

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PROMOVEDO A GESTÃO INTRAEMPREENDEDORA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Altair Santelmo Figueiredo¹

Cátia Milena Lopes Machado²

RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma análise sobre o modo de gestão utilizado na empresa Treviplam Engenharia LTDA de Santa Cruz do Sul/RS. A questão central da pesquisa é elaborar um plano estratégico de acordo com as necessidades da empresa, utilizando o *balanced scorecard* como ferramenta buscando incentivar o intraempreendedorismo e ter o tema sustentabilidade englobado nas ações da empresa. Para esta pesquisa foi utilizada uma metodologia de natureza exploratória, sendo esta qualitativa e quantitativa e utilizará um estudo de caso. Através da pesquisa de opinião constatou-se que um planejamento estratégico embasado com no conceito do BSC contribuiria de forma traria muitas melhorias para a empresa e seus colaboradores a longo prazo.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Gestão Intraempreendedora, Sustentabilidade.

ABSTRACT

This research presents an analysis of the management mode used in Treviplam LTDA Engineering company of Santa Cruz do Sul / RS. The central question of the research is to develop a strategic plan according to business needs, using the Balanced Scorecard as a tool seeking to encourage intrapreneurship and have the theme of sustainability encompassed in company stock. For this research an exploratory methodology was used, this qualitative and quantitative being and will use a case study. Through the opinion it was found that a strategic planning research grounded with the BSC concept contribute so would bring many improvements to the company and its long-term employees.

Keywords: Strategic planning, intrapreneurial Management, Sustainability.

¹ Graduando do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto

² Professora e orientadora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto. Bacharel em Administração e Mestra em Sistemas e Processos Industriais pela UNISC e Doutoranda Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente devido a globalização, as empresas estão mais atentas preocupadas com a sustentabilidade, focando em proteger seus recursos naturais para que as próximas gerações também possam usufruir de seus benefícios. Além da sustentabilidade outro ponto em que as empresas vêm focando seus esforços, é na valorização do capital humano. Sabemos que as organizações são todas diferentes por que as pessoas que nelas trabalham são diferentes. Assim, é essencial que haja a valorização das pessoas, permitindo a estas adquirir e compartilhar conhecimentos e ideias no dia-a-dia, indiferente da área em que atuem. Isso estimula a criatividade e beneficia a empresa em seus projetos e no alcance de suas metas, pois facilita o alcance de resultados e contribui para a diminuição de erros. Sendo assim, são de extrema importância que a gestão intraempreendedora e a sustentabilidade estejam presentes na elaboração de um plano estratégico.

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande valor dentro das empresas de todos os tamanhos e áreas de atuação. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Conforme Kich e Pereira (2011) o planejamento estratégico é um dos trabalhos mais importantes dos executivos, já que o planejamento prepara os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado atribui.

A gestão intraempreendedora procura estimular a inovação por parte dos funcionários da empresa sendo ela por uma necessidade ou a identificação de uma oportunidade. São inúmeros os benefícios do intraempreendedorismo nas organizações, como auxílio na resolução de falhas e problemas, a melhora na prestação de serviços e um maior foco no alcance dos resultados (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

O termo sustentabilidade tem sido cada vez mais abordado pelas empresas nas últimas décadas. O termo gestão da sustentabilidade aborda os aspectos sociais, ambientais e econômicos da gestão empresarial em geral e em particular, da gestão

da sustentabilidade corporativa (ZAMCOPE *et al.* 2012). As organizações estão atentas à escassez de recursos que afetam a vida das pessoas, precisando de forma constante adaptar-se a leis e normas que permitem melhorar o quadro de escassez e manter suas atividades de forma sustentável.

Assim esta pesquisa procura solucionar o seguinte problema: como elaborar um plano estratégico sustentável e utilizar o intraempreendedorismo para alcançar os objetivos desejados?

