

LEANDRO SEFFAIR LINS DE ALBUQUERQUE

**O DESEMPENHO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DE
REAL ESTATE E A RELAÇÃO COM OS SEUS VALORES DE MERCADO**

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo como pré-requisito
para a obtenção do Título de Mestre em
Engenharia.

São Paulo
2010

LEANDRO SEFFAIR LINS DE ALBUQUERQUE

**O DESEMPENHO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DE
REAL ESTATE E A RELAÇÃO COM OS SEUS VALORES DE MERCADO**

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo como pré-requisito
para a obtenção do Título de Mestre em
Engenharia.

Área de Concentração: Engenharia de
Construção Civil e Urbana

Orientador: Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar

São Paulo
2010

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, de maio de 2010.

Assinatura do autor _____

Assinatura do orientador _____

FICHA CATALOGRÁFICA

**Albuquerque, Leandro Seffair Lins de
O desempenho das estruturas organizacionais de empresas
de real estate e a relação com os seus valores de mercado /
L.S.L. de Albuquerque. -- ed.rev. -- São Paulo, 2010.
185 p.**

**Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de
Construção Civil.**

**1. Estrutura organizacional 2. Desempenho organizacional
3. Mercado de capitais 4. Construção civil I. Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Construção Civil II. t.**

Aos meus pais Wellington e Maria do Carmo, pelo amor dedicado e à minha esposa Camila, com quem escolhi compartilhar todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Claudio Alencar, pela disposição em dividir momentos de sabedoria imprescindíveis para a realização deste trabalho.

Aos professores João da Rocha Lima Jr., Eliane Monetti, Sergio Alfredo, Valter Beraldo, Ritta Haikal e Geraldo Vieira por contribuírem substancialmente para minha formação profissional.

Aos colegas da Poli: Abla, Claudio, Cristian, Fernando, Ferrari, José Eduardo, José Luiz, Luciane e Marcus.

Às empresas: CCDI, Cyrela, Eztec, Gafisa, JHS-F, Tenda e Rodobens pela consideração que tiveram comigo ao entenderem a importância desta pesquisa para o amadurecimento do setor.

Aos meus amigos de São Paulo: Caio, Eduardo, Josué, Kawashima, Kovari, Queiroz, Renato, Rodrigo e Schunck pelo apoio.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha família de Manaus, tios, tias, primos, primas e principalmente aos meus pais Wellington e Maria do Carmo e meus irmãos, Junior e Eugênia, por compreenderem minha ausência e acreditarem nos propósitos desta jornada.

À Camila por me inspirar, sempre me incentivar e nunca me deixar desistir.

A Deus.

RESUMO

A proposta desta pesquisa é apresentar os sistemas organizacionais de empresas que atuam no mercado imobiliário residencial no Brasil e possuem capital aberto, com o intuito de avaliar o desempenho organizacional desses sistemas e verificar se há ou não a existência de relações entre o desempenho organizacional das empresas e seus valores de mercado. No texto, apresenta-se a contextualização do tema que envolve distintamente três grandes núcleos: Estrutura Organizacional, Desempenho Organizacional e Mercado de *Real Estate*. Neste último, é apresentado um breve histórico da evolução deste mercado no Brasil, com foco, principalmente, nos acontecimentos após ingresso das empresas do setor no mercado de capitais. Os objetivos centrais são os de avaliar se o desempenho organizacional das estruturas exerce alguma influência no comportamento dos preços das ações das empresas no mercado de capitais. As empresas que participaram da pesquisa tiveram suas estruturas reconhecidas por meio de questionários de reconhecimento e seus modelos de gestão avaliados segundo o questionário de diagnóstico da Fundação Nacional da Qualidade e do Índice de Eficiência Organizacional, criado para esta pesquisa, cuja base são as informações financeiras extraídas dos relatórios trimestrais das empresas. Ao final, faz-se uma avaliação dos resultados obtidos de cada empresa e as considerações gerais acerca da relação entre o desempenho organizacional e o valor de mercado. Os resultados obtidos indicam que empresas que possuem melhores desempenhos organizacionais, incluindo a evolução do Índice de Eficiência Organizacional, tendem a ter comportamento mais estável no mercado de capitais.

