

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED  
SCORECARD*: ALTERNATIVAS GERENCIAIS PARA  
UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO**

**Gabriela Heinz**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED*  
SCORECARD: ALTERNATIVAS GERENCIAIS PARA UMA  
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

**Gabriela Heinz**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**

**Orientador: Prof. Ms. Gilberto Brondani**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova  
o Trabalho de Conclusão de Curso**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD*:  
ALTERNATIVAS GERENCIAIS PARA UMA  
ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

elaborado por  
**Gabriela Heinz**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Gilberto Brondani, Ms.**  
(Presidente/orientador)

---

**Bianca Bigolin Liszbinski, Ms.**  
(Membro)

---

**Ney Izaguirry de Freitas Junior, Ms.**  
(Membro)

Santa Maria, julho de 2014

## RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCED SCORECARD*: ALTERNATIVAS GERENCIAIS PARA UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

AUTORA: GABRIELA HEINZ

ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 30 de junho de 2014

A adoção de ferramentas de gestão tornou-se, nos últimos tempos, um diferencial para as empresas, devido ao fato de trazer informações importantes aos processos de planejamento, controle e tomada de decisões. A efetividade desses processos garante a possibilidade de ampliação da vantagem competitiva e melhoria nos resultados. A empresa objeto do estudo não se utiliza de nenhuma ferramenta gerencial, e o objetivo deste trabalho foi verificar qual a melhor opção para ela entre o Planejamento Estratégico (PE) e o *Balanced Scorecard* (BSC) em detrimento de suas necessidades. Para a concretização do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, com a adoção da técnica de entrevista. Com os dados obtidos na entrevista, foram elaborados o PE e o BSC até os pontos necessários para a realização da análise das ferramentas e confrontação. Os resultados demonstram que o *Balanced Scorecard* é a melhor alternativa gerencial para a administradora, tendo em vista que suas necessidades mais relevantes são relacionadas aos seus processos internos e ao relacionamento com seus colaboradores, fatores estes que recebem maior atenção da ferramenta mencionada. Além disso, a falta de controle, padronização e monitoramento de atividades e envolvimento dos colaboradores são de maneira mais efetiva supridos com a utilização dessa ferramenta.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Gestão Estratégica. Administração de Condomínios.

## **Abstract**

Final Graduation Paper  
Course of Accounting  
Federal University of Santa Maria

### **STRATEGIC PLANNING AND BALANCED SCORECARD: MANAGING ALTERNATIVES FOR A CONDOMINIUM ADMINISTRATOR**

AUTHOR: GABRIELA HEINZ

ADVISOR: GILBERTO BRONDANI

Date and place of defense: Santa Maria, June 30, 2014

The adoption of management tools has become, in recent times, a differential for companies, due to the fact that it brings important information to the processes of planning, controlling and decision-making. The effectiveness of these processes ensures the possibility of expanding the competitive advantage and improving results. The company which is the object of study does not use any management tool, and the aim of this study was to determine which option is best for it between Strategic Planning (SP) and the Balanced Scoreboard (BSC), according to its needs. In carrying out the study, a descriptive and qualitative literature research was conducted, with the adoption of an interview. With the data obtained in the interview, SP and BSC were drawn up until the required points to perform the analysis of the tools and confrontation. The results demonstrate that the Balanced Scoreboard is the best management alternative for the administrator, given that its most important requirements are related to internal processes and relationships, being those the ones that receive most attention of the mentioned tool. Moreover, the lack of control, monitoring of activities and involvement of employees are more effectively supplied with the use of this tool.

**Keywords:** Strategic Planning. Balanced Scorecard. Strategic Management. Administration Charges.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica. ....	26
Figura 2 – A perspectiva do cliente - Medidas essenciais. ....	28
Figura 3 – Modelo de mapa estratégico. ....	32
Figura 4 – Divisão setorial da administradora. ....	38
Figura 5 – Mapa Estratégico da administradora de condomínios.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT da administradora de condomínios. ....	41
Quadro 2 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva financeira. ....	44
Quadro 3 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva de clientes. ....	45
Quadro 4 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva de processos internos. .	47
Quadro 5 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento. ....	48
Quadro 6 – Relações de causa e efeito. ....	49
Quadro 7 – Questões estratégicas (PE) x Perspectivas (BSC). ....	51

## LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DR	Demonstração do Resultado
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS	Imposto sobre Serviços
PIS	Programa de Integração Social
PE	Planejamento Estratégico
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SECOVI	Sindicato das Empresas de Compra, Venda e Administração de Imóveis
SWOT	Strengths, <i>Weakness, Opportunities and Threats</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	11
2.1 Organizações empresariais .....	11
2.2 Gestão estratégica .....	12
2.3 Contabilidade gerencial .....	13
2.4 Matriz SWOT .....	14
2.5 Planejamento .....	15
2.6 Planejamento estratégico .....	16
2.6.1 Missão .....	17
2.6.2 Visão .....	18
2.6.3 Análise do ambiente externo .....	18
2.6.4 Análise do ambiente interno .....	19
2.6.5 Determinação das diretrizes e objetivos estratégicos .....	20
2.6.6 Formulação de estratégias e ações .....	21
2.6.7 Avaliação das estratégias .....	21
<b>2.7 <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	22
2.7.1 Surgimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.7.2 Princípios do <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.7.3 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.7.4 Relações de causa e efeito .....	30
2.7.5 Mapa estratégico .....	31
<b>2.8 Administração de condomínios</b> .....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	35
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	37
4.1 Coleta de dados .....	37
4.2 Apresentação da empresa .....	37
4.3 Planejamento estratégico .....	40
4.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
4.4.1 Relações de causa e efeito .....	49
4.5 Comparativo entre Planejamento Estratégico e <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
<b>APÊNDICES</b> .....	58

# 1 INTRODUÇÃO

Santa Maria é uma cidade no estado do Rio Grande do Sul conhecida por receber, a cada ano, milhares de novos moradores, motivados pela grande quantidade de universidades e quartéis que a cidade apresenta. Essas pessoas aquecem a economia local e principalmente o setor de construção civil, que precisa atender à alta demanda. Para isso, as edificações atualmente procuram acomodar a maior quantidade de pessoas possível sem deixar de oferecer diversas comodidades a fim de agradar a todos os gostos.

Neste contexto a tarefa de administrar um condomínio tornou-se árdua, pois, além de gerenciar as áreas de lazer deste, é preciso cumprir com as obrigações diante do fisco, calcular a cota condominial que supra o montante de despesas, cobrar inadimplentes, zelar pela boa convivência dos moradores, entre outros deveres. A terceirização da administração de condomínios é uma opção que vem sendo muito escolhida, apresentando conseqüentemente uma competitividade crescente.

Em um ambiente competitivo, obter um diferencial diante da concorrência torna-se vital, e faz-se necessária a busca de mais eficácia em atividades de forma a garantir a continuidade do negócio. A adoção de ferramentas de gestão pode auxiliar na ampliação da vantagem competitiva e na melhoria dos resultados, pois, assim, é possível obter subsídios informacionais relevantes e fundamentais ao processo de planejamento, controle e tomada de decisões.

Nesse sentido o planejamento estratégico (PE) possibilita a definição dos caminhos a serem percorridos em busca de uma situação organizacional desejada a partir da elaboração da estratégia. Esta deve levar em conta as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente, de forma a propiciar a potencialização dos pontos fortes e a minimização dos pontos fracos da organização, para desse modo, melhorar seus resultados. O PE, nos moldes atuais, chegou ao Brasil na década de 70, e, há pouco mais de duas décadas, surgiu a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que, inicialmente, foi criada como um sistema de medição de desempenho e, posteriormente, foi descoberto e utilizado como uma metodologia de gestão estratégica. O BSC decompõe a missão e a estratégia em indicadores e em atividades que têm entre si uma relação de causa e efeito sobre quatro perspectivas:

financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas perspectivas devem ser aplicadas em consonância com os objetivos da organização.

Este trabalho estuda uma administradora de condomínios, a qual elabora somente demonstrativos financeiros por obrigação fiscal; a tomada de decisões ocorre, geralmente, de forma intuitiva no momento em que é observada a necessidade de uma decisão por parte dos gestores. Diante disso, é imprescindível obter resposta para o seguinte questionamento: qual a opção de ferramenta, entre o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*, que melhor atenderia às necessidades gerenciais e estratégicas da empresa?

Assim, o objetivo da presente pesquisa é, por meio da elaboração das ferramentas mencionadas, verificar qual delas supre as carências da administradora com mais efetividade, de forma a direcioná-la rumo às melhorias nos resultados e à ampliação da vantagem competitiva. Esmiuçando o objetivo geral, chega-se aos objetivos específicos: fazer um levantamento de dados com os gestores da administradora, realizar uma análise ambiental, criar a matriz *SWOT*, definir as questões estratégicas, fazer uma simulação do *Balanced Scorecard* e, por fim, comparar as ferramentas entre si.

Atingidos os objetivos, este trabalho irá auxiliar: os gestores da administradora na definição da melhor alternativa gerencial que potencialmente contribua com seus interesses, os gestores de outras organizações que desejam implementar alternativas gerenciais para seus negócios e os pesquisadores da área, à medida que conceitos de PE, e BSC serão aplicados a uma organização.

Este trabalho possui cinco capítulos. Além desta introdução, há o capítulo dois que contém a revisão bibliográfica, no qual serão abordados assuntos como: organização, gestão estratégica, contabilidade gerencial, análise *SWOT*, planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e administração de condomínios. Posteriormente, no terceiro capítulo ocorre a identificação da metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho. O capítulo quatro, por sua vez, contempla o estudo de caso, ou seja, a parte prática. Nele as informações obtidas com os gestores da administradora são utilizadas para o desenvolvimento do trabalho. No capítulo cinco por fim, serão apresentada a conclusão e as considerações finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Organizações empresariais

Vivemos cercados por organizações que, de acordo com suas finalidades, buscam, através de produtos ou serviços, satisfazer necessidades humanas como: comer, morar, viajar, manter a saúde, entre outras, além das necessidades da sociedade de modo geral, como, por exemplo: geração de empregos, melhoria da qualidade de vida da população e pagamento de impostos. A existência das organizações se deve ao fato de que o homem sozinho não é capaz de suprir tais necessidades e, para isso, une-se a outro ou interage com pessoas que possuem os mesmos objetivos, a fim de somar esforços.

Nesta seção, são apresentados, segundo alguns autores, alguns conceitos de organizações e a classificação delas de acordo com a atividade fim que exercem.

Para Pereira (2004), uma organização é uma união de pessoas que, através de seus relacionamentos cooperativos, realizarão tarefas em busca de objetivos determinados. A autora elenca motivos para a existência das organizações, como, por exemplo: servir a sociedade, realizar objetivos, proporcionar carreiras, influenciar o ambiente, criar valor para proprietários, clientes e funcionários e promover a sinergia. Chiavenato (2008) diz que a razão de ser principal da organização é a satisfação das necessidades dos interessados em sua atividade fim, e isto explica a forte ênfase na importância da qualidade do produto ou serviço prestado como fonte de obtenção de vantagem competitiva e de sobrevivência do negócio.