Portanto a pesquisa tem como objetivo geral, desenvolver e propor um plano estratégico sustentável auxiliando a preparação de uma gestão_intraempreendedora, promovendo o estímulo a inovação por parte dos colaboradores, promover a descentralização do poder de decisão e alcance dos resultados de longo prazo da empresa.

Através desta pesquisa procuramos analisar o sistema de gestão atual da empresa Figueiredo Engenharia Ltda., focando na elaboração e implantação de um plano estratégico. A escolha do tema foi realizada por ser de suma importância para a organização, pois abrange a empresa como um todo e é definido em longo prazo podendo definir um futuro de sucesso ou fracasso para a empresa. Desenvolver um plano estratégico sustentável nos dias atuais é imprescindível para qualquer empresa, pois demonstra a preocupação da organização com os recursos naturais em risco de escassez, demonstra também a seus clientes e ao mercado a preocupação da empresa em trabalhar de acordo com determinadas normas e leis, além de agregar valor ao nome/marca da empresa. A gestão intraempreendedora dentro do planejamento estratégico busca trazer para dentro deste a capacidade de inovação de todos os funcionários da empresa na busca pelo alcance dos resultados estabelecidos.

2.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico é de extrema importância para uma organização que pretende manter-se competitiva dentro do mercado. Portanto vamos procurar entender os conceitos de planejamento estratégico através de pesquisas de estudiosos sobre o assunto. Segundo Matus (1988), planejar está associado à ideia

de preparação e controle do futuro a partir do presente por meio do pensamento sistemático referente à realidade a ser enfrentada e os objetivos que se deseja atingir.

Lobato (2000), define o conceito de planejamento estratégico como o processo dinâmico através do qual serão definidos os caminhos que a empresa deverá seguir através de um comportamento proativo, considerando a análise de seu ambiente e em conformidade com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro almejado.

A preparação de um planejamento estratégico, de acordo com a metodologia de Kich e Pereira (2011), se obtém através da elaboração das seguintes etapas: declaração dos valores da empresa, missão, visão, apontar os fatores críticos de sucesso, realizar análise externa e interna, assuntos estratégicos, estratégias e ações estratégicas.

A utilização do planejamento estratégico demanda uma visão mais ampla das pessoas envolvidas e introduz o uso de novos métodos analíticos e prospectivos referente à delimitação de cenários alternativos. Sendo assim, o planejamento estratégico demanda uma mudança bastante relevante na filosofia e nas práticas gerenciais (PAIVA, 2010).

Para Conceição (2014), o planejamento estratégico um processo pelo qual a empresa se mobiliza obter sucesso e construir o futuro, através de um comportamento proativo. O objetivo é orientar a empresa pelos caminhos que deverão ser seguidos através de uma análise dos fatores que possam influenciar o seu desenvolvimento e crescimento.

Peter Drucker (1989), com relação à tomada de decisões, destaca que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas aos resultados futuros de decisões presentes. No momento da tomada de decisão um dos problemas que o executivo enfrenta, é o que deve fazer hoje para sua organização estar preparada para as incertezas do futuro e não o que a empresa deve fazer no futuro.

2.1.1 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem como um de seus principais objetivos o de comunicar e operacionalizar as ações de longo prazo, promovendo o alinhamento entre a estratégia e as operações por meio de uma composição balanceada de

medidas. Observa-se, entretanto, que muitas organizações, apesar disso, têm dificuldades na sua implementação e utilização (RUSSO *et al.*, 2014).

O BSC tem o papel de fazer a informação estratégica fluir até os níveis operacionais. Sem o BSC, o orçamento torna-se o centro do processo de gestão e, assim, a empresa se apoia no controle financeiro, na visão a curto prazo e é orientada para as limitações (SPESSATTO e BAUREN, 2013).

Segundo Conceição (2014), o BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Isso possibilita aos executivos e empresários identificarem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores.