ABSTRACT

The proposal of this research is to demonstrate the organizational systems of companies operating in the residential property market in Brazil and have stocks in BOVESPA's New Market, in order to evaluate the performance of these organizational structures and check whether or not the existence of relations between the performance organization of companies and their market values. In the text, is presented the contextualization of the theme that involves three distinctly large cores: Organizational Structure, Organizational Performance and Real Estate Market. In the last core, it gave a brief history of the evolution of this market in Brazil, focusing primarily on the events after entry of such companies in the stock market. The main objectives are to evaluate the performance of organizational structures has an influence in the behavior of stock prices of companies in the stock market. Companies that participated in the study had their structures recognized by questionnaires for the recognition and management models were evaluated according to the diagnostic questionnaire of the National Quality and Organizational and Effectiveness Index, which was developed for this study and has based on financial information obtained from the quarterly reports of companies. Finally, is built an evaluation of the results of each company and the general considerations about the relationship between organizational performance and market value. The results indicate that companies with better organizational performance, including changes in the Index of Organizational Effectiveness, tend to have more stable capital market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aspectos a serem definidos para formação de uma estrutura. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).....	16
Figura 2 - Organograma de um escritório regional. (HALL, 2004).....	19
Figura 3 - Diferentes organogramas em uma mesma empresa. (HALL, 2004).....	20
Figura 4 - Organograma em linha funcional. (OLIVEIRA, 2006).....	29
Figura 5 - Tipos de estrutura mais utilizados por construtoras no setor. (YAZBEK, 2005)....	30
Figura 6 - Organização em linha de processos. (SEIFFERT; COSTA, 2007).....	32
Figura 7 - Organização por área geográfica.....	32
Figura 8 - Organização por produtos.....	34
Figura 9 - Organização por projetos. (OLIVEIRA, 2006).....	36
Figura 10 - Organização Matricial. (SEIFFERT; COSTA, 2007).....	38
Figura 11 - Modelo adaptável de desenho organizacional. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).....	41
Figura 12 - Tipos de grupos de clientes e suas demandas. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).....	41
Figura 13 - Eficiência x Eficácia. (MARTINS; LAUGENI, 2004).....	43
Figura 14 - Fatores de produtividade de uma empresa. (ESCRIVÃO FILHO, 1998).....	46
Figura 15 - Métodos de análise de produtividade. (ESCRIVÃO FILHO, 1998).....	47
Figura 16 - Níveis de Avaliação. (OLIVEIRA, 2006).....	55
Figura 17 - <i>Balanced Scorecard</i> . (KAPLAN e NORTON, 1997).....	63
Figura 18 - Hierarquia dos indicadores de desempenho. (PARMENTER apud LUITZ; REBELATO, 2003).....	65
Figura 19 - Índice de Eficiência Organizacional.....	66
Figura 20 - Evolução do SFH. (ABECIP, 2006).....	71
Figura 21 - Evolução das DG&As das Empresas.....	74
Figura 22 - Comparação do Índice de Queima de Caixa. (Economática e Santander, 2008) ..	76
Figura 23 - Relação entre o valor de mercado e o patrimônio líquido das empresas de <i>real estate</i> em novembro de 2008. (ROCHA LIMA e ALENCAR, 2008).....	85
Figura 24 - Evolução dos preços das ações das empresas de <i>real estate</i>	86

Figura 25 - Evolução dos preços das empresas descontando o IBOVESPA.	87
Figura 26 - Evolução dos preços e dos volumes financeiros. (NRE-POLI, 2010).....	88
Figura 27 - Evolução do IRE e do IBOVESPA. (NRE-POLI, 2010).....	89
Figura 28 – Volumes financeiros médios negociados. (BOVESPA, 2009)	106
Figura 29 - <i>Ranking</i> dos Índices de Eficiência Organizacional Médios.....	110
Figura 30 - <i>Ranking</i> dos EBITDAs Médios	111
Figura 31 - <i>Ranking</i> das DG&As Médios	112
Figura 32 - <i>Ranking</i> dos Preços Médios das Ações.	113
Figura 33 - <i>Ranking</i> dos Valores Médios de Mercado.	113
Figura 34 - Evolução do preço das ações da Cyrela.....	115
Figura 35 - Evolução do preço das ações da Cyrela descontado do IBOVESPA.....	115
Figura 36 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Cyrela.....	116
Figura 37 - Evolução do preço das ações da Gafisa.....	117
Figura 38 - Evolução do preço das ações da Gafisa descontado do IBOVESPA	117
Figura 39 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Gafisa.....	118
Figura 40 - Evolução do preço das ações da CCDI.....	119
Figura 41 - Evolução do preço das ações da CCDI descontado do IBOVESPA	119
Figura 42 - Evolução do preço da ação x I.E.O - CCDI.....	120
Figura 43 - Evolução do preço das ações da Tenda	121
Figura 44 - Evolução do preço das ações da Tenda descontado do IBOVESPA.....	122
Figura 45 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Tenda	122
Figura 46 - Evolução do preço da ação da EZTEC	123
Figura 47 - Evolução do preço da ação da EZTEC descontado do IBOVESPA.....	124
Figura 48 - Evolução do preço da ação x I.E.O - EZTEC.....	125
Figura 49 - Evolução do preço da ação da JHS-F	125
Figura 50 - Evolução do preço da ação da JHS-F descontado do IBOVESPA.....	126
Figura 51 - Evolução do preço da ação x I.E.O - JHS-F	127
Figura 52 - Evolução do preço das ações da Rodobens	127
Figura 53 - Evolução do preço da ação da Rodobens descontado do IBOVESPA.....	128
Figura 54 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Rodobens	129
Figura 55 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Cyrela	144
Figura 56 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Cyrela.....	144
Figura 57 - Evolução do IEO x EBITDA - Cyrela.....	145

Figura 58 - Evolução do IEO x DG&A - Cyrela.....	145
Figura 59 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Gafisa.....	150
Figura 60 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Gafisa.....	151
Figura 61 - Evolução do IEO x EBITDA - Gafisa.....	151
Figura 62 - Evolução do IEO x DG&A - Gafisa.....	152
Figura 63 - Evolução das DG&As x EBITDAs - CCDI.....	157
Figura 64 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - CCDI.....	158
Figura 65 - Evolução do IEO x EBITDA - CCDI.....	158
Figura 66 - Evolução do IEO x DG&A - CCDI.....	159
Figura 67 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Tenda.....	164
Figura 68 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Tenda.....	164
Figura 69 - Evolução do IEO x EBITDA - Tenda.....	165
Figura 70 - Evolução do IEO x DG&A – Tenda.....	165
Figura 71 - Evolução das DG&As x EBITDAs - EZTEC.....	170
Figura 72 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - EZTEC.....	171
Figura 73 - Evolução do IEO x EBITDA - EZTEC.....	171
Figura 74 - Evolução do IEO x DG&A - EZTEC.....	172
Figura 75 - Evolução das DG&As x EBITDAs - JHS-F.....	177
Figura 76 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - JHS-F.....	177
Figura 77 - Evolução do IEO x EBITDA - JHS-F.....	178
Figura 78 - Evolução do IEO x DG&A - JHS-F.....	178
Figura 79 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Rodobens.....	184
Figura 80 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Rodobens.....	184
Figura 81 - Evolução do IEO x EBITDA - Rodobens.....	185
Figura 82 - Evolução do IEO x DG&A - Rodobens.....	185