Já Crepaldi (2002, p. 36) traz o conceito de organização como um sinônimo de empresa, que nada mais é que “uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros”. É importante destacar que o autor se refere às organizações com fins lucrativos, excluindo, na definição, as organizações filantrópicas e/ou sociais. Por isso, pode-se considerar que, no conceito de organização, contemplam-se todas as entidades com e sem fins lucrativos. A empresa é considerada um tipo de organização a qual, além de seu papel diante da sociedade, visa gerar lucros.

De acordo com Chiavenato (2008), as empresas podem, de acordo com o tipo de atividade explorada, ser classificadas como: industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

a) Industriais: são empresas que trabalham com a transformação de matérias-primas em produtos, podem produzir bens de consumo ou bens de produção. Aqueles são ofertados diretamente para os consumidores finais, enquanto estes são ofertados a outras indústrias ou a empresas comerciais para uma nova transformação;

b) Comerciais: podem ser do tipo varejista ou atacadista. Aquela vende produtos acabados ou mercadorias diretamente para os consumidores finais, enquanto esta compra grandes quantidades de produtos ou mercadorias das indústrias para vender ao comércio varejista;

c) Prestadoras de serviços: não produzem produtos ou mercadorias, e, sim, serviços especializados como: consultoria, corretagem de imóveis, treinamentos, atendimento à saúde, entre outros.

Independentemente do tipo de organização, a sua funcionalidade não varia. Com uma combinação de equipamentos, recursos financeiros e esforços dos membros envolvidos é possível atingir os objetivos propostos e criar valor diante da sociedade. A empresa em estudo neste trabalho enquadra-se como prestadora de serviços, e suas atividades serão descritas no capítulo quatro.

## **2.2 Gestão estratégica**

Não é difícil saber aonde se quer chegar, mas não é fácil saber como chegar. Tirar os planos do papel é uma missão um tanto complicada nas organizações e isso justifica o surgimento da gestão estratégica, para a empresa, da melhor maneira possível, implementar seu planejamento e seguir em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Tavares (2008, p. 40) apresenta este conceito de gestão estratégica: “o conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”. Costa (2007) complementa, explicando que a gestão estratégica tem como finalidade assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da organização através da adaptação de suas estratégias de acordo com as

alterações nos ambientes externo e interno. Mosimann e Fisch (1999) explicam que o modelo de gestão nem sempre é definido formalmente, ou seja, nem sempre é intencional. Assim, neste caso, os aspectos culturais dos gestores acabam por, unicamente, definir o estilo de gestão. Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) concordam que, no modelo de gestão, é notório o reflexo das crenças, valores e filosofia dos gestores em sua forma, explicam que esses aspectos juntamente com os planos formam um conjunto de elementos que norteiam uma gestão.

Costa (2007) apresenta alguns tipos de gestão estratégica que devem ser priorizadas em uma organização:

a) Gestão da estratégia competitiva: compreende o momento em que é avaliada a competitividade da empresa, ou seja, a análise dos concorrentes, público-alvo, mercado, produtos, entre outros itens.

b) Gestão estratégica de portfólio: compreende o momento de avaliação do direcionamento do portfólio da empresa, que seriam os produtos ou serviços disponibilizados no mercado para seu público-alvo.

c) Gestão da flexibilidade e vulnerabilidade: compreende a avaliação da flexibilidade da organização ao enfrentar as ameaças e riscos e o seu grau de vulnerabilidade em relação a eles.

d) Gestão estratégica da capacitação: compreende a avaliação da capacidade e o grau de preparo e adequação da empresa para atender a seu público e executar as suas atividades.

Deste modo, nota-se que a gestão tem papel fundamental para exigir um equilíbrio na organização, em que as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos são administrados e aproveitados estrategicamente para a execução do planejamento e melhoria dos resultados.

### **2.3 Contabilidade gerencial**

Com a ascensão da gestão estratégica nos negócios, a contabilidade gerencial passou a ganhar popularidade, visto que sua aplicabilidade dentro das organizações vem sendo associada à vantagem competitiva, à medida que influencia na maximização do desempenho e no controle das atividades.

Isso se deve ao fato de, antigamente, a contabilidade ter um papel apenas de informar o valor dos lucros auferidos nas empresas. Nos tempos atuais, essa

informação isolada se tornou insuficiente, e a contabilidade passou a ter um papel muito importante na vida econômica das empresas, uma vez que os recursos são escassos, e é preciso identificar e escolher as melhores alternativas em detrimento do alcance dos objetivos organizacionais (CREPALDI, 2002).

Para Crepaldi (2002, p. 18), a “contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”, e Ludícibus (1998) confirma e acrescenta, explicando que a contabilidade gerencial está direcionada para o suprimento de informações que encaixem no modelo decisório da administração e, por isso, não se vale de conhecimentos contábeis como também de conhecimentos sobre administração de produção, estrutura organizacional, administração financeira entre outros.

Dessa forma, constata-se a importância da contabilidade em fornecer não apenas dados financeiros, mas também dados importantes para uma gestão que, de maneira eficiente, conduza a empresa aos rumos desejados. Uma boa gestão não envolve unicamente a geração de lucros, mas inclui satisfação de clientes e funcionários, melhoria de processos, agregação de valor a sociedade entre outros. Cabe ressaltar que, nesses pontos incluídos, a contabilidade financeira tradicional pouco pode auxiliar.

## **2.4 Matriz SWOT**

O termo SWOT é proveniente da união das siglas das palavras *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *threats*, que seriam forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças. Para Clemente et al. (2004), a análise SWOT busca atingir a adequação ideal entre as capacidades internas e situações externas à empresa, e, segundo Chiavenato (2007), trata-se de uma tabela de dupla entrada, na qual, nas linhas, estão dispostas as forças e fraquezas e, nas colunas, as oportunidades e ameaças.

Clemente et al. (2004) explicam que a análise SWOT fornece orientação estratégica à medida que norteia o caminho a ser seguido e prioriza o que deve ser feito, permitindo uma visualização do que deve ser corrigido nos processos e das oportunidades do mercado que possam ser aproveitadas. A estratégia SWOT nada mais é que eliminar pontos fracos em áreas de ameaças e fortalecer os pontos

fracos em que há oportunidades. A partir da SWOT, segundo Pereira (2004), a empresa pode formular, avaliar, ou, até mesmo, reavaliar, da melhor maneira possível, as estratégias definidas, pois a sua elaboração requer visão sistêmica e uma adequada análise do ambiente.

A análise SWOT é, portanto, uma maneira de organizar as informações obtidas na análise ambiental para, então, obter uma melhor visualização da situação da empresa e dos fatores que a influenciam significativamente, sendo de grande relevância para a elaboração do Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* à medida que reúne as informações necessárias para a determinação das estratégias e a implantação do planejamento.

## **2.5 Planejamento**

O ato de planejar começa com a definição do que se quer para o futuro e com a criação de planos para atingir os objetivos. Trata-se de perceber como as ações do presente interferem nos resultados que se desejam alcançar. Dessa forma, é possível preparar-se para eventuais imprevistos e solucionar problemas antes mesmo do surgimento destes, garantindo assim a realização dos planos.

Para Chiavenato (2007), o planejamento visa ao alcance dos objetivos definidos com ações para o seu alcance e com o menor custo e esforço possível, envolvendo formas de lidar com mudanças e incertezas que eventualmente possam ameaçar a sobrevivência da empresa. Oliveira (2012) complementa que o planejamento envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quem, por que e onde, para, assim, obter planos precisos e fazer a tomada de decisões de modo rápido, coerente e eficiente. Sem o planejamento, os administradores ficam sem uma ideia clara de como alocar pessoas e recursos, não podem liderar com confiança, não têm a informação de quando e onde se desviaram do caminho que deveriam percorrer e, portanto, sua administração fica sem consistência (PEREIRA, 2004). O ato de planejar configura-se, então, como parte essencial em uma gestão, pois acompanha os gestores na parte inicial de constituição da empresa, além de norteá-los nos processos de organização, direção e controle.

## 2.6 Planejamento estratégico

Antes de aprofundarmos o conceito e as implicações do planejamento estratégico é importante definirmos o que é estratégia, a qual é diretamente associada à eficiência empresarial e, assim, tem um papel muito importante dentro das organizações.

Para Oliveira (2012, p. 183)

A estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

De acordo com Pereira (2004), a estratégia é composta por ações organizacionais e comportamentos específicos que direcionam as atividades em busca da maximização dos ganhos sustentáveis e da criação de maior valor junto aos clientes em relação à concorrência.

Assim, a estratégia pode ser uma das melhores armas de uma empresa em busca da otimização de recursos de forma a tornar-se altamente competitiva, driblar a concorrência, diminuir custos e aproveitar as oportunidades (OLIVEIRA, 2012).

Surge, então, uma metodologia cada vez mais difundida no meio empresarial: a do planejamento estratégico, o qual, para Oliveira (2012), é definido como um processo que, com sua forma, sustenta o rumo que a empresa deve seguir de maneira que se tenha a melhor interação possível com fatores externos que não podem ser controlados.

Já, para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), o planejamento estratégico basicamente é composto pela definição dos objetivos da empresa pela alta administração e pela dotação de ferramentas para as ações ocorrerem. Dessa forma, a estratégia preocupa-se em definir o que fazer para o alcance dos objetivos com a melhor utilização possível dos recursos da empresa, enquanto o planejamento estratégico preocupa-se em como e de que forma implementar as estratégias (PEREIRA, 2004).

Os diversos ambientes das empresas vivem em constantes mudanças, e as empresas que pretendem garantir um diferencial competitivo precisam estar preparadas para minimizar as incertezas e riscos. Sendo assim, torna-se necessário

um planejamento estratégico que considere todas as esferas da empresa e envolva todos seus colaboradores, para que o caminho certo em direção aos objetivos seja percorrido. Para Pereira (2004) é importante que o planejamento estratégico apresente um horizonte de tempo de longo prazo e uma abrangência global, pois os planos moldam o destino da empresa.

Ao unir e selecionar itens das metodologias de elaboração de planejamento estratégico propostas por Oliveira (2012) e Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) obtêm-se, como sequência básica, os seguintes itens: missão, visão, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, determinação das diretrizes e objetivos estratégicos, formulação de estratégias e ações e avaliação das estratégias.

### 2.6.1 Missão

Definir a missão da empresa é uma tarefa muito importante, pois ela exerce influência direta nos aspectos essenciais do negócio. A missão nada mais é que a razão de ser da empresa, o motivo que a faz existir e a quem seus produtos e serviços atendem (OLIVEIRA, 2012).

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), a missão é direcionada às necessidades do mercado, pois, a partir dela, são definidos os produtos e serviços a serem vendidos de acordo com a sua capacidade tecnológica, financeira e de mão-de-obra, possibilitando uma harmonização com o ambiente. Chiavenato (2007) complementa, afirmando que toda empresa foi criada com uma finalidade, e a missão representa esta e define qual o papel da empresa diante da sociedade.

Alguns aspectos devem ser levados em conta e avaliados na hora da definição da missão, já que há uma preocupação em adaptar as condições de mercado de forma que a empresa atue e conviva da melhor maneira possível com os fatores do ambiente em que está inserida. Entre os aspectos citados por Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) destacam-se:

- a) Definição do bem ou serviço oferecido;
- b) Identificação da natureza das suas operações (comércio, indústria...) e forma de comercialização e distribuição (atacado, varejo);
- c) Benefícios esperados pelo mercado e cliente e benefícios que a empresa realmente oferece;

- d) Capacidade, competência técnica, operacional e administrativa de que a empresa dispõe, além da disponibilidade de recursos;
- e) Limitações do ambiente interno e externo;
- f) Imagem da empresa diante da sociedade;
- g) Estrutura física e organizacional;
- h) Políticas, crenças e valores dos proprietários e seus colaboradores bem como fatos passados da empresa, cultura e filosofia de atuação.