Mizrahi e Canen (2012), a estrutura original do BSC é formada por quatro perspectivas denominadas respectivamente de “perspectiva financeira”, “perspectiva do cliente”, “perspectiva dos processos internos” e “perspectiva de aprendizado e inovação”. Cada perspectiva funciona como um receptáculo que envolve, por afinidade, um conjunto de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhorias para o alcance destas metas.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das ações seguintes: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (SPESSATTO E BAUREN 2013).

2.2 Intraempreendedorismo

A inovação é uma característica presente dentro da metodologia do *balanced scorecard*, assim sendo, vamos procurar entender mais sobre o intraempreendedorismo. Kich e Pereira (2011), quando os colaboradores participam da elaboração do PE, por meio de uma gestão mais participativa, a sua implantação é facilitada e com menos resistências, uma vez que os funcionários compreendem melhor o seu papel no planejamento estratégico e sentem-se dele participantes; é notável um maior interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, há

um aumento da autoconfiança e maior capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano; são mais qualificados para assumir responsabilidades adicionais; e se identificam com os objetivos e metas da empresa.

Para Siqueira *et al.* (2014), as pessoas que agem como empreendedores em uma organização são comumente descritos como empreendedores internos ou intraempreendedores. No que tange aos intraempreendedores, Marques (2014), elenca as seguintes características: orientação por metas, comprometimento, automotivação e anseio por liberdade dentro da organização, reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa, são indivíduos que 'põe a mão na massa', fazem o que deve ser feito, preferem riscos moderados, não temem a demissão, detestam rotinas e são criativos e inovadores.

Siqueira *et al.*, (2014), recomenda “três práticas de administração para estimular o intraempreendedorismo”: (1) seleção de empregados (quanto maior a empresa, maior deve ser o recrutamento de funcionários com perfil empreendedor); (2) estabelecimento de contrato psicológico entre empresa e funcionário; e (3) utilização de ferramentas de intraempreendedorismo (caixa de sugestões, criação de clubes, sugestões de novos produtos por funcionários de outras áreas, entre outras ferramentas).

Criatividade e inovação estão associadas às possíveis motivações que levam as organizações a adotarem o intraempreendedorismo. Inovações incrementais são mais aplicáveis àquelas organizações que vincularam o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma constante a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, as incrementais (MARQUES, 2014).

Machado *et al.* (2012), afirma que uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em determinado processo. Assim, existem diferentes formas de inovação que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas, inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e inovações em processos.

Ainda Machado *et al.* (2012), classifica em quatro os aspectos que sustentam uma organização inovadora: cultura e clima organizacional; capacidades e habilidades

de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. Essas capacidades e atitudes, dependem de uma cultura que encoraja o empreendedorismo individual e o trabalho em times.

Segundo Rocha *et al.* (2013), cultura organizacional é definida como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional informal. A cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única.

2.3 Sustentabilidade

Diante da realidade onde o crescimento é inevitável, é preciso criar uma estrutura para suportá-lo e supri-lo, para produzir mais, reciclar mais, conscientizar mais e reduzir o consumo. A população deve agir de forma menos agressiva em relação ao meio ambiente, pois os recursos naturais são limitados. Assim, alguns fatores devem ser mais disseminados e realizados, como produzir degradando menos de forma mais limpa e reduzindo o consumo. No entanto, há as desigualdades sociais. Mesmo sob essas condições, o país cresce sem controle, a população aumenta e conseqüentemente aumentam os problemas sociais, políticos, econômicos e, em especial, os ambientais, fazendo que os recursos naturais fiquem escassos mais rapidamente. O que afeta uma sociedade afeta o mundo todo, conforme (ARAUJO E MENDONÇA, 2009).

Conforme Fonseca (2014), Sustentabilidade é um termo usado para definir as atividades humanas que procuram suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações, ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico sem agredir o meio ambiente, utilizando os recursos naturais de forma eficaz para que eles se mantenham no futuro para que seus benefícios possam ser usufruídos pelas pessoas no futuro. Através deste parâmetro, a humanidade pode garantir o Desenvolvimento Sustentável.