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos, Componentes ou Parâmetros de Desenho. (SEFFEIRT; COSTA, 2007)	28
Tabela 2 - Tipos de matriz e seus papéis das áreas projeto e funcional. (SEIFFERT; COSTA, 2007)	39
Tabela 3 - Eficiência x Eficácia. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006)	42
Tabela 4 - As nove variáveis do desempenho. (RUMMLER e BRANCHE apud LUITZ; REBELATO, 2003)	61
Tabela 5 - Variação do Valor de Mercado das Empresas de <i>Real estate</i> . (Valor Econômico, 2008)	86
Tabela 6 - Questionário para reconhecimento das estruturas organizacionais das empresas. (VIVANCOS, 2001)	92
Tabela 7 - Os fundamentos de excelência em gestão que embasam o MEG. (FNQ, 2009)	94
Tabela 8 - Questionário para avaliação do desempenho organizacional das empresas. (FNQ, 2009)	102
Tabela 9 - Gabarito das respostas, pontuações e pesos das dimensões de avaliação do desempenho organizacional no <i>software</i> Diagnóstico da FNQ	104
Tabela 10 - As empresas convidadas. (BOVESPA, 2009)	105
Tabela 11 - Quadro Sinótico do Diagnóstico Organizacional da FNQ	108
Tabela 12 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Cyrela	143
Tabela 13 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Cyrela	143
Tabela 14 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Gafisa	149
Tabela 15 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Gafisa	150
Tabela 16 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - CCDI	156
Tabela 17 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - CCDI	157
Tabela 18 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Tenda	163
Tabela 19 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Tenda	163
Tabela 20 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - EZTEC	169
Tabela 21 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - EZTEC	170
Tabela 22 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - JHS-F	176
Tabela 23 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - JHS-F	176
Tabela 24 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Rodobens	182
Tabela 25 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Rodobens	183

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivos	10
1.3 Metodologia	11
2. PRINCIPAIS CONCEITOS, ELEMENTOS E MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.	15
2.1 Introdução	15
2.2 Conceito	15
2.3 Objetivos da Estrutura Organizacional	17
2.4 Formas e Elementos Estruturais	17
2.5 Modelos de Estruturas Organizacionais	29
3. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	40
3.1 Introdução	40
3.2 Eficácia Organizacional	40
3.3 Eficácia x Eficiência	42
3.4 A Questão da Produtividade	45
3.5 Modelos de Eficácia Organizacional	49
3.6 Avaliação da Estrutura Organizacional	54
3.7 Avaliação do Desempenho Organizacional	59
4. A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE REAL ESTATE NO BRASIL	67
4.1 Breve Histórico do Setor.....	67
4.2 O Comportamento das Empresas Após o Ingresso no Mercado de Capitais.....	72
4.3 O Comportamento das Ações das Empresas no Mercado de Capitais	81
5. CRITÉRIOS PARA A ANÁLISE DA ESTRUTURA E DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS	91

5.1	Introdução	91
5.2	Roteiro para o Reconhecimento das Estruturas Organizacionais	91
5.3	Roteiro para Avaliação do Desempenho Organizacional das Empresas	93
5.4	As Empresas Participantes	105
6.	ANÁLISE CRÍTICA DA RELAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ESTRUTURAS NO COMPORTAMENTO DOS VALORES DE MERCADO	108
6.1	Cyrela Brazil Realty.....	114
6.2	Gafisa S/A.....	116
6.3	Camargo Correia Desenvolvimento Imobiliário.....	118
6.4	Tenda	120
6.5	Eztec.....	123
6.6	JHS-F	125
6.7	Rodobens Negócios Imobiliários.....	127
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
8.	REFERÊNCIAS	134
	APÊNDICE	139

1. INTRODUÇÃO

Atraídas pelo oportuno momento do mercado de capitais brasileiro entre os anos de 2005 e 2007, mais de 25 empresas que atuam no setor de real estate, embarcaram no ensejo de captar recursos via mercado de capitais e multiplicar sua capacidade de investimento.

Passada a euforia, a maioria das empresas de *real estate*, que abriu capital nos últimos dois anos, percebeu que havia um descolamento entre seu tamanho, sua eficiência e sua capacidade de entregar resultados (eficácia). Muito se viu, enquanto capitalizadas, a estratégia de se contratar um grande volume de profissionais para justificar a nova necessidade da empresa. Além disso, a corrida na aquisição de terrenos para utilizar os recursos captados nos IPOS para formação dos bancos de terrenos era a promessa de que os resultados a serem colhidos adiante seriam os projetados pelas empresas que fizeram o *valuation* na abertura de capital.

A ideia linear de que para se conseguir demonstrar ao final de cada ciclo trimestral resultados maiores, diretamente proporcionais à sua estrutura, em princípio, parecia comum à maioria das empresas, ou seja, seria suficiente para que o mercado enxergasse a capacidade da empresa de geração de riqueza à medida que esta aumentava de tamanho e produzia mais.

Porém, a velocidade entre os ciclos de incorporação e construção também são, de certa maneira, incompatíveis com a necessidade de mostrar resultados em uma S/A no novo mercado. No segundo semestre de 2008, foi perceptível que o preço da ação de várias empresas de *real estate* caiu de maneira expressiva se comparado com o de empresas de outros setores da economia, criou um desconforto no ambiente interno das empresas e, externamente, uma sensação de necessidade de readequação das estruturas das empresas e de seus planos estratégicos.

