégias, apresentando os indicadores, a situação atual, propondo metas e por fim sugerindo iniciativas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Construção Civil, *Balanced Scorecard*, Pequena Empresa.

ABSTRACT

The search for competitive advantages in a scenario that is constantly economic, political, technological and environmental change is a present need for these organizations. The aim of this study is to propose a performance evaluation model for a small business in the construction industry. The study is an action research, classified as qualitative, descriptive, exploratory and applied. The strategic map of the company are using the *Balanced Scorecard* as a research tool for building the proposal was drafted. Then for each perspective of the methodology, the indicators to be measured have been identified, the current situation, goals and a set of initiatives that will provide the achievement of goals. It is understood that the proposal will reshape the attitudes of members of the enterprise, so that activities, responsibilities, and especially the strategy are highlighted more clearly making managers think about the business in an organized and systematic way. This research differs from similar work by studying a small business, just treated branch in the literature, and approach the subject completely, starting with the strategies, presenting the indicators, the current situation, proposing goals and finally suggesting initiatives.

Key words: Performance Evaluation, Construction Industry, *Balanced Scorecard*, Small Company.

INTRODUÇÃO

A busca por vantagens competitivas em um cenário que passa por constantes mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais é um comportamento frequente das organizações nos dias atuais. Na indústria da Construção Civil não poderia ser diferente. Nos últimos anos este mercado vem crescendo e contribuindo para a geração de novos empregos e auxiliando no desenvolvimento da economia Mundial. Segundo Breitbach (2009), a importância deste setor está relacionada ao forte potencial de gerar empregos, mobilização elevada de recursos financeiros e a possibilidade de contribuir com o dinamismo de outros segmentos como industriais e de serviços.

No Brasil, de acordo com dados da CBIC, Câmara Brasileira da Indústria da Construção, baseados na pesquisa do IBGE, o crescimento no setor vinha ocorrendo acima do PIB Brasileiro desde 2010 e apesar da desaceleração nos anos de 2013 e 2014, o setor continua apresentando significativa relevância para a economia do país. Os números demonstram, portanto um segmento que necessita ser tratado com atenção e cuidado em função da capacidade que o mesmo tem em impulsionar a economia nacional.

Para Teixeira e Carvalho (2011), a Construção Civil tem um papel fundamental nos programas de investimento e no novo ciclo de crescimento do país, pelas peculiaridades de sua cadeia produtiva, baixo efeito de importação e elevados efeitos multiplicadores sobre a economia, a renda, o emprego e tributos. O mesmo autor completa que o setor é representado em sua grande maioria pelas micro e pequenas empresas e uma forma de incentivar o crescimento destas indústrias é a concessão de créditos, incentivos e benefícios por parte do governo que podem ser compensados pelo efeito multiplicador de tributos gerados pelo setor.

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), aproximadamente 79% do total dos estabelecimentos ativos na Construção Civil são representados por empresas com até 09 empregados. O grupo das empresas que possuem entre 10 e 99 empregados representam 19%, seguido dos 2% das empresas com mais de 100 empregados. Apesar dos números significativos, na maioria das vezes, as grandes empresas são dominadoras deste mercado, impedindo o crescimento e destaque das micro, pequenas e médias organizações. Desta forma, só resta às pequenas e médias empresas (PMEs) reverem seus processos e produtos de maneira que possam continuar competindo.

Sendo assim, diante de um mercado representativo e competitivo, existe a necessidade das pequenas e médias empresas do ramo da Construção Civil aperfeiçoarem seu sistema de gestão visando maior desempenho com objetivo de contribuir com a competitividade e a busca constante por melhores resultados. Uma das maneiras de garantir a agilidade na tomada de decisão é aplicar as estratégias da organização de forma alinhada e focada.

Implantar um sistema de avaliação de desempenho para as pequenas empresas da Construção Civil pode ser um caminho estratégico frente à situação relatada. Entretanto, apesar do interesse crescente sobre a gestão do desempenho, muitas ainda são as dificuldades em avaliar o desempenho das organizações.

Diversas são as ferramentas de gestão que podem auxiliar na avaliação e análise de resultados e desempenho. Kaplan e Norton (1997), dois pesquisadores de *Harvard*, desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard (BSC)*, como uma ferramenta que se propõe a traduzir a missão e a estratégia da organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirvam de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Com o passar do tempo, de acordo com Costa, A.P. (2006), o BSC mostrou-se um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto os de curto quanto os de longo prazo.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como avaliar o desempenho de uma instituição privada de pequeno porte do ramo da Construção Civil?

Com o propósito de responder à pergunta da pesquisa, o objetivo deste estudo é construir um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte do ramo da Construção Civil. Para tanto foi necessário elaborar o mapa estratégico da empresa, identificar os indicadores a serem mensurados, identificar a situação atual da instituição para definição de metas, e propor um conjunto de iniciativas para aperfeiçoar o desempenho da organização.

Esta pesquisa se justifica por estudar um setor que representa significativo impacto para a economia mundial e principalmente nacional. Além disso, o objeto em questão traz uma proposta pouco estudada na literatura, visto que está direcionada para organizações de pequeno porte, parcela predominante dos estabelecimentos de Construção Civil no país atualmente. Segundo Krakauer *et al.* (2012), PMEs possuem indiscutível importância socioeconômica para o país, tanto no que diz respeito à produção, empregabilidade e arrecadação de impostos, como em relação ao estímulo à inovação e competitividade.

Desta forma a necessidade em fortalecer estratégias que auxiliem as pequenas empresas no processo de gestão e controle, atrelado às particularidades do setor da Construção Civil, originou a escolha do tema desta pesquisa. Desenvolver uma ferramenta que ajude na capacidade de controlar e gerar melhores resultados para estas organizações poderá auxiliar os pequenos empresários a avaliarem melhor suas estratégias e o desempenho de suas organizações, contribuindo para melhores resultados e a permanência no mercado.