O conceito de sustentabilidade Segundo Fonseca (2014), representa para o

setor empresarial um novo enfoque de negócio que promove a responsabilidade social e reduz o uso de recursos naturais, diminuindo, conseqüentemente, os impactos negativos sobre o meio ambiente e prevendo a integridade do planeta para as gerações futuras.

Araujo e Mendonça (2009), mencionam que, a evolução do pensamento sustentável, que parte da esfera pública, cabendo a cada nação promover o desenvolvimento sustentável em seu território, chega às organizações privadas, e os clientes mais exigentes exigem uma posição mais responsável das empresas referente a esta necessidade. Nesse enredo, surge o conceito de sustentabilidade empresarial, composta de ações que procuram visar à redução de impactos ambientais e à promoção de programas sociais, mantendo-se economicamente viável no mercado.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa esta sendo realizada com o intuito de demonstrar o quanto uma empresa pode ganhar tendo aliado ao planejamento estratégico uma gestão intraempreendedora, onde todos os colaboradores estarão de fato envolvidos e poderão utilizar sua visão empreendedora e sua capacidade de inovação auxiliando na melhoria de processos e ideias ou sugerindo novos caminhos para alcançar os objetivos da organização.

Para que se tenha embasamento teórico e com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, foi realizada como primeira etapa da pesquisa, uma pesquisa bibliográfica para que possamos abordar definições de Planejamento estratégico, Intraempreendedorismo e Sustentabilidade. Sobre os temas abordados, encontramos as informações em Monografias e artigos publicados em revistas.

Esta pesquisa tem objetivo exploratório, segundo Gil (2002), têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com intuito de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Assim, podemos dizer que estas pesquisas têm como objetivo a descoberta de intuições ou o aprimoramento de ideias. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

De acordo com Gil (2002), nas pesquisas quantitativas, as categorias são comumente estabelecidas *a priori*, o que simplifica sobremaneira o trabalho analítico. Já nas pesquisas qualitativas, o conjunto inicial de categorias em geral é reexaminado e modificado continuamente, procurando obter ideais mais significativos e abrangentes. Por outro lado, nessas pesquisas os dados costumam ser organizados em tabelas, enquanto, nas pesquisas qualitativas, necessita-se valer de matrizes, textos narrativos, esquemas, etc.

Nesta pesquisa e será utilizado como objeto de estudo, um estudo de caso, de acordo com Yin (2005) o estudo de caso com estratégia de pesquisa representa uma maneira de investigar um tópico baseado na experiência, podendo seguir procedimentos e etapas pré-estabelecidas. Com o problema de pesquisa definido parte-se para a definição da unidade de casos a serem estudados, em seguida forma-se a coleta de dados procede-se com a avaliação e análise dos dados e por fim prepara-se o relatório relativo às informações coletadas.

A partir da metodologia utilizada será realizada uma análise do modo de gestão da empresa, será também sugerida uma reformulação no modo atual, acoplado a gestão intraempreendedora e a sustentabilidade ao planejamento estratégico visando uma melhoria no alcance dos objetivos.

4 ANÁLISE E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado os resultados das análises referentes a pesquisas realizadas na empresa em questão, abordando temas como o planejamento Estratégico, o Intraempreendedorismo e a sustentabilidade.

4.1 Estudo de caso

Criada em 02/03/1999, nasce a empresa Figueiredo Engenharia Ltda. Empresa esta que atua no ramo da Construção Civil, Terraplenagem, Britas, Saneamento, Pavimentação e Locação de Equipamentos.

Possui um parque de máquinas, com infraestrutura completa, que inclui garagem para todos os equipamentos, escritório, almoxarifado, refeitório, depósito para materiais de obra e de terraplenagem, oficina, reservatório de combustível,

rampa de lavagem e marcenaria situada na rua Dep. Euclides Kliemann esquina Boa Ventura Kolberg no Bairro Arroio Grande.