Outro fato relevante, apesar da queda geral do valor de mercado das empresas, é notar que, em alguns casos, houve uma queda mais acentuada e, em outros casos, as ações mantiveram-se acompanhando, pelo menos não muito abaixo das variações gerais do índice da Bovespa (IBOVESPA).

É certo que muitos critérios objetivos contribuem para a divergência no grau de desvalorização entre as ações das empresas. Um demonstrativo de resultado trimestral ou

revisão de metas é suficiente para derrubar o preço de uma ação. Dentre vários critérios, acredita-se na relação existente entre o desempenho da estrutura organizacional da empresa e seu valor de mercado, pois há de se considerar, ainda, a importância da avaliação do sistema de gestão da empresa no momento em que este decide investir nela.

1.1 JUSTIFICATIVA

A oportunidade desta pesquisa esteve em avaliar se há vínculo entre o desempenho organizacional da empresa, a envolver, dentro outros aspectos, o custo da estrutura apresentado nos relatórios trimestrais traduzidos na capacidade de produzir resultado da empresa com o valor dela percebido no mercado de capitais. É salutar destacar que, apesar de ter havido uma queda geral no valor das ações, algumas empresas apresentaram maior sustentação de seus valores, enquanto outras se viram a ponto de deixar de existir ou ficaram à mercê de serem adquiridas por preços irrisórios. Portanto, há, do ponto de vista de uma análise crítica, a intenção de avaliar se há ou não influência do desempenho organizacional, no que tange, principalmente, à sua eficiência na percepção do mercado do valor das ações dessas empresas.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos centrais são, com base em um questionário, reconhecer os modelos de estrutura organizacional das empresas de *real estate* que ostentam a condição de companhia de capital aberto e entender como estes operam sob a ótica de sistema organizacional. Avaliar o desempenho organizacional dessas estruturas, por meio de parâmetros qualitativos, conforme o roteiro de diagnóstico proposto pela Fundação Nacional da Qualidade e parâmetros quantitativos, expressos com base no Índice de Eficiência Organizacional, que, por sua vez, é baseado nas informações financeiras publicadas pelas empresas em seus relatórios trimestrais e, em síntese, expressam os resultados obtidos naquele período. Com a combinação dos parâmetros qualitativos e quantitativos, avalia-se o desempenho e verifica-se se este tem alguma relação com os valores de mercado das empresas pesquisadas.

Com isso, será possível estabelecer uma matriz comparativa entre as empresas, seus modelos organizacionais concebidos, bem como seus resultados, representados pela evolução de seus valores de mercado, e verificar contrapartidas entre desempenho organizacional e comportamento de preço de ação.

A pesquisa espera contribuir tanto no meio acadêmico quanto no meio corporativo, uma vez que haverá a exposição da utilização de modelos de estruturas organizacionais e métodos de avaliação de desempenho organizacional conhecidos pelas Escolas de Administração, suas concepções, princípios e fundamentos aplicados nas empresas do setor, em consonância com a nova realidade brasileira de mercado de capitais, para, da leitura da evolução das empresas neste novo mercado, ser possível analisar a influência do desempenho da estrutura organizacional das empresas em seus valores no mercado de capitais.

Portanto, o produto final desta pesquisa é a apresentação detalhada dos sistemas organizacionais de empresas de *real estate* que atuam no mercado imobiliário residencial, com o escopo de avaliar o desempenho organizacional das estruturas analisadas com base em parâmetros quantitativos e qualitativos descritos a seguir e se tal desempenho tem relação com os valores de mercado das empresas.

1.3 METODOLOGIA

Os objetivos alcançados nesta pesquisa ocorreram por meio do estudo teórico dos textos técnicos relacionados com os principais temas que consolidam o trabalho, assim como a bibliografia de outras áreas, como as que tratam de temas que envolvem estruturas organizacionais para empresas dos diversos setores e avaliação de desempenho organizacional. Esta pesquisa bibliográfica busca expor os conceitos a serem utilizados e o embasamento teórico que apoia este estudo.

Além da pesquisa bibliográfica, pesquisou-se a respeito das empresas que compõem o mercado selecionado, cuja finalidade foi conhecer o universo de empresas que atuam neste setor e estratificá-las em grupos, conforme o volume médio de papéis negociados. Os grupos definidos foram *Large Caps*, *Mid Caps*, e *Small Caps*. No Capítulo 5, apresentam-se detalhadamente os critérios adotados na estratificação de cada grupo. Essa divisão foi determinante para buscar uma amostra mínima necessária, que representasse o mercado de forma efetiva e expressasse resultados com maior grau de confiabilidade. O conjunto total é formado por dezoito empresas que compõe o segmento “construção civil” no Novo Mercado de capitais. Assim, as empresas foram formalmente contatadas e convidadas a participar desta pesquisa. As que aceitaram expressamente os termos da pesquisa foram alocadas nos grupos, conforme seus volumes médios de papéis negociados.

Para as empresas participantes, foi realizada uma pesquisa investigativa junto às bases de dados disponíveis. Tais informações são de acesso irrestrito, uma vez que são empresas, cujo requisito para estar neste mercado é a transparência. Como fonte dos históricos de preço das ações das empresas, foi utilizada a base de dados da BOVESPA.

Para se reconhecer as estruturas organizacionais, considerou-se apropriada a utilização de um questionário de reconhecimento de estruturas organizacionais, elaborado com base no estudo proposto por VIVANCOS [2002] e ajustado conforme as necessidades desta pesquisa.

Para analisar o desempenho organizacional das empresas, duas formas de avaliação se fazem adequadas: uma qualitativa e uma quantitativa. Para a análise qualitativa, foi utilizado o roteiro de avaliação e diagnóstico organizacional elaborado pela FNQ¹, com base nos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão.