Além disso, as lacunas encontradas nos diversos estudos relacionados ao tema, como a dificuldade de identificar o que medir e como medir o desempenho das organizações, são aqui, desenvolvidas e exploradas detalhadamente com o propósito de esclarecer o que ainda é apresentado de forma obscura na literatura.

Sendo assim, esta pesquisa se justifica pela necessidade de apresentar e propor para a literatura, empresários e gestores, uma ferramenta capaz de auxiliar a medição de desempenho das organizações de pequeno porte da Construção Civil, com o intuito de construir um modelo que possa aprimorar o processo de controle e gestão a fim de possibilitar maior competitividade e garantir melhores resultados para estas instituições.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção abordará a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento deste estudo. Para tanto são caracterizadas as empresas da construção civil, definido avaliação de desempenho e a ferramenta *Balanced Scorecard*.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Descrever o quadro geral da Construção implica em uma tarefa multifacetada, pois este é um setor extremamente heterogêneo. Seja pela abrangência de atividades, seja pela tipologia das empresas, seja pelas tecnologias e qualificação de pessoal, ou ainda pela sua dispersão geográfica (ABDI, 2009, p.14).

Na tentativa de descrever as peculiaridades destas organizações, Meseguer (1991, p.13-14), define que o setor pode ser caracterizado da seguinte maneira: (i) a construção é uma indústria de caráter nômade, com produtos únicos e não seriados; (ii) é uma indústria muito tradicional, com grande inércia às alterações; (iii) 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; (iv) a construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos a céu aberto, gerando grande dependência dos fatores climáticos; (v) o produto é único, ou quase único, na vida do cliente final; (vi) são empregadas especificações complexas e muitas vezes confusas; (vii) as responsabilidades são dispersas e pouco definidas dentro da empresa; (viii) 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, etc.

Além disso, para Yamauchi (2003), enquanto as práticas construtivas tendem a se sofisticar, muitas técnicas utilizadas na Construção Civil ainda são realizadas de maneira artesanal, rudimentar e improvisadas. Estes hábitos caracterizam também o tipo de mão de obra peculiar a este setor, sendo na maioria das vezes selecionada sem critérios definidos de contratação, treinamento e muitas vezes realizados informalmente. Desta forma, o setor passa a ser um dos principais geradores de empregos, com capacidade de absorção de grande contingente de mão-de-obra migratória e não especializada.

Moraes (2009) complementa a definição das características do setor da Construção Civil citando um estudo realizado pelo SEBRAE-MG (2005) que aponta algumas particularidades: (i) ser altamente intensiva na geração de emprego, predominando a utilização de mão-de-obra de baixa qualificação, cabendo ao emprego formal pequena participação no total de trabalhadores ocupados pelo setor; (ii) sua demanda apresenta forte dependência da evolução da renda interna e das condições creditícias; (iii) possui reduzido coeficiente de importação, com elevada utilização de matérias primas nacionais; (iv) níveis de produtividade e competitividade bastante aquém do padrão existente nos países desenvolvidos, especialmente nos aspectos tecnológicos e de gestão, refletindo a existência de inúmeras ineficiências produtivas no setor; (v) existência de problemas diversos quanto à padronização e ao cumprimento de normas técnicas, observando-se elevados percentuais de não conformidade técnica dos materiais e componentes da Construção Civil habitacional.

Apesar de toda complexidade do setor, no Brasil, este tipo de indústria vem crescendo significativamente a cada ano. Segundo Breitbach (2009), a Indústria da Construção Civil vem apresentando um excelente desempenho nos últimos anos, que pode ser apontado como a retomada de crescimento. Tal crescimento é sustentado principalmente pela atuação estimuladora e asseguradora do Governo Federal.

Frente às características relatadas e das particularidades e complexidades do setor, fica evidente a necessidade de se criar estratégias que garantam a estas empresas condições para a tomada de decisão e assim o atingimento de melhores resultados. Para tanto, diversas estratégias são seguidas, com o objetivo a melhorar os processos organizacionais, aumentar o valor percebido pelos clientes diante dos produtos e serviços oferecidos, e aumentar a lucratividade.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A competitividade e a rapidez com que as informações circulam nos dias atuais exigem que as organizações tenham controle e segurança para a tomada de decisão. Para Eberle e Colauto (2015), é necessário que a empresas adotem posturas ágeis e eficientes, além de se verem obrigadas a aperfeiçoar seus processos de gestão, e de inovarem por meio da busca de novas ideias, ferramentas e métodos. Todos os setores da organização devem responder, com agilidade e flexibilidade, ao processo de comunicação e tomada de decisão. Porém o fato da empresa interagir constantemente com o ambiente, a torna muito dinâmica e, portanto essa postura das organizações muitas vezes não se torna uma tarefa fácil.

Shigunov Neto e Messias Gomes (2000) contam que o processo de avaliação de desempenho sempre esteve intrínseco nos padrões culturais da sociedade e juntamente com a evolução humana, houve a evolução das organizações, ou seja, muitos conceitos sofreram alterações e acompanharam a evolução do sistema capitalista, estando a avaliação de desempenho inserida neste contexto de transformações e adaptações. O autor define avaliação e desempenho como uma técnica de controle humano do sistema capitalista, encontrada em todos os níveis da sociedade. Além disso, sua importância refere-se à capacidade de

identificar, utilizando inúmeras ferramentas, a performance da instituição e apontar ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

A medição de desempenho é um processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, acompanhamento e análise dos dados. Além dos processos de medição, é necessário realizar a avaliação de desempenho, definido como um processo em que são estabelecidos os padrões, as especificações, os requisitos, os valores ou os julgamentos para determinar o grau de desempenho que satisfaz às necessidades e às expectativas dos clientes e processos (SINK, TUTTLE, 1993).