O grupo Figueiredo atua no ramo da construção civil a mais de 30 anos, na prestação de serviços em projetos e execução de obras do ramo de engenharia civil. Possui equipe técnica e operacional altamente capacitada para a realização dos serviços.

4.2 Análise de pesquisa com os colaboradores

Figura 1: Dados da amostra

Amostra: 9	Escolaridade: 50% graduados, 25% especialização e 25% ensino médio completo.	Gênero: 44,4% Masculino e 56,6 Feminino	Idade: de 31 a 35 anos
A empresa possui em grande parte funcionários com idade intermediária e com bom nível acadêmico.			
Tempo de permanência dos funcionários:	de 1 e 5 anos com 44,4%, e acima de 21 anos com 33,3%. Sendo estas as mais representativas		
	44,4% dos colaboradores pesquisados desempenham suas atividades a mais de 10 anos		

Fonte: Autor

Figura 2: Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A maioria dos funcionários sabe o que é e para que serve o PE
A maioria dos funcionários acredita que ter valores definidos facilita o desempenho de suas atividades.
Quanto à definição das metas e objetivos, os pesquisados entendem que não possuem metas e objetivos fixados tendo esta questão atingido um índice médio de respostas de 3,89.
Quanto ao fato de ter metas e objetivos definidos podem contribuir no desempenho profissional dos colaboradores a média ficou em 4,33
Quando questionados se metas e objetivos bem definidos contribuem para o crescimento da empresa o resultado obtido foi uma média de 4,44
Referente ao estabelecimento de metas/objetivos determinados pela diretoria, à amostra acredita que se estes forem disseminados de forma clara, os funcionários acreditam que a possibilidade de alcance é maior.
Observou-se que os pesquisados acreditam que a melhora do feedback e o aprendizado estratégico é a opção com maior relação com o PE, alcançando uma média de 6.
Verificou-se conforme a pesquisa que há a falta de uma gestão participativa na empresa, onde os passos que serão definidos pela diretoria e demais membros da alta cúpula, sejam divulgados aos demais colaboradores de todos os níveis. Isto facilitará o trabalho das lideranças, que terão seus colaboradores focados em um único objetivo. Porém apenas informar não é bastante, é preciso certificar-se de que os colaboradores entendam o que se pretende alcançar. Assim as pessoas ficam ciente daquilo que a empresa busca e também acabam tendo a capacidade de perceber quais serão os benefícios que virão ao fim quando ocorrer o alcance dos objetivos.

Fonte: Autor

Figura 3: Intraempreendedorismo

INTRAEMPREENDEDORISMO
No que se refere ao conhecimento dos pesquisados sobre o tema o resultado alcançou uma média de 2,67 o que representa que a maioria dos colaboradores não conhece este tema.
Observou-se que os colaboradores acreditam não ter liberdade para inovar, pois a média nesta pergunta atingiu a marca de 3,33.
No que diz respeito à liberdade para dar sugestões de melhorias nos processos a média manteve-se baixa, alcançando a marca de 3,78
Quanto ao apoio por parte da empresa nas iniciativas de melhorias dos funcionários a média ficou aproximadamente em 3,89.
Quando questionados sobre a liberdade para agir em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um supervisor e sobre a tomada de decisão ser realizada pelo executor da tarefa, as médias atingidas foram 3,22 e 3,44 respectivamente.
Quando questionados sobre a criação de um programa com recompensas esta ideia atingiu média 4 sendo a segunda maior média dentro do tema intraempreendedorismo.
Observou-se que há a necessidade da empresa trabalhar o conceito de empowerment, que é uma técnica de gestão que se baseia na descentralização e na delegação de poderes junto a seus colaboradores, dando autonomia a estes para que possam pensar em melhorias para os processos existentes ou até mesmo criar novas maneiras de desenvolvê-los. A criação de um programa de melhorias poderia ajudar os funcionários a desenvolver ou usufruir de suas características inovadoras. Além da criação para estimular a criatividade do funcionário é necessário que programa acabe agregando no histórico do funcionário ao longo do tempo e que possa servir como critério que possa ajudar em futuras promoções.