Esse roteiro foi remetido à maioria das empresas participantes, juntamente com o roteiro de reconhecimento. Para a minoria, os questionários foram aplicados presencialmente sob forma de entrevista.

Responderam aos questionários, os funcionários das empresas participantes que tivessem necessariamente: profundo conhecimento da estrutura organizacional, mais de seis meses de permanência na companhia, ensino superior completo, ocupassem cargos dentro do ambiente corporativo da empresa (seja no nível estratégico, tático ou operacional), fossem habituados aos conceitos e terminologias comuns ao mercado financeiro, imobiliário e gestão empresarial.

Além do questionário, foi elaborada uma análise quantitativa, como forma complementar do diagnóstico de desempenho organizacional. Esta análise é feita com base na formulação de um indicador, nomeado aqui de *Índice de Eficiência Organizacional*. Para este indicador, foi utilizada a base de dados provenientes dos relatórios de resultados apresentados pelas empresas de capital aberto trimestralmente. As informações foram extraídas dos relatórios trimestrais intitulados *Earning Releases* e, na ausência destes, dos relatórios intitulados “ITR”

¹ Fundação Nacional da Qualidade, ex-Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

ou “Informações Trimestrais”, que se destinam à CVM. Os dados necessários extraídos destes relatórios para compor o indicador foram Despesas Gerais e Administrativas e o EBITDA².

Considerou-se importante a combinação do questionário de avaliação fornecido pela FNQ e deste indicador de eficiência, visto que a análise qualitativa fornecida pelo questionário tem aspecto estático, refletiu uma avaliação em um único momento e o estágio atual do desempenho organizacional na empresa. Por outro lado, o indicador de eficiência trata de dados quantitativos e tem aspecto dinâmico em virtude de a análise ser feita com base em todos os relatórios de resultados já divulgados pelas empresas participantes, sendo possível, ainda, sobrepor o desenvolvimento deste indicador ao longo do tempo com a evolução dos preços das ações.

Assim, para este estudo, a metodologia compõe-se de quatro etapas:

A primeira etapa diz respeito à pesquisa bibliográfica de textos técnicos, obras das Escolas de Administração, com o intuito de se compreender o estado da arte referente até onde se conhece sobre os temas aqui apresentados. É fundamental uma consolidação dos conceitos teóricos apresentados para que as informações posteriores possam ser analisadas sob uma ótica com parâmetros definidos.

Deve-se amparar de forma mais consolidada os conceitos, que são o *core* deste trabalho:

- Estruturas Organizacionais, modelos de estruturas utilizados nas empresas de *real estate*, que atuem no mercado imobiliário e tenham capital aberto.
- Desempenho, eficiência, eficácia e produtividade organizacional, conceitos e definição dos parâmetros de análise (indicadores internos e indicadores de resultado). Conceito de objetivo organizacional, no qual se retrata um estado que a organização está tentando alcançar, padrões de eficiência organizacional que definem as inter-relações entre os elementos do sistema organizacional.

A segunda etapa é a de análise do mercado no qual as empresas estão inseridas. Conhecer o funcionamento, as particularidades de cada segmento de mercado, como também sua evolução no tempo e perspectivas. Certamente, nesta etapa, recorreu-se também à pesquisa bibliográfica, principalmente às do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP -

² Sigla de *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

NRE, além de artigos publicados em jornais e revistas, que retratam o comportamento do setor na época. Além disso, buscou-se conhecer as empresas que atuam no setor por meio de informações divulgadas por analistas do meio e pelos prospectos das empresas que já abriram o capital. Além de reconhecer tais informações, foi importante, nesta etapa, explorar o funcionamento deste novo mercado de capitais.

A terceira etapa diz respeito à seleção das empresas e consequente aplicação dos roteiros de reconhecimento e avaliação da estrutura organizacional, conforme já exposto anteriormente.

A quarta e última etapa é a de avaliação dos resultados obtidos, em que as estruturas das empresas foram submetidas a uma análise crítica, com abordagem das estruturas organizacionais encontradas, dos resultados obtidos no roteiro de diagnóstico organizacional e na evolução do indicador de eficiência, bem como no comportamento das ações das empresas

Os resultados das avaliações do roteiro de diagnóstico e da evolução do indicador de eficiência indicaram o desempenho organizacional da empresa, ao mesmo tempo em que se analisou o comportamento das ações dela no período em que esta participa do mercado de capitais, de modo que seja possível avaliar se há ou não a existência de relação do desempenho organizacional no comportamento das ações.

2. PRINCIPAIS CONCEITOS, ELEMENTOS E MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.

2.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo introduz o tema estrutura organizacional no contexto desta pesquisa. Aqui ele será discutido essencialmente na visão dos autores de algumas Escolas da Administração, desde os conceitos mais elementares até o estado da arte. Neste aspecto, serão apresentados os elementos necessários para a formação da estrutura organizacional, os tipos de estrutura e os modelos³ de estrutura mais utilizados e estudados por diversos autores. Cabe ressaltar que os modelos aqui apresentados são aqueles que, neste momento, foram reconhecidos como possíveis de ser utilizados por empresas do setor, sem, no entanto, esgotar a possibilidade de utilização de outro modelo aqui não citado.

2.2 CONCEITO

Estruturas organizacionais são um tema composto por conceitos advindos das Escolas de Administração. OLIVEIRA [2006] entende-as como sendo o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos no âmbito dos planejamentos das empresas.

Para BLAU [1974] apud HALL [2004], estrutura organizacional é a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas. Uma implicação da definição é a divisão do trabalho, uma vez que as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos nas organizações. Outra implicação é que as organizações contêm níveis ou hierarquia: as posições que as pessoas ocupam, regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se.