Com uma definição do que a empresa oferece, a quem atende e por que existe, é possível, com muito mais consistência e foco, serem definidos outros aspectos importantes dela, por isso a missão se configura como etapa inicial do planejamento estratégico.

### 2.6.2 Visão

A visão de uma empresa corresponde às expectativas com relação ao futuro, ao que os gestores desejam para o negócio em um determinado período de tempo. Para Chiavenato (2007), enquanto a missão se refere à essência e à filosofia empresarial, a visão está direcionada ao futuro que se deseja alcançar e dá um direcionamento, por isso permite ao administrador ser visionário, de modo a visualizar o empreendimento ao longo do tempo a fim de estabelecer os objetivos e metas empresariais.

Oliveira (2012) define o momento de determinação da visão como de importante contribuição para o delineamento do planejamento estratégico, pois, na visão, traduzem-se as necessidades e expectativas da alta administração.

Porém, não basta apenas definir a visão sem divulgar para toda a empresa, pois, em um trabalho em equipe, os esforços somados de cada um são essenciais para os resultados. Com o conhecimento da visão do negócio, os colaboradores saberão o propósito de seus esforços e entenderão o que devem fazer para contribuir com o sucesso organizacional.

### 2.6.3 Análise do ambiente externo

O ambiente externo à empresa exerce grande influência nos negócios e é motivo de preocupação por parte dos gestores, pois fatores externos não estão sob

o seu controle. O ambiente externo gera oportunidades e ameaças que não podem ser evitados pela empresa, e cabe a ela administrar esses fatores da melhor maneira possível em detrimento de seus objetivos.

Para Oliveira (2012), a análise externa estuda estes pontos: a relação entre a empresa e seu ambiente (oportunidades e ameaças), a posição dos seus produtos *versus* o mercado e a posição em que se deseja estar no futuro. De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) englobam o ambiente externo fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos que, de alguma forma, podem afetar e influenciar os resultados da empresa. Segundo os autores citados, a oportunidade é uma situação favorável proveniente do ambiente externo, a qual a empresa pode aproveitar para melhorar seu desempenho. Como exemplo, cita-se a diminuição da taxa ICMS e IPI. Ainda, conceituam ameaças como uma situação desfavorável proveniente do ambiente externo e que pode prejudicar o desempenho da empresa. Como exemplo, citam-se as oscilações nas taxas cambiais.

Os autores ainda destacam a importância de se avaliarem os eventos passados, pois, a partir disso, identificam-se tendências para o futuro e possibilita-se à empresa o bom preparo diante de ambientes desfavoráveis, mantendo sua continuidade e crescimento.

#### 2.6.4 Análise do ambiente interno

No âmbito da análise interna, há fatores inerentes às operações da empresa, administração e utilização dos recursos disponíveis, tudo isso sob o total controle dos gestores e sem influência do ambiente externo.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), uma análise interna vai evidenciar as potencialidades e vulnerabilidades da organização, de forma que complemente os resultados da análise externa e se tenha a base para a formulação de objetivos e a definição de estratégias. Os autores ainda explicam que a análise do ambiente interno é delicada, pois exige uma avaliação dos procedimentos e políticas estabelecidas dentro da empresa.

Oliveira (2012) explica que o objetivo principal da análise interna é constatar quais os pontos fortes e fracos da empresa e dá estas definições: pontos fortes – como, por exemplo, empregados bem treinados e boa localização da empresa – são variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável em

relação ao ambiente externo; pontos fracos – como, por exemplo, falta de divulgação dos produtos e empregados despreparados – são variáveis internas e controláveis existentes na empresa e estrategicamente desfavoráveis para o seu desempenho perante o ambiente externo. Sem uma identificação prévia dos pontos fortes e dos pontos fracos organizacionais, os gestores podem ser conduzidos a escolhas erradas que impossibilitarão uma exploração adequada dos recursos da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009).

Oliveira (2012) salienta que a análise interna deve englobar a comparação com outras empresas concorrentes e suas formas de atuação, para, assim, consolidar esta abordagem estratégica: comparar a sua empresa, que é controlável, com os concorrentes, que são fatores externos e não controláveis.

Através de decisões e ações no ambiente interno, a empresa torna-se capaz de proteger-se das ameaças externas e tirar proveito das oportunidades existentes no ambiente externo, por isso a combinação dessas duas análises torna-se essencial para preceder a definição das diretrizes e objetivos estratégicos.

#### 2.6.5 Determinação das diretrizes e objetivos estratégicos

As diretrizes e objetivos estratégicos proporcionam benefícios tangíveis e mais duradouros da análise da situação da empresa e são formulados de acordo com as avaliações do ambiente interno e externo realizadas (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009). Os autores explicam os conceitos:

a) Diretrizes estratégicas: são indicações amplas que orientam e canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões. Elas direcionam o comportamento da empresa. São exemplos de diretrizes: desenvolver produtos que reduzam a mão de obra aplicada e melhorar a relação custo-benefício das atividades. São as diretrizes que auxiliam no processo de escolha e dimensionamento dos objetivos estratégicos

b) Objetivos estratégicos: são os resultados esperados no futuro e expressam concretamente as metas da organização e seus prazos para alcance. Os objetivos devem conter necessidades reais e coerentes com a missão, precisam ser uma prioridade em relação às várias necessidades encontradas e serem claros, concretos, desafiadores e viáveis técnica e economicamente.

Assim, com as diretrizes e objetivos estratégicos, que serão chamados neste trabalho de questões estratégicas, é possível visualizar o que empresas precisam implementar em virtude de constatações oriundas da análise ambiental para, então, serem determinadas as ações necessárias que irão viabilizar tais questões e proporcionar melhorias nos resultados financeiros.

#### 2.6.6 Formulação de estratégias e ações

Após o estabelecimento das questões estratégicas, a empresa deve concentrar seus esforços na formulação de estratégias e ações que, da maneira mais eficiente, conduzam ao alcance das questões estratégicas. Oliveira (2012) ressalta a importância da estratégia para os ambientes externo e interno, afirmando que ela facilita e aperfeiçoa as interações da empresa com os fatores externos e influencia significativamente em fatores internos.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), as estratégias básicas são definidas de acordo com as opções disponíveis para a empresa no eixo produto, mercado e tecnologia. Exemplos:

- a) Estratégia de penetração de mercado, que busca crescimento no volume de vendas nos mercados em que atua;
- b) Estratégia de desenvolvimento de produto, que se refere à descoberta de novas utilizações para os produtos e entrada em novos segmentos de mercado;
- c) Estratégia de desenvolvimento de mercado (segmentação), que visa à expansão geográfica dos mercados interno e externo.

Apesar de as estratégias serem de natureza flexível devido às constantes mudanças do mercado, é importante que a alta administração saiba escolher a melhor estratégia para cada situação, sem perder o vínculo com as crenças, valores e missão da organização.

#### 2.6.7 Avaliação das estratégias

As estratégias são criadas com base nos objetivos estratégicos e correlacionadas com missão e visão empresarial. Assim, na avaliação das estratégias, deve haver uma verificação do alcance dos objetivos esperados.

Entretanto, para Oliveira (2012), a referida avaliação não deve ser feita apenas após sua implementação, mas também no momento de definição e escolha, devendo ser analisadas as seguintes situações:

- a) A estratégia deve ser alinhada com a cultura e com o clima organizacional (aspectos internos) para ser aceita e apoiada;
- b) A estratégia deve ser estar de acordo com as condições atuais ou futuras ambientais externas;
- c) A estratégia deve estar compatível com a missão, visão, diretrizes e objetivos empresariais;
- d) A estratégia deve ser viável diante dos projetos e recursos disponíveis na empresa;
- e) A estratégia deve considerar o grau de risco que a alta administração está disposta a correr;
- f) A estratégia deve estar adequada ao período de tempo determinado para que os objetivos sejam alcançados;
- g) A estratégia deve atender às expectativas e exigências da alta administração e dos proprietários ou acionistas.

Torna-se importante a avaliação das estratégias de forma a evitar que não levem em conta a análise dos ambientes externos e internos, ou seja, não aproveitem as oportunidades, não minimizem os pontos fracos, não potencializem os pontos fortes e não defendam a empresa das possíveis ameaças.

## **2.7 *Balanced Scorecard***

### **2.7.1 Surgimento do *Balanced Scorecard***

As empresas que desejam manter-se no mercado e melhorar seus resultados não devem basear-se apenas em dados fornecidos pela contabilidade tradicional, é preciso preocupar-se também com questões que não podem ser mensuradas em números, mas que influenciam significativamente nos resultados, promovendo uma integração entre fatores financeiros e não financeiros.

Essa necessidade explica a ascensão do *Balanced Scorecard*, que surgiu após a constatação de que os métodos de avaliação de desempenho baseados em indicadores contábeis e financeiros estavam obsoletos e prejudicavam a capacidade

das empresas em criar valor econômico para o futuro. David Norton liderou um projeto cujo objetivo principal era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para doze empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nos próximos quatro anos de estudo, com a adoção de técnicas de medida de desempenho, muitas empresas alcançaram resultados satisfatórios, passando a utilizar o BSC não apenas para a avaliação de desempenho, mas também como ferramenta de implementação e gerenciamento da estratégia, transformando-se, então, em um sistema gerencial (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Tavares (2008) a vantagem do BSC é o fato de ele permitir que a empresa acompanhe os resultados financeiros e, ao mesmo tempo, monitore o desenvolvimento das capacidades e aquisições de ativos intangíveis tais como: reputação, marca, relacionamento com clientes, inovação e capital intelectual, que são indispensáveis para criação de valor no futuro. Desde então, o BSC tem sido reconhecido como uma ferramenta gerencial e estratégica de sucesso, pois preserva as medidas financeiras e as une a medidas não financeiras, proporcionando uma amplitude muito maior para o planejamento.

### 2.7.2 Princípios do *Balanced Scorecard*

Compreender que os mais diversos aspectos não financeiros têm forte influência nos resultados foi o grande acerto do BSC, que permite realizar uma forte integração de todos os setores de uma empresa e facilitar o monitoramento das atividades. Isso é possível com a observância dos princípios que, aliados a uma atenção em perspectivas específicas, permite um gerenciamento dinâmico e eficiente da organização.

Para Tavares (2008, p. 351):

O BSC é um instrumento que procura acompanhar a mudança nas oportunidades de criação de valor para o cliente pela gestão do patrimônio tangível e pela gestão do patrimônio intangível: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, processo operacionais sensíveis e de alta qualidade, *databases*, informações tecnológicas, capacidade, habilidade e motivação das pessoas. Baseia-se na constatação de que a vantagem competitiva hoje é devida mais ao conhecimento, capacidades e relacionamentos criados por pessoas do que dos investimentos em patrimônio físico e acesso a capitais.