Fonte: Autor

Figura 3: Sustentabilidade

SUSTENTABILIDADE
Observa-se que a maioria da amostra entende do que se trata a sustentabilidade, pois quando questionados sobre o que é o termo, as respostas atingiram uma média de 3,89.
Uma média de 4,33 colaboradores disseram entender que a sustentabilidade é mensurada em três bases sendo elas, econômico, social e ambiental, o que endossa o fato de que a maioria entende sobre o assunto.
No que diz respeito à importância, quando indagados as respostas atingiram a marca de 4,44.
Observa-se também e que no dia a dia da empresa o tema é tratado com seriedade, pois mesmo sem a empresa ter definido seus valores de uma maneira formal e tê-los disseminados por todos os níveis da organização, quando questionados se a sustentabilidade está definida nos seus valores, a resposta dos colaboradores alcançou uma média de 4,11.

Fonte: Autor

4.3 BSC – Formulando metas e objetivos

Com este plano estratégico elaborado, a Figueiredo engenharia busca atingir objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced scorecard*. São elas: Perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem. Através da criação de um novo departamento focado na negociação com empresas privadas e públicas e com uma maior abrangência de atuação em demais regiões do vale do Rio Pardo e Taquari, aliados com todas as forças destacadas na análise SWOT a empresa irá buscar alcançar um número maior de serviços prestados, podendo assim através de uma gestão financeira e operacional eficiente alcançar seus objetivos financeiros, que será de oferecer mais serviços, a mais clientes e obter maiores lucros.

Ao que se refere aos processos internos, à empresa tem como foco seus esforços na valorização do capital humano por meio de uma política salarial bem definida e o oferecimento de um plano de carreira a profissionais que exercem suas

atividades no nível operacional. Visando oferecer mais qualidade ao cliente a Figueiredo engenharia tem como proposta oferecer treinamentos e cursos de aprendizagem técnica aos seus colaboradores. Ainda sobre o cliente a empresa deixará claro que prestará todos os seus serviços respeitando todas as normas de segurança e respeito ao meio ambiente.

Através da criação e implantação de um plano de carreira para funcionários, a empresa pretende incorporar a aprendizagem em sua cultura, onde os funcionários mais velhos devem estar dispostos a ensinarem os mais novos, e abertos ao conhecimento, havendo assim uma troca. Também através de cursos e treinamentos a empresa pretende ampliar o conhecimento de seu capital humano e formar profissionais qualificados no decorrer dos anos.

Assim investindo no capital humano e valorizando a prata da casa, a empresa pretende alcançar a sua visão sendo referência em qualidade na área da construção civil. Através de toda essa estratégia de melhorias em diversas áreas e no modo da empresa atuar no mercado, a Figueiredo engenharia buscará ser vista no mercado como uma empresa moderna atenta às demandas do mercado, preocupada com a satisfação de seus clientes internos e externos, trabalhando de forma sustentável priorizando a qualidade em tudo aquilo que faz, está é a visão que queremos que nossos clientes tenham sobre a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo, analisar os processos em uma empresa de administração familiar no ramo da construção civil com o proposito de desenvolver um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*. O que motivou realizar a pesquisa, foi o fato de poder demonstrar o quanto um plano estratégico bem desenvolvido e compreendido pelos colaboradores pode alterar o comportamento e os resultados de uma empresa. Através de uma análise SWOT foi possível verificar os pontos fortes e fracos da empresa e junto aos demais dados coletados através de visitas e entrevistas foi possível elaborar um BSC de acordo com as necessidades da empresa. Através do instrumento de pesquisa elaborado foi