³ Existem autores que atribuem o mesmo conceito para tipos e modelos de estrutura organizacional. Nesta pesquisa, tipos e modelos de estrutura organizacional serão abordados com conceitos distintos.

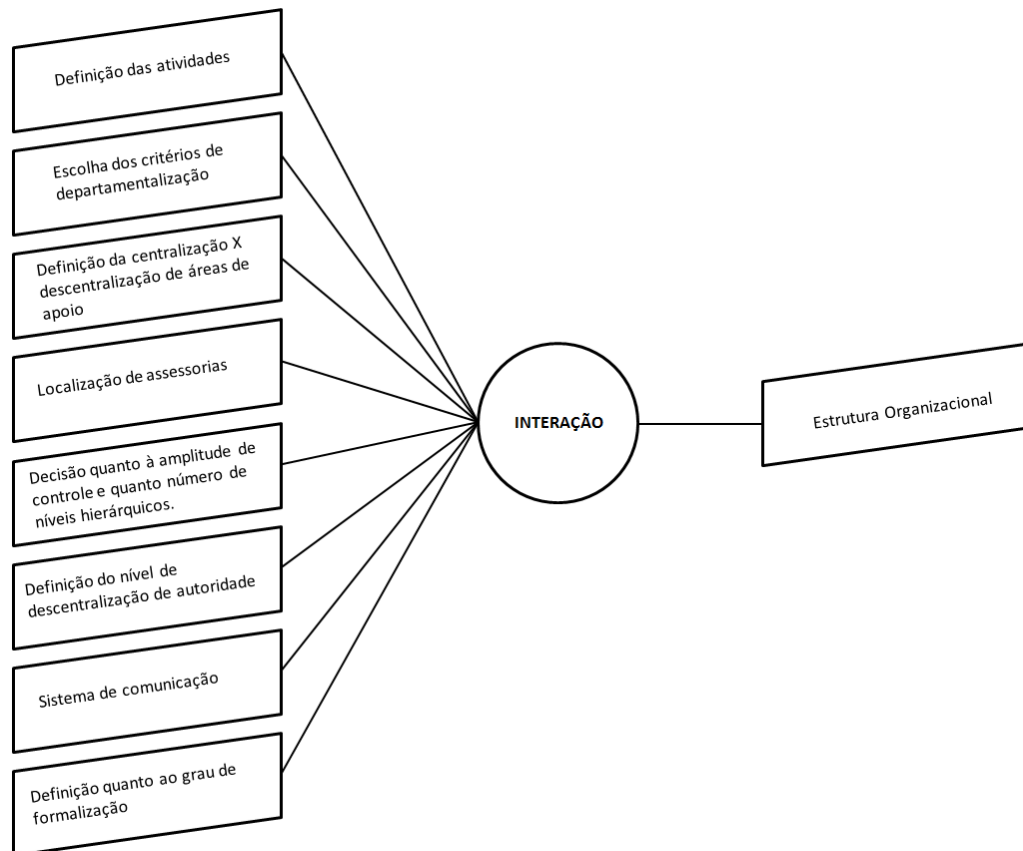


Figura 1 - Aspectos a serem definidos para formação de uma estrutura. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003)

Na figura acima, VASCONCELLOS [2003] define estrutura organizacional como o resultado de um processo pelo qual a autoridade é distribuída. As atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado para permitir que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete a fim de atingirem os objetivos organizacionais.

A estrutura é vista como “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: As estruturas são formadas e formam”. A estrutura não acarreta uma conformidade total, mas tem por finalidade evitar o comportamento aleatório.

No mesmo sentido, SEIFFERT e COSTA [2007] entendem a estrutura organizacional “como a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados por elas. Essa distribuição possui duas implicações: divisão do trabalho (divisão das tarefas entre as pessoas) e hierarquia (distribuição das pessoas em posições)”.

Para MINTZBERG [1983], a estrutura é definida como a soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas.

SEIFFERT e COSTA [2007] atentam, ainda, que todas as definições trazem como fatores preponderantes a divisão do trabalho e a hierarquização, exceto MINTZBERG [1983], que, de forma implícita, considera a hierarquia como parte integrante da forma como as organizações coordenam a divisão do trabalho.

Nesta pesquisa, adotar-se-á o conceito proposto por MINTZBERG [1983] por se tratar de um conceito mais amplo, que abrange desde as estruturas tradicionais até às mais modernas, uma vez que não deixa explícita a hierarquia como condição para a existência da estrutura organizacional.

2.3 OBJETIVOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A síntese das referências dispõe que a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- Produzir produtos organizacionais e atingir suas metas;
- Minimizar as variações individuais sobre a organização; e
- Estabelecer o contexto no qual o poder é exercido - onde as decisões são tomadas e as atividades da organização são executadas.

Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo HALL [2004], as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências organizacionais, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido: elas também fixam ou determinam uma decisão, em grande parte, determinada pela estrutura – o espaço para as organizações, onde as atividades são realizadas.

2.4 FORMAS E ELEMENTOS ESTRUTURAIS

As estruturas organizacionais assumem várias formas, dentre elas, Weber descreve um tipo ideal de burocracia. Para WEBER apud HALL [2004], a burocracia ideal possui uma hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente

competentes, métodos de trabalho, regras para os ocupantes dos cargos e remuneração distintas. A presença integral dos itens descritos constitui o tipo ideal de burocracia.

Segundo HAGE [1970] apud HALL [2004], uma organização burocrática é planejada para ter eficiência e confiabilidade, o que, de certo modo, pode parecer um paradoxo, porque, para a maioria das pessoas, o termo burocracia possui sempre conotação negativa, embora as burocracias sejam sempre projetadas para operar bem.