Existe uma série de ferramentas na literatura que auxiliam o processo de gestão e medição de desempenho. Rigby e Bilodeau (2013) afirmam que toda a ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e fracos. O êxito na sua aplicação requer o entendimento de todos os efeitos (inclusive colaterais) de cada uma.

Diante das diversas ferramentas de avaliação de desempenho apresentadas pela literatura, e empresa Bain & Company, que realiza serviços de consultoria e efetua pesquisas com grandes executivos no mundo inteiro, efetuou um levantamento para entender quais ferramentas de gestão são mais utilizadas pelos mesmos. A pesquisa elaborada por Rigby e Bilodeau apresentou o ranking de 2013 das ferramentas de gestão mais utilizadas na qual é possível destacar o *Balanced Scorecard*, pois no ranking mundial apresenta-se na quinta posição e na Europa ocupa o primeiro lugar.

2.2.1 *Balanced Scorecard*

A abordagem do *Balanced Scorecard* foi proposta por Robert Kaplan e David Norton, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, na edição de janeiro-fevereiro de 1992. Segundo os autores, os modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas corporações estão atrelados a indicadores da contabilidade financeira, que analisam apenas os ativos tangíveis e refletem basicamente os resultados de curto prazo obtidos (KAPLAN e NORTON, 1997). Propõem, então, um modelo de gestão contemplando também indicadores não financeiros, possibilitando a avaliação dos ativos intangíveis tais como: relacionamento com clientes, processos internos, tecnologia da informação, capacidade e motivação dos colaboradores. Segundo Kraemer (2002), ele não representa substituição e muito menos pretende eliminar os indicadores financeiros tradicionais, a intenção é criar novas perspectivas que auxiliem a identificação dos fatores de crescimento que irão criar valor econômico a longo prazo.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão de desempenho que tem como foco a visão da empresa e as estratégias necessárias para atingi-la. Para tal, a avaliação do desempenho organizacional está desdobrada em quatro perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (1997): (i) perspectiva financeira: avaliação da estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sobre a visão dos acionistas da organização. (ii) perspectiva dos clientes (*stakeholders*): avaliação da criação de valor e diferenciação, sob a visão do cliente. (iii) perspectiva dos processos internos: avaliação dos processos de negócio que criam satisfação para os clientes e acionistas. (iv) perspectiva de aprendizado e crescimento: avaliação de aspectos relativos ao desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Enquanto as perspectivas financeira e clientes descrevem os resultados desejados pela organização, os processos internos mostram como esses resultados são construídos, apoiados por atividades da perspectiva de aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o alinhamento dos objetivos da organização nestas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor, pela manutenção do foco da empresa em estratégias consistentes, alinhadas com a visão da empresa.

No desenvolvimento de uma estrutura de causa para o efeito dos objetivos estratégicos, Kaplan e Norton criaram uma ferramenta denominada “Mapa Estratégico” visando traduzir as

estratégias em termos operacionais. O mapa estratégico é uma representação visual da lógica da estratégia de uma organização, onde são conectados indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos traçados.

De acordo com Costa, A.P. (2006), as quatro perspectivas apresentadas são utilizadas como base para a elaboração do Mapa Estratégico que tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores e todos os níveis são expostos diariamente. O mapa estratégico é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional. A autora complementa que o mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações. A medida escolhida deve expressar adequadamente a magnitude do fenômeno que se deseja captar. Além disso, é necessário existir um elemento avaliador, para se comparar o desempenho medido com uma referência (metas). As metas devem expressar o nível de desempenho esperado com o qual o desempenho real deve ser comparado para ser avaliado. Por fim, é preciso existir um executor, substanciado nas ações que a empresa definirá para alcançar o resultado esperado.

Desta forma Kaplan e Norton (2000) definem cinco princípios para a implantação do BSC: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) alinhar a organização à estratégia; (iii) tornar a estratégia responsabilidade de todos; (iv) tornar a estratégia um processo contínuo; (v) mobilizar mudanças mediante liderança executiva.

Apesar da existência de uma metodologia para auxiliar a implantação desta ferramenta, Costa, A.P. (2006) reforça que é preciso considerar uma série de cuidados no momento em que a organização decidir implantar o BSC. Entre eles é possível citar o perfil adequado da organização e dos dirigentes, a importância de não subestimar a complexidade das tarefas, definir previamente e com clareza a estratégia da corporação, garantir o comprometimento da alta administração e gestores, não utilizar um projeto padronizado, não exagerar na complexidade buscando a perfeição, ouvir as unidades de negócios, entre outros.

3 ESTUDOS SIMILARES

Com o objetivo de compor um banco de estudos internacionais relacionados ao assunto, e com o propósito de identificar artigos relevantes que geram conhecimento e dão suporte ao tema, foram encontrados quinze trabalhos similares por meio do instrumento de pesquisa *ProKnow-C* (desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Catarina).

Quando aprofundada a leitura dos trabalhos, verifica-se grande dificuldade dos autores nomearem detalhadamente os indicadores chave que devem ser utilizados para avaliar o desempenho das empresas da Construção Civil. Muitos apontam o que deve ser medido, porém não detalham como medir e tão pouco como encontrar um número ideal para estes indicadores. Verificou-se na maioria dos estudos uma referência genérica aos indicadores não financeiros.

Outro ponto de destaque nos trabalhos estudados é a necessidade de incluir indicadores que se referem não somente ao desempenho da organização, mas também a projetos de maneira isolada. Ou seja, existe uma mescla entre indicadores da empresa com o desempenho alcançado por projeto. Esta dificuldade é inclusive citada no artigo de Yu, Ilhan, *et al.* (2007) *Comparable Performance Measurement System for Construction Companies*.