possível verificar como os temas, planejamento estratégico, intraempreendedorismo e sustentabilidade são trabalhados dentro da empresa. As informações obtidas permitiram realizar um diagnóstico geral da situação quanto às três dimensões. Assim foi possível identificar que é notável a falta de um PE para a empresa e que também há a necessidade de uma mudança cultural com a necessidade da descentralização do poder de tomada de decisão. Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores tem conhecimento sobre o que se trata cada um dos temas e a maioria acredita que estes são importantes. Constatou-se que os colaboradores almejam que a empresa tenha um plano estratégico definido, desta forma facilitando a compreensão dos objetivos.

Desenvolver uma cultura intraempreendedora auxiliará na busca de novos direcionadores. Para o desenvolvimento do intraempreendedorismo as empresas necessitam ter as descrições de cargos bem definidas, um programa de plano de carreira abrangendo funcionários do nível operacional e um apoio a capacidade inovadora dos colaboradores, são fatores que também chamam a atenção e que trariam muitos benefícios para a organização se bem elaborados e executados. O fato de ter metas e objetivos bem definidos também foi outro tópico que chamou a atenção. Quanto à tomada de decisão focada nos sócios-proprietários, por inúmeros motivos, isto deve mudar havendo uma descentralização do poder. A empresa pode fazer embasando-se no conceito de *empowerment*. Assim a autoridade na tomada de decisões deve passar ao nível operacional e tático para o líder de cada departamento.

No que se refere à sustentabilidade a maioria dos colaboradores pesquisados demonstrou ter conhecimento sobre o tema. A empresa se preocupa com a sustentabilidade pelo menos em duas das três bases, sendo elas a econômica e ambiental. A empresa à devida importância a reutilização dos materiais e esta ação traz economia no custo das obras e deixa o valor do serviço menos oneroso e aumenta a capacidade competitiva da empresa. Quanto ao meio ambiente a empresa contribui reaproveitando os materiais e descartando os resíduos de forma correta. Já no âmbito social, não foi destacada nenhuma atividade durante as entrevistas. Ações e programas sociais que uma organização apoia podem trazer benefícios para a

empresa e a região, por isto é interessante que a empresa direcione seus esforços procurando fechar parcerias com a prefeitura, demais órgãos do governo ou até outras empresas procurando contribuir de forma significativa e benéfica na sociedade.

Após as visitas a empresa onde realizei diversas entrevistas com pessoas de todos os níveis, e a aplicação do questionário, obtive as informações necessárias para elaborar um *balanced scorecard* de acordo com as necessidades da empresa. O BSC aqui idealizado, propõe que a empresa promova uma gestão intraempreendedora, apoiando a capacidade de inovação de seus colaboradores e criando programas que ajudam neste processo. Também propõe que o *triple bottom line* (econômico, social e ambiental), o tripé que compõe o conceito de sustentabilidade, seja levado em consideração e o tema sustentabilidade seja assimilado por todos na organização e passe a compor o planejamento estratégico.

O BSC foi desenvolvido dentro das suas quatro perspectivas: financeira, de processos, de aprendizado e do cliente. Dentro da perspectiva financeira estão inseridos os projetos de bonificação dos colaboradores no intuito de estimular a inovação entre eles e ter como resultado o alcance de melhorias significativas, tema este que vem ao encontro a gestão intraempreendedora. Ainda na perspectiva financeira, propõe-se a implantação de um programa de ajuda as entidades beneficentes, tema que é interligado também a um dos tripés da sustentabilidade, o social. Na perspectiva de processos, propõe-se a criação de um departamento responsável por acompanhar o mercado regional e realizar negociações de prestação de serviços em uma área geográfica maior que a atual, atentando-se para o mercado localizado no Vale do Taquari. Dentro da perspectiva de processos sugere-se promover uma mudança cultural focada na inovação que contribua para o crescimento dos profissionais, estratégia esta que também está relacionada com a perspectiva de aprendizado.