Kaplan e Norton (1997) explicam que o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras com as medidas não financeiras que servem para avaliar e orientar a trajetória das empresas, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) complementam, explicando que o *Balanced Scorecard* tira o planejamento do papel e difunde por todos os níveis da organização. Dessa forma, espera-se alcançar um maior envolvimento por parte de todos os colaboradores, pois, com o BSC, as metas são transformadas em tarefas e objetivos específicos para cada funcionário.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as medidas e objetivos do BSC são provenientes da missão, visão e estratégia da empresa, e o foco são quatro perspectivas para que as metas de cada área e indicadores de impulso ao desempenho sejam definidos: da parte financeira, dos clientes, do crescimento e dos processos internos e de aprendizagem.

O BSC trata-se, portanto, de um sistema gerencial que tem a capacidade de canalizar os esforços, as habilidades e os conhecimentos de cada colaborador em busca da realização de metas de longo prazo (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009).

Kaplan e Norton (1997) apresentam quatro indicadores necessários para viabilizar processos gerenciais críticos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas, alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

a) Esclarecer e traduzir a missão e a estratégia: É fundamental que os gestores tenham plenamente determinados os objetivos a serem traçados em busca da missão, a visão da empresa e o grau de participação de cada funcionário. Para Kaplan e Norton (1997), esse processo tem início com a tradução da estratégia em objetivos estratégicos específicos por parte da alta administração.

Já Tavares (2008) explica que esta etapa visa a criar um consenso sobre o sentido e o significado das ações dos colaboradores, ou seja, tornar claro o que precisa ser feito em termos operacionais para se alcançar a visão e a missão da empresa. Basicamente esta etapa visa a tirar do papel os planos e estruturar ações que aspirem ao comprometimento de toda a organização.

b) Comunicar e estabelecer vinculações: Muitas vezes, os funcionários não têm acesso a informações, tais como os objetivos e as metas da empresa em que trabalham e o quanto suas atividades agregam aos resultados. Por isso, a

importância de transmitir a toda a empresa os objetivos estratégicos e vinculá-los às atividades dos colaboradores, de forma que todos tenham compreensão da importância de sua produtividade e desempenho.

O essencial é que todos da empresa tenham uma compreensão dos objetivos de longo prazo e das estratégias que devem ser adotadas para o seu alcance, de forma que todas as iniciativas organizacionais estejam voltadas para as mudanças necessárias (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) ainda acrescentam que a etapa incentiva o diálogo entre a alta administração e os colaboradores, de forma que também seja possível verificar se há um alinhamento das estratégias das unidades com as estratégias globais e se todas as esferas organizacionais estão envolvidas.

Esse indicador promove uma maior valorização dos colaboradores, os quais passam a se sentir parte indispensável da organização e ficam fortemente motivados a executarem suas atividades.

c) Planejar e estabelecer metas: É preciso quantificar os objetivos, distribuir recursos, organizar as ações, e para isso, planejar é de extrema importância. Essa quantificação permite estruturar as ações para que se alcancem os objetivos com a melhor eficiência possível.

Para Tavares (2008), o processo de planejar e estabelecer metas procura integrar o plano de negócios ao plano financeiro para que sejam determinadas as prioridades da organização, a alocação de recursos e a coordenação de ações que levam ao atingimento dos objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (1997) complementam, explicando que esse indicador possibilita quantificar os resultados almejados em longo prazo, identificar mecanismos e recursos necessários para o alcance de tais resultados e estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.

Após o planejamento realizado, a determinação das metas torna-se importante como uma referência para ser obtido o conhecimento da melhoria dos resultados, pois as metas nada mais são do que etapas para o alcance dos objetivos.

d) *Feedback* e aprendizado estratégico: Aprender com os erros cometidos e efetuar mudanças são de extrema importância. Com o monitoramento constante, a empresa evita o desvio de seu foco durante o curso de suas atividades e percebe quais questões precisam ser revistas e alteradas.

Kaplan e Norton (1997) consideram esse aspecto o mais inovador e importante do BSC, pois as revisões e atualizações deixam de analisar o passado para aprender sobre o futuro. Nesse processo, há monitoramento e ajustes da implantação da estratégia de forma que seja analisada a necessidade de mudanças.

O fundamental que passa a ser feito são revisões minuciosas das unidades de negócios, a fim de verificar se estão alcançando suas metas no que diz respeito a clientes, processos internos, inovação, sistemas, funcionários e procedimentos (KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com Kaplan e Norton (1997), o ciclo se renova e recomeça, pois, a partir do *feedback*, os objetivos são analisados e atualizados de acordo com uma visão mais atual dos resultados e dos vetores de desempenho necessários para o futuro.

Assim, a empresa, de forma geral, vive em constante aprendizado e desenvolvimento, buscando sempre melhorar e estar preparada para o futuro e suas incertezas.

Na Figura 1, é expressa a relação entre os indicadores citados.

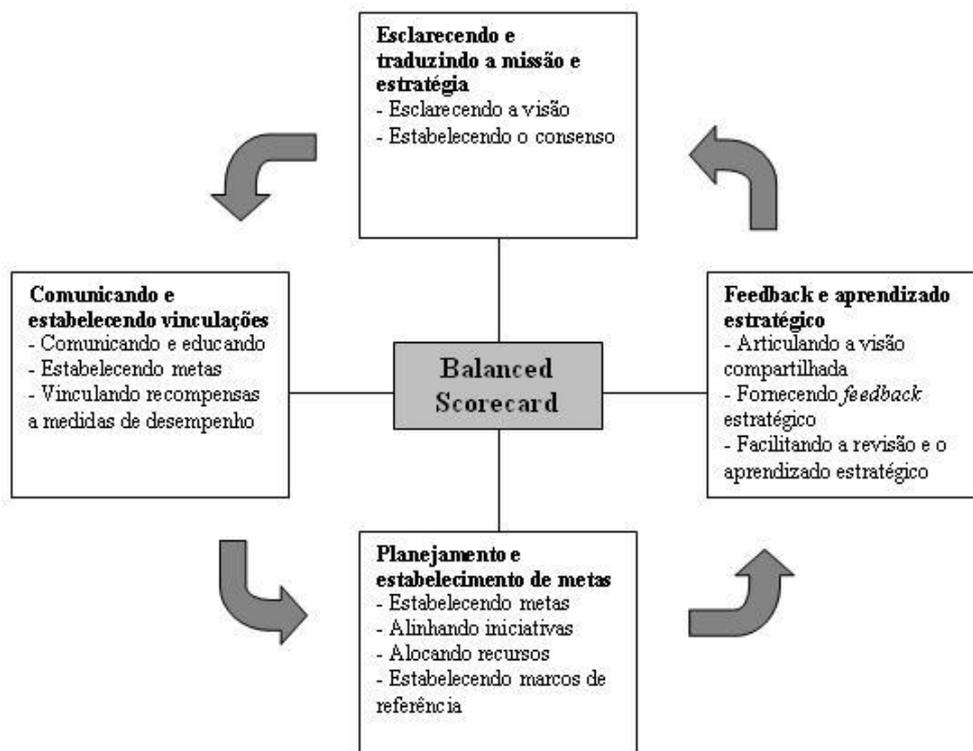


Figura 1 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica.  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

### 2.7.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* passou a considerar outras perspectivas além da financeira, como foco para gestão e avaliação de desempenho. Esta de fato foi a revolução do BSC: o fato de considerar não apenas medidas financeiras e de encontrar indicadores para mensurar outras medidas de difícil avaliação.

“O princípio do BSC é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além, é claro, das finanças, e ligar tudo isso aos objetivos estratégicos da organização” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009, p. 142). Os autores citados expõem que muitas empresas não alinham suas medidas de desempenho com a estratégia, e esse alinhamento pode ajudar a implementar uma estratégia consistente.

Dessa forma, com as perspectivas, é permitido um detalhamento e uma atenção a pontos importantes da organização, juntamente com as relações de interdependência entre elas.

a) Perspectiva financeira: A perspectiva é o centro de atenção de todas as empresas com finalidade lucrativa, pois seu foco é a geração de lucros e o aumento de valor aos proprietários. Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) explicam que a perspectiva financeira serve como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas, fazendo parte de uma relação de causa e efeito, visto que há uma vinculação da estratégia da empresa com objetivos financeiros. Já Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a perspectiva financeira indica se a estratégia da empresa, desde a fase de implementação e execução, contribui para a melhoria dos resultados financeiros.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) citam os principais indicadores utilizados na perspectiva financeira, os quais derivam da contabilidade tradicional:

- Receita operacional;
- Retorno sobre investimento;
- Lucratividade;
- Aumento da receita;
- Redução de custos.

Assim, a perspectiva financeira se apresenta como base das demais perspectivas já que o desenvolvimento destas tem, como um dos objetivos principais, a melhoria dos resultados financeiros.

b) Perspectiva dos clientes: O que mantém uma empresa “viva” são os clientes que geram as receitas, para isso os esforços são direcionados a atrair, satisfazer e fidelizar.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC possibilita a identificação de segmentos de clientes e de mercados que a empresa pretende atingir e suas respectivas medidas de desempenho. Esses segmentos serão a fonte que compõe a receita dos objetivos financeiros da organização.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) ressaltam que o BSC fornece os moldes para a gestão dos relacionamentos com o cliente, permitindo que a empresa alinhe suas medidas de resultado relacionadas a clientes, que seriam: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme mostra a figura 2:



<b>Participação no mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
<b>Captação de clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios
<b>Retenção de clientes</b>	Controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
<b>Satisfação de clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor
<b>Lucratividade dos clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes

Figura 2 – A perspectiva do cliente - Medidas essenciais.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A clientela se configura como o alvo de uma organização, pois suas atividades giram em torno de atrair cada vez mais clientes e tornar todos extremamente satisfeitos. Através desse relacionamento, originam-se as informações da perspectiva financeira e impulsionam-se as demais perspectivas.

c) Perspectiva dos processos internos: A excelência dos processos internos é capaz de garantir a satisfação dos clientes e conseqüentemente melhorias nos resultados financeiros. Isso é possível com a melhoria na qualidade, criação de produtos novos, gestão de relacionamento com clientes, entre diversas outras possibilidades.

Para Kaplan e Norton (1997), tais processos permitem oferecer propostas de valor que atraia e retenha clientes, além de satisfazer as expectativas dos acionistas no que diz respeito a retorno do investimento. Nessa perspectiva, são buscados indicadores que apontem ineficiência e ineficácia das operações e que podem gerar retrabalho, perdas e desperdício (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009).

Geralmente os objetivos e medidas para essa perspectiva são determinados após as perspectivas financeiras e de clientes, de forma que sejam utilizados processos que criem valor aos clientes e gerem resultados financeiros (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2009).

Kaplan e Norton (1997) identificam três processos internos principais:

- Inovação: através de pesquisa, são identificadas as necessidades do mercado e dos clientes e são projetados novos produtos ou serviços que satisfaçam essas necessidades e atinjam novos mercados e clientes.
- Processo de operações: é relacionado com a criação de valor nas empresas, pois abrange desde o recebimento do pedido do cliente até a entrega do produto ou a realização do serviço. Diante dessa abrangência, é importante ser enfatizada a entrega eficiente, regular e pontual.
- Pós-venda: inclui garantia, conserto, devolução, bem como o processamento de pagamentos de forma a apoiar o cliente após a compra e contribuir para sua satisfação.