Verificou-se que a maior lacuna encontrada nos estudos levantados refere-se à dificuldade de especificar, mensurar e avaliar os indicadores de desempenho das empresas da Construção Civil.

Além dos estudos internacionais, foram relacionados os trabalhos nacionais ligados ao tema em questão. O processo de levantamento foi realizado em três bases de dados disponíveis na internet: portal da capes, base spell e scielo.

Foi possível observar durante o procedimento de busca que a maioria dos estudos encontrados neste processo está relacionada ao desempenho específico de alguma técnica

utilizada na Construção Civil, como por exemplo, desempenho de um tipo de cimento, utilização de fibra de carbono, areia, gestão de resíduos, desempenho ambiental, etc. Por não se tratarem de estudos relacionados ao desempenho das organizações, estes foram eliminados durante o processo de seleção. Poucos foram os estudos que tratavam da gestão do desempenho das organizações como um todo, restando somente sete trabalhos nacionais. Dentre estes estudos, nenhum deles apresentou uma proposta de avaliação de desempenho para uma pequena empresa da construção utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta. O número reduzido de estudos nacionais relacionados ao assunto foi um dos motivos para a escolha do tema desta pesquisa, ou seja, existe na literatura brasileira a necessidade de desenvolver trabalhos ainda pouco explorados pelos autores nacionais.

4 METODOLOGIA

Este trabalho é classificado como um estudo de caso, pois foi aplicado numa pequena empresa da Construção Civil, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Esta organização foi estudada e para ela foi proposto um modelo de avaliação de desempenho, por meio da ferramenta chamada *Balanced Scorecard*. Para Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Além de um estudo de caso, este trabalho é caracterizado como uma pesquisa-ação, pois os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. (GIL, 2010). Desta forma, a pesquisa ação passa a ser um processo de aprendizagem para todos os participantes, procurando diagnosticar um problema específico numa situação característica com o propósito de atingir uma relevância prática dos resultados.

Este estudo, no que se refere à abordagem do problema, pode ser caracterizado como qualitativo no momento em que foram analisadas e interpretadas as variáveis da organização estudada a fim de propor o método e os indicadores ideais de avaliação de desempenho. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se classificar como exploratória visto que houve interação com os proprietários da empresa para o levantamento das informações da organização. De acordo com Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, bem como formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. É também classificada como descritiva, pois foi necessário analisar os documentos da instituição, coletar dados e descrever suas características.

Para realizar esta pesquisa foi necessário utilizar duas fontes para a coleta de dados. Fontes primárias, pois houve troca de informações com as integrantes da administração da empresa estudada, e fontes secundárias provenientes das análises de artigos de autores que realizaram trabalhos relacionados com o tema em questão. (RICHARDSON, 1999).

No que tange à lógica desta pesquisa, é possível enquadrá-la como indutiva uma vez que a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica, ou seja, vai do específico para o geral. É um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Quanto aos resultados, esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que espera-se resolver um problema específico.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

A instituição estudada é uma pequena empresa localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A organização é denominada como ALFA para preservar suas informações e as estratégias de negócio. A ALFA foi constituída em 2005 e atua no mercado imobiliário da Grande Florianópolis por meio da incorporação e construção de empreendimentos residenciais. Os objetivos iniciais da empresa não contemplavam nenhum público específico, os negócios eram definidos de acordo com as oportunidades que surgiam e as estratégias não eram claras. Atualmente os imóveis construídos pela ALFA são direcionados principalmente aos clientes que se enquadram no programa Minha Casa Minha Vida e, portanto, recebem incentivos do Governo Federal para a aquisição da casa própria. Sendo assim, seu público alvo enquadra-se como classe média baixa e as estratégias da organização apresentam-se melhor definidas apesar de não formalizadas.

A primeira etapa para elaborar o BSC em uma organização é identificar sua posição no contexto atual, ou seja, a situação em que ela se encontra, seus relacionamentos e sua visão estratégica. A empresa ALFA não possuía um planejamento formal e tão pouco era difundido entre os colaboradores. A elaboração do mesmo foi realizada pelo sócio majoritário

Durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, foi necessário definir as políticas estratégicas da organização, ou seja, identificar os caminhos que a empresa deverá seguir para garantir a competitividade e sobrevivência no longo prazo. A empresa ALFA apresenta as seguintes políticas estratégicas: (i) garantir alto potencial de retorno em seus negócios, pois o fato dos administradores apresentarem uma postura conservadora e optarem por trabalhar sempre com capital próprio torna a empresa ALFA dependente de seus recursos financeiros, limitando a quantidade de empreendimentos a serem construídos. Desta forma a empresa não consegue ganhar no giro e sim na margem de seus negócios. Sendo assim os administradores precisam estudar cuidadosamente seus projetos para tentar maximizar o retorno de seus empreendimentos. Além do estudo por obra, a empresa necessita controlar seus custos e despesas fixas e variáveis de modo a garantir o alto potencial de retorno da organização. Conseguir garantir este potencial torna-se o principal atrativo para os sócios administradores da empresa ALFA que ao analisarem o custo de oportunidade das possíveis fontes de renda em suas profissões, optam por preservar e progredir na administração da empresa ALFA. (ii) Fortalecer a confiança da organização perante os clientes, pois o aumento da concorrência e das ofertas por produtos similares trouxe recuo nas vendas dos imóveis na Grande Florianópolis causando desaquecimento ao mercado imobiliário. A desaceleração do setor apresentada também sofreu influência da retração econômica Nacional e contribuiu para assomar a competição do setor. Sendo assim, o que era pouco trabalhado e investido na empresa ALFA, ou seja, a preocupação direta com a satisfação dos clientes passa a ser repensada e torna-se uma política determinante para o atingimento das estratégias da organização. (iii) Atitudes inteligentes e sustentáveis, pois agir de maneira sustentável está diretamente ligado à capacidade da organização em atuar de forma a não esgotar os recursos necessários para o bom desempenho da empresa. O termo sustentável neste caso, não está direcionado apenas para questões ambientais, mas sim para todas as atitudes tomadas na organização. Os administradores entendem que para garantir o retorno esperado, as práticas dentro da ALFA precisam ser estudadas e analisadas cuidadosamente de forma a evitar desperdícios, retrabalho e perda de recursos. Como exemplo é possível citar a utilização do dinheiro disponível em caixa, escolha de novos investimentos, negociação com clientes e fornecedores, relacionamento com colaboradores, práticas de aproveitamento de recursos naturais como água e energia solar, definição de processos internos, boas contratações, entre outros.