Além da forma descrita por Weber, Burns e Stalker foram adiante e identificaram a forma “mecânica”, muito próxima do modelo burocrático proposto por Weber, e a forma “orgânica”, que seria o oposto dela. Em uma estrutura orgânica, em vez de existir uma autoridade hierárquica, há uma estrutura de controle em rede no lugar de especialização de tarefas; um ajuste contínuo e uma redefinição de tarefas, em vez de supervisão hierárquica; um contexto de comunicação que envolve informações e opiniões, e assim por diante.

Os autores veem as formas organizacionais como estreitamente vinculadas ao ambiente no qual as organizações estão inseridas, particularmente no que diz respeito à tecnologia empregada pela organização.

Ainda acerca das formas estruturais, houve grande avanço quando HAGE [1965] observou que a presença de características estruturais, como complexidade, formalização e centralização, variam de grande a reduzida.

Não há um consenso entre os autores quanto aos elementos das estruturas organizacionais. Serão apresentados detalhadamente os principais elementos, comuns à maioria deles. Entretanto, além dessas formas estruturais, serão apresentados outros elementos reconhecidos por outros autores, conforme o quadro desenhado por SEIFFERT e COSTA [2007].

2.4.1 Complexidade:

Segundo Hall [2004], a complexidade é um dos primeiros aspectos que se tornam perceptíveis a uma pessoa que passa a fazer parte de qualquer organização, exceto a mais simples. A divisão do trabalho, os títulos dos cargos, a existência de diversas divisões e níveis hierárquicos normalmente se tornam evidentes de imediato.

Alguns autores tratam a especialização do trabalho com um conceito muito próximo do conceito empregado como complexidade. WAGNER III e HOLLENBECK [2006] definem a

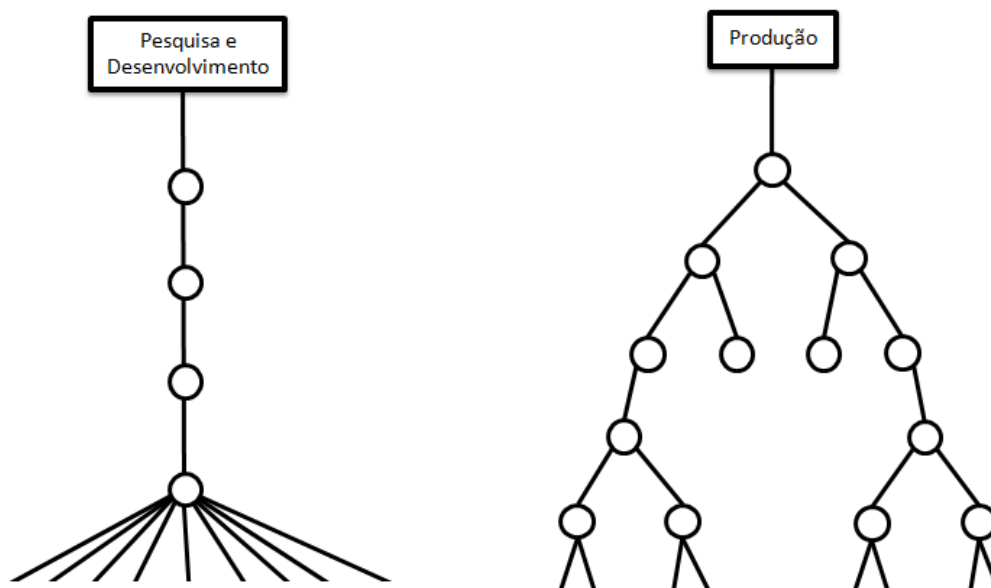


Figura 3 - Diferentes organogramas em uma mesma empresa. (HALL, 2004)

A complexidade é ainda comumente caracterizada por três elementos: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical ou hierárquica e a dispersão geográfica.

Diferenciação Horizontal – Refere-se ao modo como as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas. Dentro da diferenciação horizontal, existem duas maneiras pelas quais as tarefas podem ser subdivididas e, ainda, duas pelas quais a complexidade pode ser avaliada.

Subdivisão da diferenciação horizontal 1:

Consiste na atribuição de uma faixa abrangente de tarefas a especialistas altamente treinados. Exemplo dessa diferenciação é visto em um cenário organizacional, em que profissionais ou especialistas são totalmente responsáveis pelas operações completas.

Diversos autores analisaram a primeira forma de complexidade horizontal. HAGE [1965] apud HALL [2004] define complexidade como a “especialização em uma organização (...) avaliada pelo número de especialidades ocupacionais e pela duração do treinamento requerida para cada uma delas. Quanto maior o número de ocupações e maior o período de treinamento exigido, mais complexa a organização”.

Isso, na realidade, refere-se à ideia de que quanto mais treinamento as pessoas tiverem, mais elas se diferenciarão das pessoas que podem ter um treinamento similar, porém em especialidades diferentes.

Subdivisão da diferenciação horizontal 2:

Consiste em subdividir detalhadamente as tarefas, para que pessoas sem elevado grau de especialização possam executá-las. Para visualizar tal subdivisão, Ritzer [2000] apud HALL [2004] sugere que sejam reportadas as situações “macdonaldizadas”, em que cada trabalhador desempenha somente uma ou poucas tarefas repetitivas.

Analisa-se a segunda forma de complexidade como a que se baseia tipicamente na contagem dos títulos dos cargos no âmbito de uma organização. Exemplo: analista 1, analista 2, projetista 1, projetista 2. Fica evidente que as diferenças, neste caso, se baseiam, na maioria das vezes, em salário ou tempo de serviço, mas usualmente também se baseiam no modo como o trabalho é dividido na organização.

STRANG e BARON [1990] apud HALL elaboraram um estudo que demonstra como as organizações mais novas e maiores estão diminuindo seu número de cargos à medida que tentam “racionalizar” suas operações.