Percebe-se que o fundamental para a melhoria dos processos internos é uma junção entre: avaliação das operações, pesquisas de mercado em busca de novidades e boa comunicação entre a empresa e seus clientes, pois os esforços da empresa são moldados de acordo com as informações transmitidas pela clientela,

tais como: necessidades que possam ser atendidas e reclamações ou sugestões sobre os produtos e serviços.

d) Perspectiva de aprendizado e crescimento: O sucesso de uma empresa depende de sua força motriz: os funcionários. Para isso, é fundamental criar um ambiente de valorização, desenvolvimento, aprendizado e satisfação. Isso fornece subsídios para todos os processos que envolvem uma organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizado e crescimento fornece infraestrutura para a consecução dos objetivos das demais perspectivas citadas. A capacidade da empresa em fazer inovações, melhorar e aprender está em concordância com a potencialização do valor da empresa e da sua solidez.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) afirmam que o básico para o alcance do sucesso organizacional, com esta perspectiva, é:

- Bom gerenciamento da relação com os colaboradores, que resultará em satisfação e retenção dos mesmos;
- Eficácia e eficiência do quadro de pessoal;
- Motivação;
- Investimentos futuros em capacitação profissional;

Portanto, consiste em uma preparação do ambiente interno para o aprendizado e crescimento de forma que seja o pilar para excelentes resultados nas medidas das outras perspectivas.

#### 2.7.4 Relações de causa e efeito

No *Balanced Scorecard*, as quatro perspectivas estão interligadas e afetam umas às outras, mesmo que indiretamente. Para Tavares (2008), as relações de causa e efeito indicam que um objetivo exerce influência sobre outro, e assim deixa clara a conexão dos resultados almejados com vetores ou impulsionadores.

Segundo Pereira (2004), a ideia é que cada área ou departamento da empresa, ao ter a estratégia definida, passe a desmembrá-la em objetivos mais específicos que são interligados, e, para isso, cada funcionário tem uma espécie de plano individual com etapas bem definidas, que evidencia a relação da etapa com o atingimento dos objetivos.

Para Kaplan e Norton (1997), um BSC adequado relata toda a estratégia da empresa através da sequência de relações de causa e efeito. Toda medida para ser selecionada deve ser um elemento de uma cadeia que faça parte dessas relações e que comunique o significado da estratégia a todas as esferas da organização. Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) explicam que este jogo de causa e efeito só pode ser iniciado quando todos os componentes da organização estiverem cientes do ponto aonde se quer chegar e mobilizarem esforços para o cumprimento dos objetivos.

Dessa forma, uma atitude, por exemplo, tomada na perspectiva de aprendizado e crescimento, influencia diretamente o desenvolvimento dos processos internos, o que, por sua vez, trará mais satisfação aos clientes e conseqüentemente ampliará os resultados financeiros.

#### 2.7.5 Mapa estratégico

Como uma forma de melhor compreensão das estratégias juntamente com suas metas, indicadores e vetores, são desenvolvidos mapas estratégicos, cujo objetivo, segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2009) é desmembrar as estratégias e as vincular às áreas operacionais da empresa. Os objetivos determinados no mapa estratégico têm uma relação de causa e efeito, e cada qual é vinculado a sua perspectiva. Assim, através dos mapas, os executivos conseguem visualizar as relações entre as quatro perspectivas do BSC e de que maneira as medidas adotadas irão contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos, além de realizarem atividades de monitoramento.

Na figura 3, é apresentado um modelo de mapa estratégico, na qual é possível observar a integração das perspectivas em relações de causa e efeito.

Assim, o mapa estratégico representa a formalização do BSC, de forma que todos os envolvidos na organização possam visualizar claramente qual a importância de suas atividades em detrimento de objetivos globais.



Figura 3 – Modelo de mapa estratégico.

Fonte: Kaplan e Norton, (2004)

## 2.8 Administração de condomínios

Administrar um condomínio não é tarefa fácil atualmente, visto que o condomínio tem diversas obrigações junto ao fisco, condôminos, bombeiros, fornecedores entre outros. Além disso, é preciso zelar pela boa convivência entre moradores, bom funcionamento de toda a infraestrutura e bom aproveitamento de recursos disponíveis.

Neste ponto, convém falar da definição de condomínio. De acordo com Coelho (2006), condomínio é uma comunhão de direitos entre duas ou mais pessoas – chamadas de condôminos, coproprietários, comunheiros ou consortes – sobre algo ou conjunto de bens. Portanto, diversos proprietários têm direito sobre um bem de acordo com a sua fração ou quota corresponde, que é formada pela área exclusiva (unidade domiciliar ou comercial) e a área comum (corredor, salão de festas, academia, piscina, etc.) (COELHO, 2006).

De acordo com o Código Civil art.1.333 (BRASIL, 2006), a constituição legal do condomínio se dá pelo registro da convenção no Cartório de Registro de Imóveis. Os art. 1.332 e 1.334 determinam os itens que compõem a convenção, dentre eles:

- a) A quota de cada condômino e a forma de pagamento das despesas;
- b) A discriminação e a individualização das unidades de propriedade exclusiva e das partes comuns;
- c) A competência das Assembleias, forma de convocação e quórum mínimo exigido para as deliberações (as assembleias geralmente se destinam à aprovação de contas, à aprovação de realização de obras, à eleição de síndico, entre outros fins);
- d) As sanções a que os proprietários e locatários estão sujeitos;
- e) O regimento interno (conjunto de normas internas de comportamento e conduta dos condôminos e eventuais frequentadores do condomínio);
- f) A que fim as unidades se destinam (comercial ou residencial)

Quando se fala em condomínio, logo vem à mente a figura do síndico, que segundo Coelho (2006), representa o condomínio em juízo e exerce a função de administrador. O artigo 1.348 do Código Civil estabelece as competências do síndico (BRASIL, 2006):

- I - convocar a assembleia dos condôminos;
- II - representar, ativa e passivamente, o condomínio, praticando, em juízo ou fora dele, os atos necessários à defesa dos interesses comuns;
- III - dar imediato conhecimento à assembleia da existência de procedimento judicial ou administrativo, de interesse do condomínio;
- IV – cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia;
- V – diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos possuidores;
- VI – elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano;
- VII – cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como impor e cobrar as multas devidas;
- VIII – prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas;
- IX – realizar o seguro da edificação;

Para Coelho (2006), o síndico é semelhante a um “prefeito de condomínio”, porém, de acordo com a dimensão deste local, o síndico dependerá de um assessoramento na administração e nas questões jurídicas, sendo necessária, portanto, a contratação de uma empresa administradora de condomínios. Esta, segundo Coelho, exercerá as seguintes atividades:

- Administração dos recursos financeiros, como despesas e receitas;

- Contratação de pessoal como: porteiro, faxineiro ou profissionais de empresas terceirizadas;
- Organização e arquivamento de documentos, como atas e contratos;
- Fornecimento mensal de boletins informativos;
- Assessoria e orientação jurídica, fiscal, administrativa, cível, previdenciária e trabalhista;
- Participação em assembleias, bem como auxílio na elaboração de convocações e atas;

Para o autor supracitado, é de suma importância que a administradora seja filiada ao SECOVI (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis dos Edifícios e Condomínios Residenciais e Comerciais), para a garantia de contratação de uma empresa capacitada que recebe apoio e suporte técnico.

### 3 METODOLOGIA

Cervo, Bervian e Silva (2007) definem pesquisa como uma atividade atrelada à investigação de problemas através do uso de processos científicos e afirmam que tais questões problemáticas só encontrarão solução caso tenham sido trabalhadas com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

Portanto, para o desenvolvimento do estudo, é importante definir a pesquisa quanto aos objetivos, técnicas, procedimentos, tipo de variável analisada e método.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, pois, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), ela é do tipo que “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano [...]”. Andrade (1999) acrescenta que, nas pesquisas descritivas, os fenômenos do mundo físico e humano são registrados e interpretados sem a interferência do pesquisador. Além disso, Cervo, Bervian e Silva (2007) explicam que o referido tipo de pesquisa se desenvolve geralmente com dados e problemas cujos registros não se encontram em documentos, fazendo-se necessária a adoção de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Neste estudo, será utilizada a técnica de entrevista, que, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), é uma conversa orientada à obtenção de dados para a pesquisa, os quais só podem ser fornecidos por certas pessoas. O objetivo da entrevista será descobrir os objetivos dos gestores da administradora de condomínios, suas metas, as necessidades gerenciais, a visão e a missão de seu negócio, a fim de utilizar as informações obtidas para a elaboração de pontos do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*.

Inicialmente, o procedimento utilizado será a pesquisa bibliográfica, com a finalidade de resolver o problema através de bases teóricas já publicadas por outros autores. Para Cervo, Bervian e Silva (2007), com a pesquisa bibliográfica, busca-se conhecer e analisar contribuições científicas do passado, ou seja, obter conhecimentos prévios acerca de um problema para, assim, achar a solução.

Posteriormente, parte-se para o estudo de caso, que, para Gil (2007), é aprofundado e detalhado, partindo de algum objeto específico ou poucos, a fim de que se tenha um amplo conhecimento. Portanto, através do estudo realizado especificamente em uma administradora de condomínios, busca-se contribuir com a compreensão deste assunto global: a escolha pela opção gerencial que atende às

necessidades da empresa em questão e que viabilize a ampliação de vantagem competitiva e de resultados financeiros.

As variáveis a serem analisadas serão qualitativas, pois não se utilizam dados estatísticos para a análise do problema, o que, segundo Rodrigues (2006), não engloba o campo qualitativo. Nesse tipo de pesquisa, será necessário o pesquisador entender e interpretar os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos entrevistados, que possuem a total liberdade de refletir sobre suas intenções nos seus negócios.

Com relação ao método, caracteriza-se como dedutivo, pois, para Andrade (1999), a dedução é o caminho para as consequências, partindo do geral para o particular para, assim, chegar-se a uma conclusão. A partir de estudos bibliográficos gerais sobre o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*, será possível solucionar o problema de pesquisa que se refere particularmente a uma administradora de condomínios.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Coleta de dados**

As informações necessárias para a elaboração deste estudo de caso foram obtidas por meio de entrevista (Apêndice A) realizada com os gestores, na sede da empresa, no mês de maio de 2014. Foram abordados temas referentes ao funcionamento da organização, aos objetivos, à missão e à visão para a análise e elaboração do Planejamento Estratégico (PE) e do *Balanced Scorecard* (BSC).

### **4.2 Apresentação da empresa**

A administradora, objeto de estudo deste trabalho, iniciou suas atividades em 1994 e foi fundada por três sócios de uma imobiliária que se localiza na cidade de Santa Maria – RS, desde 1979. A atividade de administração de condomínios desvincula-se completamente das demais atividades da imobiliária, possuindo, inclusive, Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) distinto. Os seus 16 funcionários dividem-se entre os seguintes setores, conforme ilustra a Figura 4.

Os três gestores são corretores de imóveis. Todos possuem uma ou mais formação além da citada: um deles é contador e economista; outro é técnico em contabilidade e, por fim, há um administrador. Esses sócios, que têm idade média de sessenta e cinco anos, trabalham na prestação de atividades de consultoria para condomínios em questões referentes à legislação pertinente, à administração financeira de condomínios, além de à assessoria aos síndicos em relação ao cumprimento de suas funções.