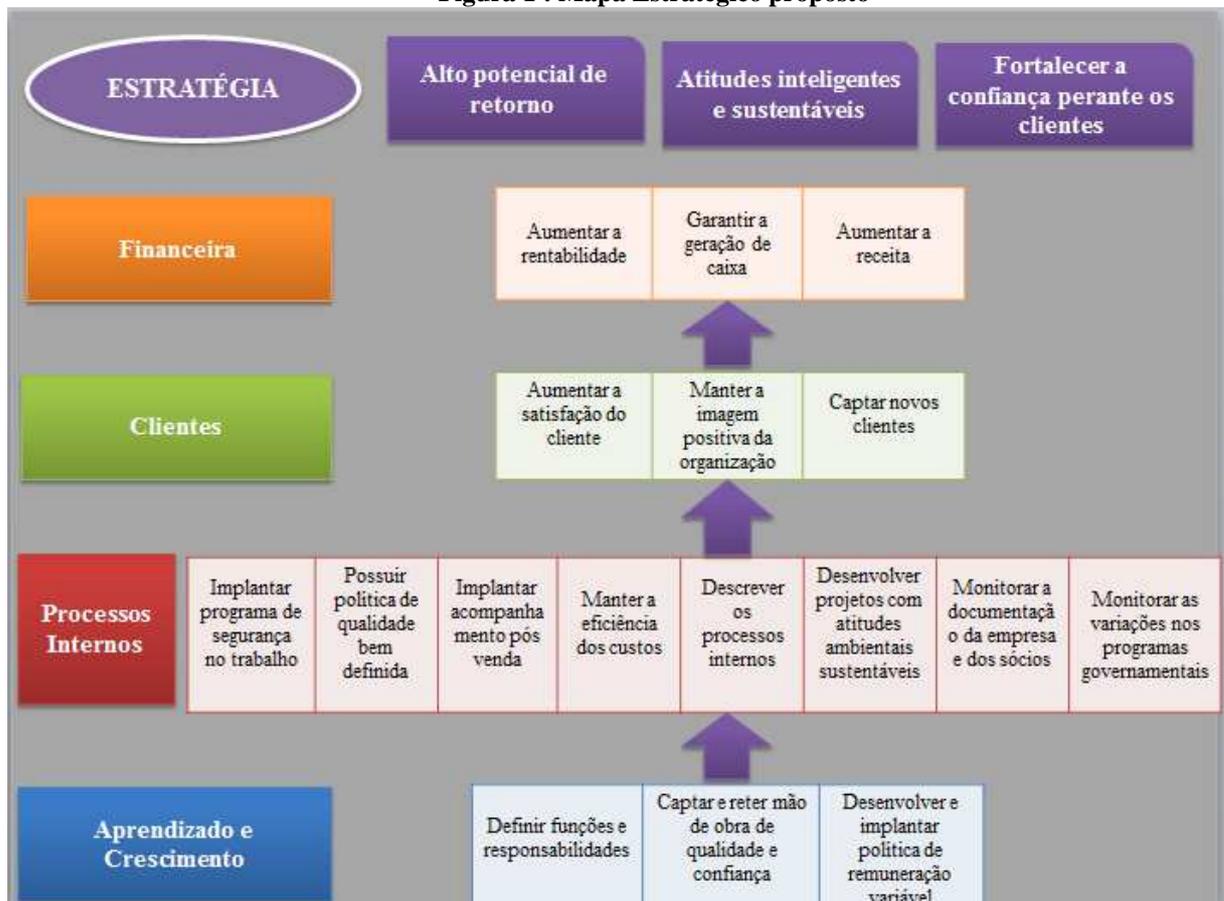
As políticas estratégicas apresentadas embasarão e originarão os objetivos e ações estratégicas desenvolvidas para cada uma das perspectivas propostas pela metodologia do

Balanced Scorecard. A seguir será apresentado o modelo de avaliação de desempenho construído para a empresa ALFA de acordo com o planejamento aqui exposto.

5.1 O MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é um instrumento utilizado para facilitar a compreensão pelos gestores dos processos complexos que eles se deparam diariamente evitando que os mesmos se percam diante de inúmeras informações. É por meio dele que é realizado o monitoramento do cumprimento da estratégia da organização, sendo disposto nas quatro perspectivas de gestão: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira. Desta forma esta ferramenta necessita ser consistente, específica, organizada por objetivos estratégicos e sucinta. (COSTA, A.P. 2006). A Figura 1 apresenta o Mapa Estratégico proposto para a empresa Alfa.

Figura 1 : Mapa Estratégico proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O mapa estratégico apresentado ilustra a relação de causa e efeito conectando os resultados almejados para cada perspectiva (KAPLAN E NORTON, 1997). As setas do mapa estratégico indicam esta relação de causa e efeito, uma vez que as ações estão dispostas em relação de cadeia a fim de alcançar os objetivos pré-determinados pela estratégia.