Dentro do que propõe o intraempreendedorismo na perspectiva de aprendizagem propor-se que se elabore e implante um programa de plano de carreira com o intuito de formar profissionais no nível operacional, ação esta que buscará reter talentos e agregar qualidade ao serviço executado. Propõe-se também desenvolver

programas de treinamento e projetos de aprendizagem junto ao sindicato do setor. Na perspectiva do cliente sugere-se que seja desenvolvida uma estratégia de captação de novos clientes, através da qualidade oferecida no desempenho do serviço, da ampliação da área de atuação e a manutenção do programa de reutilização de materiais que tornam os serviços oferecidos menos onerosos ao cliente e que aumenta a capacidade competitiva da empresa no mercado. Ação está que contribui com o desenvolvimento regional através da geração de novos empregos e que vão de encontro das outras duas bases restantes da sustentabilidade, a econômica e ambiental.

Por fim, ressalta-se a importância de poder vivenciar e analisar o ambiente de uma empresa de uma área tão importante no mercado e poder constatar todos os pontos fortes e suas fraquezas. E unindo tudo isso aos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração, poder elaborar um planejamento estratégico que busca melhorias significativas para as pessoas que nela exercem suas atividades e que visa o crescimento da empresa de forma sustentável a longo prazo.

6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, C.G.; MENCONÇA, P.S.M. a análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, Vol. 10, n. 2, mar/abr, 2009.

CASTRO, R.G. **Planejamento e gestão estratégicos aplicados**. Apostila do curso de pós-graduação a distância de Administração Pública. FGV, Brasília, 2010.

CONCEIÇÃO, L.D. **Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *balanced scorecard* em uma empresa de construção civil**. Monografia do Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR., Julho, 2014.

DINIZ, F.J.L.S.; DUARTE, N. Estratégias de inovação, risco e pro-atividade: Empresas familiares vs não-familiares. **G&DR**, Vol. 10, n. 1, jan/abr, 2014.

FONSECA, F.A.S. **Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa**. TCC do curso de Administração, Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Patos, Novembro, 2014

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

KICH, J.I.D.F.; PEREIRA, M.F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, Dez, 2011.

MACHADO *et al.* Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **R.ADM.** v.47, n.4, out/nov/dez, 2012.

MARQUES, B.V. **Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior** – Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, Fevereiro, 2014.

MIZRAHI, S.E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no *Balanced Scorecard* em instituições de ensino. **ENSAIO: AVAL. POL. PÚBL. EDUC.**, v. 20, n. 74 , jan/mar, 2012.

OLIVEIRA, L.R. *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **PRODUÇÃO**, Vol. 22, n.1, nov, 2011.

PAIVA, M.G.M.V. Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico. **Rev. Adm. Pública**, Vol. 44, n.2, mar/abr, 2010.

PEREIRA, M. S. Os princípios do *the triple botton line* e o meio ambiente de trabalho: necessidade de convergência. **ARGUMENTUM - Revista de Direito**, v. 15, n. 15, 2014.

ROCHA *et. al.* Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, v. 20, n. 2, jul, 2013.

RUSSO, P.T. *et al.* Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* de uma empresa de saneamento. **PRODUCTION**, v. 24, n. 4, out/dez, 2014.

SANTOS, R. F.; ALVES, J.M. Proposta de um modelo de gestão integrada da cadeia de suprimentos: aplicação no segmento de eletrodomésticos. **Production**, v. 25, n. 1, jan/mar, 2015.

SIQUEIRA, W.R. *et al.* Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **REGEPE**, Vol. 3, n. 1, abr, 2014.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. M. Análise das diferenças na implantação do *balanced scorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil. **GEST. PROD., SÃO CARLOS**, v. 20, n. 2, jan, 2013.

ZAMCOPÉ, F.C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. **Produção**, Vol. 22, n. 3, mai/ago, 2012.