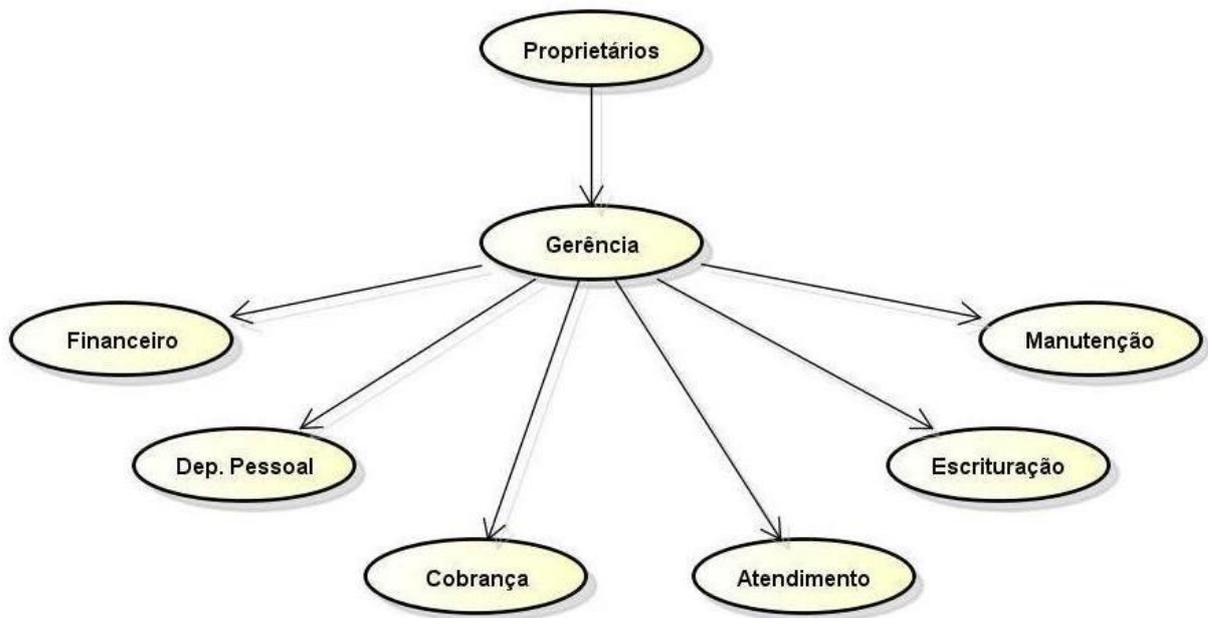


Figura 4 – Divisão setorial da administradora.

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

As principais atividades desempenhadas por cada setor apresentado na figura 4 são:

a) Gerência:

- Gestão da cobrança de água, de energia elétrica e gás;
- gestão de contratos de seguros, manutenção de elevadores, porteiros eletrônicos, serviços terceirizados, etc.;
- elaboração de previsões de receitas e despesas;
- rateio das despesas;
- atualização do site da administradora, no qual os condôminos têm acesso a planilhas de despesas, à previsão orçamentária e à segunda via de boleto de pagamento;
- gestão da conta bancária e investimentos do condomínio.

b) Manutenção:

- Pesquisa de preços de serviços e materiais para os condomínios e a contratação e/ou compra;
- gerenciamento do seguro contra incêndio e manutenção de equipamentos de segurança;

- controle de mandatos de síndicos;
- assessoria em assembleias;
- emissão e distribuição de boletos, convocações e atas das assembleias;

- registros: cartório, tabelionato.

c) Financeiro:

- Recebimento de taxas condominiais;
- pagamento de despesas dos condomínios.

d) Escrituração:

- Gerenciamento de documentos de receitas e despesas;
- escrituração contábil;
- conciliação bancária;
- encerramento das contas do mês;
- emissão de balancetes;
- cálculo para aplicação das alíquotas, retenção e recolhimento do Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Serviços (ISS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF).

e) Cobrança:

- Controle dos pagamentos das cotas condominiais;
- cobrança de devedores, via carta, telefone e email;
- ações e acompanhamento da cobrança judicial dos inadimplentes.

f) Atendimento:

- Gestão dos cadastros de condomínios, proprietários e locatários;
- emissão de certidão negativa de débito;
- atendimento geral a condôminos.

g) Departamento de pessoal:

a) Procedimentos trabalhistas para os funcionários de condomínios, como admissão, rescisão, vale transporte, vale alimentação, pensão alimentícia, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), folha de pagamento, etc.

### **4.3 Planejamento Estratégico**

A administradora não utiliza nenhuma ferramenta gerencial, e a tomada de decisões é feita pelos três proprietários em reuniões fechadas, de acordo com a observação de necessidade. As decisões tomadas não são documentadas, de forma que os únicos registros que a empresa possui correspondem à contabilidade financeira (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado (DR) e Fluxo de Caixa).

A seguir, constam os dados levantados durante entrevista realizada com os gestores:

a) Missão: facilitar a vida das pessoas por meio da prestação de serviços focados na qualidade e no pronto atendimento, além de contribuir para o desenvolvimento da região, na medida em que gera empregos e contribui com o fisco.

b) Visão: ser referência na região central do Rio Grande do Sul no âmbito de administração de condomínios e reconhecida como uma empresa que transmite confiança e segurança aos seus clientes.

Os diferenciais estratégicos da administradora em relação às outras da cidade são:

c) Experiência: a empresa atua no ramo há 20 anos, e os gerentes possuem mais de dez anos de experiência em suas funções.

d) Transparência e assistência: a gestão dos recursos do condomínio é feita de maneira totalmente transparente, e todas as ações são realizadas somente em comum acordo com síndico. Além disso, as informações são disponibilizadas e explicadas a todos os interessados. Em momentos de necessidade, a administradora empresta dinheiro aos condomínios em situação financeira desfavorável, sem cobrar nenhum tipo de taxa adicional ou juros.

e) Participação no mercado: atualmente, administra em torno de 180 condomínios, dos quais a maioria é de grande porte.

A seguir, no quadro 1, consta a Matriz SWOT elaborada para a administradora, de acordo com a análise ambiental realizada:

	POSITIVO	NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	<u>PONTOS FORTES</u>  Domínio da legislação Localização geográfica Pronto atendimento Liderança no mercado	<u>PONTOS FRACOS</u>  Funcionários despreparados e desmotivados Ausência de investimentos em <i>marketing</i> Mídias sociais abandonadas
AMBIENTE EXTERNO	<u>OPORTUNIDADES</u>  Potencial imobiliário da cidade Crescimento do bairro Camobi Comodidades nos condomínios Obrigações fiscais	<u>AMEAÇAS</u>  Crescimento da concorrência

Quadro 1 – Matriz SWOT da administradora de condomínios.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

- Pontos fortes (análise do ambiente interno): um dos proprietários da administradora é, também, conselheiro do Sindicato das Empresas de Compra, Venda e Administração de Imóveis (SECOVI), o que confere o fiel cumprimento da legislação pertinente a condomínios. Além disso, a empresa tem, como pontos fortes: a localização no centro da cidade, onde há a predominância de condomínios (público-alvo), a priorização do pronto atendimento e a liderança no mercado.

- Oportunidades (análise ambiente externo): o fator externo que mais impacta positivamente a administradora é o potencial imobiliário da cidade de Santa Maria, que faz com que o setor de construção civil mantenha-se em constante crescimento e o número de edificações aumente consideravelmente a cada ano. Foi observado o crescimento acentuado de edificações no bairro Camobi, o que justifica o interesse dos gestores em abrir uma filial no bairro. Além disso, foi constatada a existência de dois fatores que considerados como oportunidades devido ao fato de propiciarem maior interesse na terceirização da administração: a variação do padrão das edificações nos últimos tempos (os edifícios com poucos apartamentos, porém bastante amplos, deram lugar a edifícios com muitos apartamentos, embora

pequenos, e com diversas comodidades, como piscina, salão de festas, sala de jogos, academia, entre outros) e a incidência de diversos tributos como, por exemplo, o INSS, o IRRF, o Imposto Sobre Serviços De Qualquer Natureza (ISSQN) e o PIS nas atividades dos condomínios.

- Pontos fracos (análise do ambiente interno): apesar da boa qualificação do quadro de funcionários em aspectos referentes à legislação, há falta de treinamento em rotinas administrativas em determinados setores, principalmente no setor financeiro. Tal carência ocasiona muitos erros e desentendimentos com os condôminos, causando desmotivação. Além disso, as mídias sociais encontram-se abandonadas e há muitos anos não são realizados investimentos em ações de *marketing*, o que dificulta a adesão de novos clientes (exemplo disso é a ausência de publicações em jornais, publicações comerciais, etc.).

- Ameaças (análise do ambiente externo): incentivadas pelas oportunidades encontradas no ambiente externo, imobiliárias concorrentes passaram a investir no serviço de administração de condomínios, a custos mais baixos, em busca de clientela.

A partir da análise ambiental realizada foram formuladas as seguintes questões estratégicas:

- a) Inserir-se no bairro Camobi;
- b) estruturar um programa de *marketing*;
- c) aumentar os ganhos para a realização dos dois investimentos citados;
- d) ter funcionários motivados, engajados e capacitados para suas funções.

Após a definição destas questões, de acordo com a sequência de itens do planejamento estratégico, seriam determinadas as ações para o alcance destas e estipulado os prazos para tanto. Isso, entretanto, não possui relevância para a conclusão deste estudo.

#### **4.4 *Balanced Scorecard*:**

A seguir serão apresentados os objetivos traçados para as perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento conforme a metodologia do BSC.

a) Perspectiva financeira: A administradora passou por um período de grande crescimento na última década e, atualmente, vive um momento de estagnação. Assim, os gestores, atentos em relação à concorrência e às mudanças rápidas do setor, pretendem abrir uma filial no bairro Camobi, a fim de conquistarem novos clientes. Dessa forma, além de manterem o negócio, será necessário aumentarem os ganhos, para cobrir os gastos com a realização dos investimentos necessários para a implantação da filial. No quadro 2, são apresentados os objetivos, as metas e os indicadores correspondentes à perspectiva financeira.

Quanto ao objetivo de aumentar as receitas, diante da concorrência, torna-se necessária a busca pelo aumento do número de condomínios administrados, a fim de manter a liderança no setor e aumentar os lucros.

Já em relação ao de aumentar a margem de lucro, com a necessidade de a empresa realizar investimentos para a abertura, é preciso dispor de capital. Para isso, é preciso, além de aumentar as receitas, diminuir gastos com as atividades operacionais a fim de aumentar a margem de lucro. Pode-se citar como exemplos de gastos desnecessários que podem ser diminuídos: desperdício de material de escritório, realização de horas extras sem necessidade, entre outros. No momento de cortar gastos, é importante considerar que a qualidade do serviço não deve ser afetada por tais medidas.