5.2 PAINEL DE DESEMPENHO

O painel de indicadores é a composição de um conjunto de medidas consideradas chaves para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Estas medidas, que não necessitam ser inúmeras, darão a indicação do desempenho da organização diante dos objetivos almejados. De acordo com Costa, A.P. (2006), com um reduzido número de medidas, os gestores e colaboradores podem focar a estratégia, chamando atenção para os

fatores que se espera levar à mudança de desempenho desejada, ao invés de se perderem na diversidade de indicadores.

É por meio do painel de indicadores que a organização conseguirá definir como o desempenho será medido e monitorado. Uma vez definidos os objetivos que precisam ser alcançados para cumprir a estratégia, deve-se identificar a forma de acompanhar o resultado do esforço em alcançá-los (COSTA, A.P. 2006).

Os indicadores propostos à empresa ALFA obedecem a ordem de serem facilmente compreendidos e calculados. Entende-se que quanto mais complexo for o indicador, mais difícil dos membros da organização compreendê-los e, portanto executá-los e controlá-los.

Os indicadores serão apresentados para cada objetivo de cada perspectiva. Além de apresentados, será evidenciado como cada um deles deverá ser calculado, e as iniciativas que devem ser realizadas para garantir o atendimento das metas, facilitando assim a compreensão e os motivos da existência de cada indicador. As iniciativas propostas constarão nas perspectivas de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos, visto que as consequências destas iniciativas refletirão no atingimento das metas traçadas pelas perspectivas de Cliente e Financeira. O prazo proposto para que as metas sejam alcançadas e posteriormente revistas, é de dois anos.

Os indicadores que não puderam ser encontrados por falta de informação da organização, receberão a classificação de N.D., significando que o mesmo não foi desenvolvido.

5.2.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A finalidade da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento é investir primordialmente na reciclagem e qualificação de seus trabalhadores e gestores, bem como na melhoria dos sistemas de informação e alinhamento dos procedimentos da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997). A seguir serão apresentados os objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos a esta perspectiva para a empresa ALFA.

Quadro 1: Painel de Desempenho pela Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta	Iniciativas
Definir Funções e Responsabilidades	Descrições de cargos <u>validadas</u> *100 Número total de cargos	N.D.	100%	- Levantamento das funções e cargos existentes - Desenhar o organograma - Descrever missão, atividades, responsabilidades, conhecimento técnico e habilidades exigidas em cada cargo - Divulgar e treinar os colaboradores
Captar e reter mão de obra de qualidade e confiança	$(\text{administrações} + \text{demissões}) / 2 * 100$ efetivo médio	50%	30%	- Programa de segurança no trabalho - Remuneração variável - Clareza nas descrições das responsabilidades - Gestão de Recursos Humanos
	% de colaboradores com perfil desejado	N.D.	80%	
	% de respostas que o colaborador está no mínimo satisfeito	N.D.	70%	
Desenvolver e Implantar Política de Remuneração Variável	número de metas <u>atingidas</u> *100 número de metas traçadas	N.D.	80%	- Identificar os pontos críticos de sucesso por área - Estipular metas - Desenvolver os parâmetros de remuneração variável - Comunicar e motivar a equipe

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Os objetivos e iniciativas aqui apresentados envolvem as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais que formam as principais fontes para esta perspectiva. A proposta é oferecer uma infraestrutura necessária para a realização dos objetivos das demais perspectivas.

5.2.2 Perspectiva dos Processos Internos

A Perspectiva dos Processos Internos contempla a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade da organização. Esta perspectiva considera o processo de inovação, operações e pós-venda.

Quadro 2: Painel de Desempenho pela Perspectiva de Processos Internos

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta	Iniciativas
Implantar programa de segurança no trabalho	número de acidentes de trabalho por obra	10	5	- Treinamento e conscientização dos colaboradores - Monitoramento das práticas preventivas e dos acidentes de trabalho
	<u>Acidentes graves</u> *100 Total de acidentes	1	Zero	
Possuir uma política de qualidade bem definida	número de não conformidades	5	2	- Desenvolver a Política de Qualidade - Nomear responsáveis pelo controle e acompanhamento das não conformidades
Implantar acompanhamento pós venda	Prazo de retorno das reclamações	N.D.	24h	- Definir a forma de acompanhamento do pós venda - Nomear e treinar colaborador responsável
	número de reclamações por imóvel vendido	3	1	
Manter a eficiência dos custos	<u>Gastos Fixos</u> *100 Receita média mensal	5%	5%	- Manter o controle dos gastos fixos - Aprimorar a negociação com fornecedores
	<u>Desvio do Custo da obra</u> *100 Custo da obra orçado	6%	6%	
Descrever os processos internos	nº processos descritos e <u>validados</u> *100 nº de processos a descrever	N.D.	40%	- Levantar o número de processos a serem descritos - Descrever os processos junto com os envolvidos - Validar e divulgar os processos
Desenvolver projetos com atitudes ambientais sustentáveis	Número de caçambas de entulho por obra	Zero	Zero	- Manter o controle de resíduos - Desenvolver atitudes de baixo custo voltadas para a preservação ambiental
	Número de estruturas deixadas por obra	2	2	
Monitorar a documentação da empresa e sócios	Número de atrasos dos processos em função da falta de documentação	2	Zero	- Nomear e treinar colaboradores responsável pelo controle da documentação
Monitorar e acompanhar variações nos programas governamentais	Total de programas governamentais aproveitados	1	1	- Nomear e treinar colaboradores responsável pelo monitoramento e especulação de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Com a execução das iniciativas propostas pelas Perspectivas de Aprendizado e Crescimento e Processos Internos, espera-se como consequência, atingir as metas traçadas nas Perspectivas de Clientes e Financeira conforme a seguir.