Por último, no que diz respeito a diminuir a relação das despesas com multas e juros, este objetivo, além de ter a finalidade de aumentar o lucro, objetiva também medir a eficiência dos colaboradores. Como a empresa é encarregada de pagar as despesas dos condomínios, quaisquer multas e juros incidentes sobre atrasos de pagamento ficam ao encargo da administradora, que tem sua parcela referente a honorários reduzida.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
FINANCEIRA	F1 – Aumentar receitas	Aumentar as receitas em 10%	% receita operacional
	F2 – Aumentar a margem de lucro	Reduzir em 5% os custos das atividades operacionais	Valor dos custos operacionais do ano
	F3 – Diminuir a relação de despesas com multas e juros sobre a receita de honorários administrativos	Reduzir as despesas com multas e juros a menos de 3% das receitas com honorários	Despesas com multas e juros / receitas com honorários administrativos (%)

Quadro 2 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

b) Perspectiva de clientes: Com a liderança no mercado e a intenção de conquistar novos clientes, os esforços da empresa devem concentrar-se em atrair novos clientes e fidelizar os atuais, promovendo a manutenção de sua satisfação.

No quadro 3, são apresentados objetivos, metas e indicadores correspondentes à perspectiva de clientes.

No que tange ao objetivo de captar novos clientes, de forma a melhorar os resultados financeiros da empresa, garantir o crescimento e manter sua posição de liderança no mercado, é essencial a busca de novos clientes.

Já em relação a aumentar ações de *marketing*: para acelerar o processo de captação de novos clientes, é preciso divulgar a empresa e seus serviços nos meios de comunicação como jornais, televisão e mídias sociais.

Por fim, quanto à melhora da satisfação de clientes, a retenção destes tem relação com a sua satisfação; a empresa possui um atendimento imediato, porém precisa minimizar erros em seus processos, agilizar seus serviços internos e proporcionar melhorias de atendimento, de forma a manter seus clientes e manter uma boa imagem.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
CLIENTES	C1 – Captar clientes novos	Aumentar em 20% o número de condomínios administrados	% de clientes novos (novos / total)
	C2 – Aumentar ações de <i>marketing</i>	Anúncios em jornais e televisão duas x ao mês  Participação relevante na internet	Despesas com <i>marketing</i> / despesas totais (%)
	C3 – Melhorar nível de satisfação de clientes	Reduzir erros e tempo na prestação dos serviços  Oferecer atendimento personalizado  Não perder clientes	Número de reclamações e quebra de contrato

Quadro 3 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva de clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

c) Perspectiva de processos internos: Os processos internos são responsáveis por viabilizarem a realização das metas da perspectiva financeira e de clientes, motivo pelo qual é importante a realização de melhorias em busca da excelência nas atividades da empresa.

No quadro 4, são apresentados objetivos, metas e indicadores correspondentes à perspectiva de processos internos.

Quanto ao objetivo de atualizar o site e adicionar funcionalidades, a administradora possui um site com o qual os clientes teoricamente teriam acesso aos balancetes mensais do condomínio, aos gastos da sua unidade e à impressão de uma segunda via de boleto de pagamento da taxa condominial. Porém, como não há uma pessoa com a função específica de atualizar o site, este, geralmente, está desatualizado, motivo pelo qual há muitas reclamações por parte dos clientes, pois, em virtude desse fato, precisam deslocar-se até a empresa ou efetuar uma ligação. A atualização do site e a adição de uma ferramenta que permita o atendimento

virtual irão permitir maior agilidade na solução de problemas e nas respostas às dúvidas. Assim, um funcionário que trabalhe especificamente com as questões relacionadas ao site seria de grande relevância para manter o seu funcionamento.

No que diz respeito ao melhor aproveitamento de materiais de escritório, nota-se que, com o aumento gradativo do número de funcionários na empresa, torna-se cada vez mais difícil controlar os gastos com estes materiais, os quais, muitas vezes, são desperdiçados ou utilizados para fins pessoais. Assim, é importante ser realizado um acompanhamento dos gastos por setor e por funcionário para identificar as medidas cabíveis de serem tomadas.

Em relação à padronização das atividades e ao aumento da produtividade, a administradora possui 180 condomínios administrados atualmente, o que inviabiliza que determinada atividade seja desempenhada por apenas uma pessoa. Os funcionários não possuem um plano de trabalho definido, o que causa desorganização e mudanças de atribuições, conforme a conveniência. Tomadas as medidas para a solução desse problema, ocorrerá a diminuição de erros e de retrabalho, pois haverá uma consciência maior das atividades que cada funcionário deverá desempenhar e dos procedimentos a serem adotados. Aumentar a produtividade garantirá que todos os prazos da empresa sejam cumpridos e que os boletos sejam enviados aos condôminos com uma antecedência mínima de dez dias com relação ao vencimento.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
PROCESSOS INTERNOS	P1 – Atualizar o site e acrescentar funcionalidades	Disponibilizar mais informações Atendimento virtual	Nº de acessos por dia
	P2 – Melhor aproveitamento de materiais de escritório	Evitar desperdícios e gastos desnecessários	Gastos por setor e por funcionário
	P3 – Padronizar as atividades e aumentar a produtividade	Ter planos de trabalho Diminuir prazos, retrabalho e erros	Nº de erros Prazos antecipados

Quadro 4 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva de processos internos.  
Fonte: Elaborado pela autora (2014).

d) Perspectiva de aprendizado e crescimento: Os objetivos traçados nas outras perspectivas só serão atingidos graças ao envolvimento dos colaboradores, que irão executar os planos em prol das mudanças necessárias e da manutenção dos pontos positivos da organização. A administradora possui muitos funcionários e, para o alcance da excelência nos resultados, é de extrema importância a preocupação com questões relativas à satisfação, motivação e capacitação.

No quadro 5, são apresentados objetivos, metas e indicadores correspondentes à perspectiva de aprendizado e crescimento:

Em relação ao treinamento de funcionários, convém capacitar os funcionários para o desempenho eficiente, rápido e correto de suas atividades, uma vez que a administradora apresenta problemas de falta de capacitação, principalmente no setor financeiro. Nesse sentido, treinamentos podem auxiliar em aspectos essenciais no setor, como a organização e o controle das atividades. Em uma organização com muitos funcionários, de idades tão distintas, é também importante considerar a realização de treinamentos que abordem as relações no trabalho, a boa convivência, entre outros assuntos pertinentes.

Quanto ao aumento da satisfação dos funcionários, cabe ressaltar que: funcionários satisfeitos produzem mais, cooperam com os objetivos organizacionais e são comprometidos com suas funções. Assim, o desenvolvimento e crescimento

de uma empresa são influenciados por estas manifestações pessoais por parte dos colaboradores.

Por fim, no que diz respeito a estimular a participação de funcionários na melhoria contínua, o colaborador precisa se sentir-se importante da empresa. Sua participação por meio de sugestões é muito válida, pois o colaborador possui melhor visão das atividades operacionais do que os gestores, propondo ideias que podem influenciar significativamente os resultados.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1 – Treinamento de funcionários	Treinamentos mensais gerais e específicos  Eliminar erros por falta de capacitação	Nº de treinamentos por funcionário  % de falhas nas atividades
	A2 – Aumentar a satisfação de funcionários	Diminuir rotatividade  Funcionários motivados e produtivos	% de rotatividade  % aumento da produtividade  Questionários de satisfação
	A3 – Estimular a participação de funcionários na melhoria contínua	Espaço para os funcionários darem sugestões e receberem <i>feedback</i> delas	Nº de sugestões recebidas  Nº de sugestões implantadas

Quadro 5 – Objetivos, metas e indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

#### 4.4.1 Relações de causa e efeito

Baseado nos objetivos de cada perspectiva, o quadro 6, a seguir, mostra as relações de causa e efeito, evidenciando que o atingimento de um objetivo de uma perspectiva interfere no alcance do objetivo de outra perspectiva.

Perspectivas	Objetivos	Influenciado por
Financeira	F1 – Aumentar receitas	C1
	F2 – Aumentar a margem de lucro	F1, F3, P2
	F3 – Diminuir a relação de despesas com multas e juros	P3, A1
Clientes	C1 – Captar clientes novos	C2, P1
	C2 – Aumentar ações de <i>marketing</i>	F2
	C3 – Melhorar nível de satisfação de clientes	P1, A1, A2
Processos internos	P1 – Atualizar site e acrescentar funcionalidades	F2, C2, A1
	P2 – Melhor aproveitamento de materiais de escritório	P3, A1, A2, A3
	P3 – Padronizar as atividades e aumentar a produtividade	A1, A2, A3
Aprendizado e crescimento	A2 – Aumentar a satisfação de funcionários	A3

Quadro 6 – Relações de causa e efeito.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Essas relações de causa e efeito são apresentadas de maneira mais compreensível no Mapa Estratégico, que contém todos os objetivos das perspectivas do BSC relacionados entre si. As diversas ligações entre os objetivos evidenciam que os resultados de uma empresa dependem da união de diversos fatores que se influenciam direta e indiretamente, conforme mostra a figura 5:

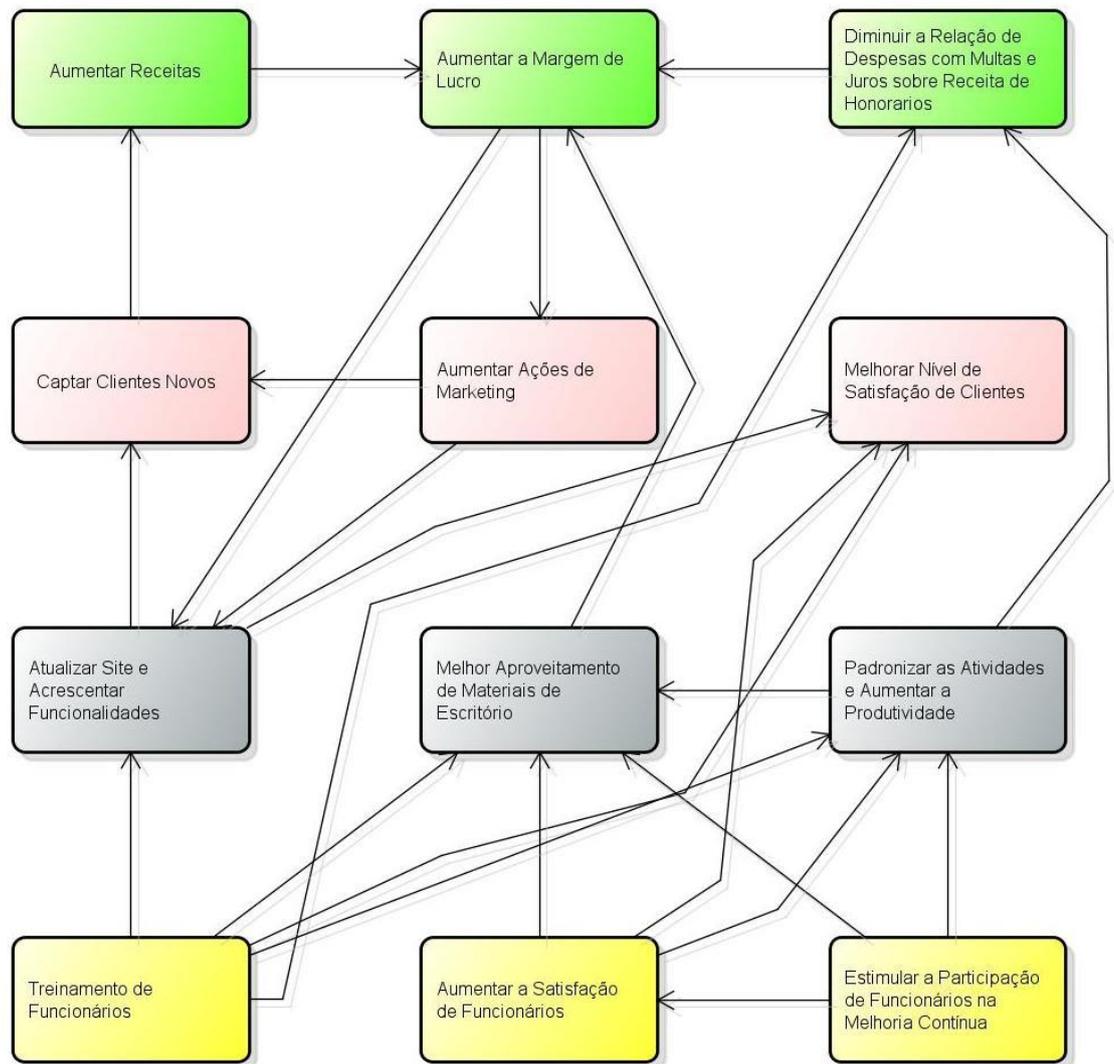


Figura 5 – Mapa Estratégico da administradora de condomínios.  
Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O Mapa Estratégico evidencia que a melhoria nos resultados financeiros, que tende a ser o único fator de preocupação por parte dos gestores, depende de diversos fatores não financeiros e da união de todos os envolvidos na organização. Devido a isso, a divulgação do mapa não deve se restringir à alta administração, e, sim, a todos os colaboradores, de forma a criar uma maior conscientização da relevância das atribuições de cada um em relação aos resultados. É importante ressaltar que o mapa precisa ser constantemente revisado, de forma a acompanhar as mudanças encontradas no ambiente.

#### 4.5 Comparativo entre Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*

O quadro 7, a seguir, identifica em quais perspectivas as questões encontradas no PE estão inseridas:

Questão estratégica (PE)	Perspectiva (BSC)
Inserir-se no bairro Camobi	Financeira: aumentar as receitas. Clientes: captar novos clientes.
Estruturar um programa de <i>marketing</i>	Clientes: aumentar ações de <i>marketing</i> . Processos internos: atualizar site e acrescentar funcionalidades.
Aumentar os ganhos para a realização de investimentos	Financeira: aumentar receitas, aumentar a margem de lucro e diminuir a relação de despesas com multas e juros sobre receita de honorários.
Ter funcionários motivados, engajados e capacitados em suas funções.	Aprendizado e crescimento: treinar funcionários, aumentar satisfação de funcionários e incentivar participação de funcionários na melhoria contínua.

Quadro 7 – Questões estratégicas (PE) x Perspectivas (BSC).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com o quadro exposto, observa-se que todas as questões estratégicas provenientes do PE estão contempladas nas perspectivas do BSC, o que, no momento, confere uma equivalência entre as ferramentas.

Vistos os passos da elaboração das ferramentas, observou-se que os problemas da empresa são provenientes de questões internas. Ressalta-se que, em relação a seus concorrentes, a empresa ainda se encontra em situação favorável, a qual pode ser revertida caso os problemas internos encontrados não sejam negligenciados, principalmente os que tratam da qualidade de seus processos e das suas relações com os colaboradores.

O PE propõe uma reflexão por parte dos gestores sobre a necessidade de equilíbrio entre as condições externas e internas da empresa; já o BSC exige uma reflexão sobre aspectos internos específicos. A diferença de abordagem explica o porquê de fatores como falta de padronização das atividades, produtividade baixa e

incidência de multas e juros provenientes de falhas serem abordados no BSC, e, no PE, não. Isto é, ao buscar objetivos mais específicos, com o BSC, foi possível obter uma quantidade maior de informações fundamentais de acordo com a situação da empresa, proporcionando uma ferramenta mais completa para as questões de maior necessidade.

Diferentemente do que acontece com o PE, que busca apenas definir ações para o atingimento de objetivos, o BSC foi muito mais além, vinculando os objetivos a uma cadeia de relações de causa e efeito. Assim, foi obtida uma visão holística da empresa, na qual ficou evidenciado o efeito que diversos fatores internos da empresa têm sobre os ganhos almejados. Essa visão proporciona uma conscientização por parte dos gestores acerca da importância que as questões não priorizadas dentro da empresa têm sobre seus resultados em longo prazo.

Outro ponto importante a ser considerado é que, ao apresentar aos colaboradores o PE e o BSC, o segundo traria melhor compreensão e maior conscientização da importância de seus esforços para a empresa, já que o desenvolvimento de suas atividades e suas manifestações pessoais, como motivação e satisfação, são interligados com os objetivos financeiros e fazem parte de uma gama de objetivos organizacionais. Dessa forma, o comprometimento, a colaboração e o sentimento de valorização poderiam ser motivados.

Por fim, foi constatado que o PE exige revisão constante contra objetivos obsoletos em relação às mudanças ambientais, porém não define parâmetros para a avaliação e para o controle da obtenção dos objetivos; ao passo que, para o BSC, cada objetivo, além de revisto, é associado a um indicador de controle e medição de desempenho.

Portanto, o PE pode ser considerado uma ferramenta focada em resultados, e o BSC, em resultados e monitoramento constante dos rumos que a organização está tomando em direção aos seus objetivos. Devido a essas características, o PE, em sua forma isolada, é mais apropriado para uma empresa que já possua um bom controle e um monitoramento de suas atividades; já o BSC é uma ferramenta que tende ser de grande valia para empresas carentes de controle e de avaliação de desempenho.

## 5 CONCLUSÃO

O ambiente competitivo e em constantes mudanças advindas da globalização, no qual as empresas se inserem, as obriga a adotar uma postura mais voltada para questões gerenciais, em busca do efetivo controle das atividades, da maximização de desempenho e da tomada de decisões mais condizentes com as necessidades da organização.

Na administradora de condomínios estudada neste trabalho, há uma preocupação exacerbada com os lucros. Para os gestores, perpetua o pensamento de que, enquanto a empresa auferir lucros, a sua situação geral encontra-se relativamente boa e dispensa maiores preocupações. Tendo em vista a importância da análise dos mais diversos aspectos que envolvem a empresa e influenciam os resultados e a posição que a administradora deseja manter no mercado competitivo, surgiu o problema desta pesquisa.

Em busca da resposta para o problema, traçaram-se objetivos específicos, que foram alcançados em sua totalidade e viabilizaram o atingimento do objetivo geral: por meio da elaboração das ferramentas, verificar qual delas supre, de maneira mais satisfatória, as necessidades gerenciais e estratégicas da organização.

Primeiramente, foi realizada uma entrevista com os gestores na sede da empresa na qual as informações necessárias para a elaboração das ferramentas foram coletadas. A partir da análise externa, foi constatado que, apesar de a administradora estar na liderança do mercado, a concorrência é uma ameaça iminente à empresa, já que muitas imobiliárias, de olho no crescimento no mercado, passaram a investir neste ramo de atividade.

Como oportunidades, foi identificado o potencial imobiliário da cidade, o crescimento no número de condomínios no bairro Camobi e a quantidade de impostos incidentes em suas atividades. Também foi identificada a aderência dos condomínios a comodidades como academia, salão de festas e sala de jogos, o que dificulta a realização da administração condominial por parte de uma pessoa física. Como pontos fortes e positivos no ambiente interno da organização, destacou-se a localização geográfica próxima de uma região predominantemente composta por edifícios, o conhecimento da legislação pertinente, a supremacia no mercado na qual se insere e a política de pronto atendimento a seus clientes.

Apresentaram-se, como pontos fracos e negativos, o despreparo de muitos funcionários para o desempenho de suas atividades e a sua conseqüente desmotivação, a ausência de investimentos em *marketing*, o que torna a empresa pouco visível nos meios de comunicação, principalmente em relação às mídias sociais como o Facebook e o Skype. Essas informações foram organizadas em uma Matriz SWOT para melhor visualização. A partir daí, foram formuladas as questões estratégicas.

Posteriormente, foi elaborado o *Balanced Scorecard* (BSC), com os objetivos e as metas para cada perspectiva, de acordo com as sugestões dos gestores. A conclusão do BSC deu-se com a elaboração do Mapa Estratégico, em que as relações de causa e efeito evidenciaram a interdependência entre os objetivos das perspectivas.

Por fim, como resposta ao problema proposto nesta pesquisa, concluiu-se que o BSC é a alternativa gerencial que melhor atende às necessidades gerenciais da administradora, visto que as carências correspondem às atividades internas da empresa, as quais são mais priorizadas no BSC do que no Planejamento Estratégico (PE). Este último busca equilibrar fatores internos e externos, porém a empresa está em situação bastante favorável externamente, o que dispensa a necessidade, no momento, de unir esforços relacionados a esses aspectos.

O fato de a administradora não utilizar nenhum tipo de ferramenta de gestão também motiva a escolha pelo BSC, que é uma das ferramentas mais modernas existentes para mensurar desempenhos organizacionais entre as disponibilizadas em academias de contabilidade. Sua implementação exige que os indicadores sejam constantemente controlados e avaliados, propiciando, assim, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o controle e o monitoramento da conquista dos objetivos e do desempenho das atividades. Além disso, o sucesso da inserção de uma gestão estratégica depende do entendimento e comprometimento dos colaboradores, que, por meio do BSC, visualizam claramente o que precisa ser desempenhado por eles e sua relevância para os resultados globais.

Para futuros trabalhos acadêmicos sugere-se pesquisas relacionadas aos desafios que empresas de pequeno e médio porte enfrentam na inserção de uma gestão estratégica com a utilização do BSC, visto que foi constatada a grande complexidade desta ferramenta.

Para concluir, destaca-se a relevância do contador gerencial para a concepção e o gerenciamento de qualquer das ferramentas estudadas neste trabalho, pois esse profissional trabalha com a integração de informações financeiras, econômicas, operacionais e contábeis das entidades e, portanto, detém conhecimento e total capacidade de fornecer subsídios informacionais consistentes que apoiam a tomada de decisões e o controle efetivo das atividades e do desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. **Código Civil**. 57 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COELHO, L. F. J. **Condomínio Edifício: Teoria e Prática**. 1. ed. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2006.
- CLEMENTE, A. et al. **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- CREPALDI, S.A. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 23. ed. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MOSIMANN, P.C.; FISCH, S. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PEREIRA, M. A. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Avescamp Editora, 2006.

TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Roteiro da entrevista realizada com os gestores da empresa

Inicialmente, foi explicado aos gestores o propósito a que se destina a entrevista, para, em seguida, ser feita uma breve explanação sobre os conceitos e metodologias do Planejamento Estratégico (PE) e do *Balanced Scorecard* (BSC). Em seguida, foram coletadas informações a respeito da história da empresa, da distribuição dos colaboradores e da sistemática de tomada de decisões.

Posteriormente, foram feitas as seguintes perguntas:

- b) Qual a missão e a visão da empresa?
- c) Quais aspectos da empresa podem ser considerados vantajosos em relação à concorrência?
- d) Quais as oportunidades e ameaças externas?
- e) Quais os pontos fortes e fracos?
- f) Quais os objetivos a curto e longo prazo?
- g) Que objetivos poderiam ser traçados para as perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento?
- h) Que metas e indicadores podem ser aplicados a estes objetivos?