5.2.3 Perspectiva de Clientes

A Perspectiva dos Clientes busca identificar os fatores que realmente importam aos consumidores, ou seja, os principais atributos dos serviços/produtos, o relacionamento que a empresa possui para com seus clientes e imagem e reputação da organização diante dos consumidores e da sociedade.

Quadro 3: Painel de Desempenho pela Perspectiva de Clientes

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta
Aumentar a satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente	N.D.	80%
Manter a imagem positiva da organização	Entrevistados que possuem <u>imagem positiva da organização</u> *100 Total de entrevistados	N.D.	80%
Captar/Atrair novos clientes	Número de clientes novos <u>atraídos pela captação</u> *100 Total de clientes	N.D.	30%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.2.4 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira indica os resultados tangíveis da organização, expressando se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

Quadro 8: Painel de Desempenho pela Perspectiva Financeira

Objetivo	Indicador	Status atual	Meta
Aumentar a rentabilidade	<u>Lucro Líquido</u> *100 Capital investido	27%	30%
Garantir a geração de caixa	Total de empréstimos adquiridos	Zero	Zero
	EBITDA	40%	40%
	Total de pagamentos atrasados	0	0
Aumentar a receita	<u>Variação da receita</u> *100 Receita do período anterior	15%	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Diante dos resultados apresentados, ao compará-los com aqueles relatados nas pesquisas similares, é possível concluir que apesar dos estudos contribuírem de diversas formas para o tema de avaliação de desempenho na construção civil, nenhum aborda o assunto de maneira completa, ou seja, não iniciam pelas estratégias da empresa e finalizam com a elaboração dos indicadores, suas metas e iniciativas. Apesar de algumas pesquisas relacionarem os indicadores de desempenho e suas respectivas fórmulas, os trabalhos apresentam conclusões mais genéricas e muitas vezes comparativas.

Sendo assim este estudo é considerado um diferencial por elaborar uma proposta completa, utilizando uma ferramenta reconhecida no mercado e na literatura e por apresentar indicadores de fácil compreensão e controle, voltados para uma pequena empresa do setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual a indústria da Construção Civil tem mostrado grande relevância econômica para o país. Os números apresentados ao longo deste estudo evidenciaram a importância do setor para geração de empregos, arrecadação de impostos, inclusão social, absorção de mão de obra, participação no PIB, entre outros fatores que contribuem para o desenvolvimento do Brasil.

Na revisão teórica constatou-se que a parcela significativa de pequenas empresas e as peculiaridades deste setor foram fatores que motivaram este estudo principalmente pela falta de trabalhos nacionais e internacionais similares.

A informalidade e o amadorismo pelo qual as pequenas empresas da construção civil são administradas evidenciaram uma necessidade de formalização e melhor controle para que os objetivos estratégicos das organizações fossem alcançados, aumentando as chances de sobrevivência destas empresas diante da concorrência e das crises econômicas.

Avaliar e monitorar o desempenho destas empresas é uma das maneiras de garantir a continuidade competitiva, pois gera conhecimento necessário para auxiliar nos processos decisórios da organização.

Diante de uma série de ferramentas de gestão voltadas para avaliação de desempenho, este estudo se propôs a utilizar o *Balanced Scorecard* em função de seu destaque na literatura e na prática e por ser a ferramenta mais utilizada por gestores na Europa no ano de 2013. Além disso, o BSC preenche a lacuna existente nos demais sistemas gerenciais por promover um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Este sistema, que tem foco na visão da empresa, trabalha com quatro perspectivas, as de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira, e pode ser utilizado nas organizações de qualquer porte. Para cada perspectiva proposta foram identificados os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas para que as metas sejam contempladas. A facilidade na visualização do sistema é também um motivo pelo qual foi proposto o uso desta ferramenta.

Sendo assim este estudo foi elaborado com o propósito de demonstrar como avaliar o desempenho de uma organização de pequeno porte do ramo da construção civil, e assim auxiliar no processo de melhoria e de gestão da organização.

Para contemplar os objetivos propostos, juntamente com os administradores, foi apresentado primeiramente o planejamento estratégico da instituição que serviu como base para a proposta do modelo de avaliação de desempenho.

Em seguida, dando início à utilização do BSC, foi elaborado o mapa estratégico onde foram apresentados, nas quatro perspectivas, os objetivos necessários para o cumprimento da estratégia baseado no planejamento da organização. O mapa evidenciou a ligação existente entre as perspectivas e os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia da empresa. Será por meio do mapa estratégico que os gestores poderão visualizar e monitorar o desempenho da organização.

Dando continuidade à recomendação, para cada objetivo traçado foram criados indicadores capazes de mensurar se os objetivos estão sendo contemplados. Vale destacar a importância dos indicadores serem simples, objetivos e de fácil compreensão para que os gestores assimilem com maior clareza as informações contidas no painel. O número reduzido de colaboradores exige acúmulo de funções e, portanto quanto mais prático e mais simples for, melhores serão os resultados contemplados pelo sistema de gestão.

A etapa seguinte da pesquisa foi identificar a situação atual da empresa para cada indicador criado e, juntamente com os administradores, traçar as metas a serem contempladas.

A meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido. Nesta fase, por falta de controle da instituição, muitos indicadores não puderam ser mensurados, não havendo levantamento da situação atual. Sendo assim as metas traçadas foram baseadas no conhecimento e na experiência dos administradores, que poderão revisá-las quando necessário. Vale salientar que o BSC centraliza sua atenção na estratégia, na visão e não no controle operacional, ou seja, as medidas foram estabelecidas para que os membros pudessem conduzir seus trabalhos em direção à visão geral, à estratégia.

Por fim, para cada indicador proposto foram sugeridas ações que pudessem contribuir para o cumprimento das metas apresentadas. Para garantir que as metas sejam alcançadas, nenhuma pode ficar sem plano de ação.

Diante do exposto é possível afirmar que os objetivos gerais e específicos desta pesquisa foram contemplados no sentido de construir um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa de pequeno porte do ramo da construção civil.

Vale destacar que o BSC não é uma “receita de bolo”, ou seja, não é uma ferramenta engessada que pode ser utilizado em qualquer instituição. Por ser baseado principalmente na estratégia e na visão da empresa, seu modelo sofre variações de acordo com os objetivos de cada instituição.

A partir da proposta elaborada, os administradores necessitam comunicar a todos os envolvidos na operação da empresa para alinhar a organização à estratégia, atribuir responsabilidades e assim tornar a estratégia um processo contínuo de forma a mobilizar as mudanças necessárias na equipe.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que não traz conceitos novos, nunca tratados na literatura, porém repensa temas antigos que estavam mal compreendidos ou até mesmo esquecidos. Esta ferramenta ajuda a empresa a organizar seus passos com o propósito de cumprir as estratégias traçadas. Este sistema de gestão obriga os administradores a repensarem suas táticas e avaliarem a validade de seus controles e de planejamento.

Entende-se que a aplicação desta ferramenta irá reformular as atitudes dos membros da empresa ALFA, de forma que as atividades, as responsabilidades, os controles e principalmente a estratégia da organização sejam evidenciadas com maior clareza fazendo com que os gestores reflitam sobre o negócio de forma organizada e sistêmica.

Durante o processo de elaboração desta pesquisa, foram relacionadas algumas limitações como a falta de dados da empresa estudada e a inexistência de alguns controles que dificultaram a elaboração das metas e de algumas iniciativas, a comparação de estudos semelhantes que limita-se ao levantamento dos estudos encontrados pela pesquisa bibliométrica realizada pelo pesquisador, a impossibilidade de testar a proposta do modelo na empresa estudada, o fato do modelo proposto ser aplicado somente na organização estudada, não podendo ser replicado à outras instituições sem as devidas adaptações e por fim, o estudo não apresentar a mensuração dos custos com a implantação da proposta.

O desenvolvimento deste estudo estimula a exploração de alguns assuntos que não puderam ser desenvolvidos e aprofundados nesta pesquisa. Desta forma, recomendam-se para trabalhos futuros desenvolver estudos semelhantes em pequenas empresas da construção civil utilizando outras ferramentas de avaliação de desempenho, desenvolver uma pesquisa com o objetivo de colocar em prática a proposta do BSC na empresa ALFA, desenvolver pesquisa semelhante, porém em grandes empresas da construção civil e desenvolver um estudo que relacione as dificuldades dos gestores em aplicar o BSC nas empresas da construção civil.

REFERENCIAS

- AGENCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Estudo Panorama Setorial de Construção Civil**. 2009. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- AZEVEDO, R. C. *et al.* Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de Construção Civil. **Ambiente Construído, Porto Alegre**, v. 11, n. 1, 2011.
- ARAÚJO, N. M. C.; MEIRA, G. R. O papel do planejamento, interligado a um controle gerencial, nas pequenas empresas de Construção Civil. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 18. Niterói, 1998. **Anais...** Niterói. 1998.
- BARROS NETO, J. P. **Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. Tese de Doutorado (Programa de Pós Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.
- BREITBACH, A.C.M. Indústria da Construção Civil: a retomada. **Revista Indicadores**, 2009.
- CAMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. **A produtividade da Construção Civil brasileira**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em 25 maio 2014.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Dayana B. *et al.* Benchmarking initiatives in the construction industry: lessons learned and improvement opportunities. **Journal of Management in Engineering**, v. 22, n. 4, p. 158-167, 2006.
- COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da Construção Civil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- CARVALHO, Marcos Bonetti de. Planejamento estratégico em uma empresa de Construção Civil. **Revista On Line IPOG**, 2013.
- EBERLE, Veronica; COLAUTO, Romualdo Douglas. Pressões Institucionais e Adoção do Balanced Scorecard: o Caso de uma Organização do Setor Elétrico do Sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 3, p. 95-120, 2015.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Gulf Professional Publishing, 2001
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 32. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para**

- criar sinergias corporativas. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 13, n. 3, p. 53-70, 2002.
- KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresa: estudo quantitativo das empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, v. 33, n.7, p. 14, 2012.
- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 1991, p.47.
- MELLO, L. C. B.B.; AMORIM, S. R. L.; BANDEIRA, R. A. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de Construção Civil. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 261-274, 2008.
- MORAES, S. M. S. **Estratégias competitivas adotadas na Construção Civil Brasileira: uma análise das empresas líderes do setor**. Santa Catarina, 2009. Monografia (Departamento de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.
- RIGBY, Darrell; BRIDELLI, Stefano; ALVES, Vera. Ferramentas de gestão 2003. **Bain&Company**, 2003.
- RIGBY, Darrell. Ferramentas de gestão - um guia para executivos. **Bain&Company**, 2009.
- RIGBY, Darrell; BILODEAU, Barbara. Management Tools & Trends 2013. **Bain & Company**, 2013.
- SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **RECADM**, v.1, n.1, p.2, 2002.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993.
- TEIXEIRA, L. P.; DE CARVALHO, F. M. A. A Construção Civil como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD**, n. 109, p. 9-26, 2011.
- YAMAUCHI, Vander. A gestão do conhecimento ea inovação organizacional na Construção Civil. **PPGCC/UFPR**, 2003.
- YU, *Let al.* Comparable performance measurement system for construction companies. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 3, p. 131-139, 2007.