Os dois modos de diferenciação horizontal preocupam-se essencialmente com a divisão do trabalho de pessoas no âmbito da organização. A diferença entre eles reside no que tange ao alcance das tarefas fundamentais dessas organizações. Se a organização pretender realizar uma ampla variedade de atividades, haverá a necessidade de dividir o trabalho em funções desempenhadas por especialistas.

A complexidade horizontal pode, ainda, ser avaliada pela contagem do número de divisões, departamentos ou unidades de uma organização. Essa unidade é uma análise completamente diferente, que pode ser identificada nas pesquisas de BLAU e SCHOENHERR [1977].

Diferenciação vertical – Também conhecida como hierárquica, é mais simples que a horizontal. As pesquisas utilizaram indicadores simples da verticalização da hierarquia. MEYER [1968] apud HALL [2004] usa a “proliferação dos níveis de supervisão” como medida da verticalização em uma organização: “Enumeração do número de cargos entre o principal executivo e os empregados que trabalham na produção”.

Esses indicadores pressupõem que a autoridade é distribuída de acordo com a hierarquia: maior nível, maior autoridade.

Tanto a diferenciação horizontal como a vertical acarretam problemas na organização. HALL [2004] destaca, dentre eles, a comunicação, o controle e a coordenação, de modo que existe uma proporcionalidade direta entre tais dificuldades e o tamanho da diferenciação.

Diferenciação Geográfica – Esta pode ser, na realidade, uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, ou seja, as atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais ou verticais, por meio da separação dos centros de poder ou das tarefas. Os escritórios filiais seriam um exemplo clássico dessa diferenciação, em que há profissionais treinados e adaptados à cultura da matriz dispersos em escritórios regionais e mantendo, essencialmente, a mesma configuração hierárquica.

HALL [2004] afirma que a dispersão geográfica é relativamente fácil de avaliar. Pode-se, simplesmente, contar o número de localidades nas quais uma organização mantém escritórios ou filiais.

2.4.2 Formalização

A formalização é a variável de influência entre o comportamento desejado para as ações (decisões) dos indivíduos na empresa. Pode ser caracterizada também como o intervalo de comportamento desejado dentro do qual os colaboradores devem proceder.

Para HALL [2004], a formalização constitui chave estrutural para o indivíduo, porque o comportamento da pessoa é vitalmente afetado pelo grau de formalização. O grau de julgamento delegado ao indivíduo é inversamente proporcional ao grau de programação prévia de seu comportamento pela organização.

VASCONCELLOS [2003] vê o grau de formalização como decisão de alta importância no desenho organizacional. Caso esta seja muito alta, produzirá burocratização e falta de agilidade da organização. Por outro lado, se for excessivamente baixa, levará a conflitos, ansiedade, duplicações de esforços e ineficiência.

ROBBINS [2005] considera a formalização como o grau em que as tarefas dentro de uma organização são padronizadas. De forma muito similar, WAGNER III e HOLLENBECK [2006] definem-na como sendo o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional.

WAGNER III e HOLLENBECK [2006], de forma complementar, subdividem os tipos de formalização:

- Por cargo: Planejamento e documentação dos detalhes do desempenho da tarefa, como os passos específicos a serem dados e a sucessão desses passos.
- Por fluxo de trabalho: Planejamento de documentação dos padrões do fluxo de trabalho, como especificações de qualidade e metas de produção diária.
- Por regras: Planejamento e documentação de regras e procedimentos gerais do local de trabalho.

SEIFFERT e COSTA [2007] entendem que a formalização do comportamento se refere aos meios que a organização adota para prescrever comportamentos, essencialmente, mediante a padronização. O comportamento pode estar formalizado de três modos básicos:

- Padronização de posição;
- Padronização de fluxo de trabalho; e
- Padronização de regras.

Seguindo o raciocínio, SEIFFERT e COSTA [2007] atentam que a questão da formalização deve ser entendida como um meio de tornar a organização mais eficaz e eficiente, e não um fim em si mesma, o que poderá resultar em mais disfunções do que em benefício. O excesso de formalização pode comprometer a velocidade de adaptação organizacional e contribuir para a miopia mercadológica.

O grau de formalização de uma organização indica qual é a opinião de seus decisores quanto aos membros da organização, ou seja, caso haja um entendimento a respeito de que os membros da organização possuem capacidade de julgamento e autocontrole, não há necessidade de se ter um alto grau de formalização.

A formalização ajuda a conduzir os indivíduos na realização do trabalho e a torná-los eficientes para que, em outras palavras, façam o que somente for necessário fazer.

Por outro lado, a doutrina também destaca que um alto grau de formalização pode não necessariamente significar eficiência na execução da tarefa. Muito se discute quanto pode ser formalizado para que a organização não se mostre “engessada”, a ponto de impactar excesso na individualidade de seus executores.

Não há muita possibilidade de se trabalhar em um conceito neutro. HALL [2004] destaca dois tipos de formalização.

Formalização Máxima – Nela, regras e procedimentos podem variar de grandemente severos a extremamente displicentes. Um exemplo é o visto nas linhas de montagem. Já houve muitas empresas que buscaram emplacar tal conceito no setor da construção civil, principalmente em projetos residenciais de baixa renda.

Formalização Mínima – No outro lado do espectro de formalização de procedimentos, encontram-se os casos únicos, para os quais não foram desenvolvidos procedimentos. Nesses casos, membros da organização precisam usar seu próprio julgamento para decidir o que fazer.

A maioria das organizações encontra-se em alguma posição intermediária entre os extremos na escala de formalização, conforme constataram as pesquisas que mediram esse aspecto, e não sendo diferente para as empresas do setor de *real estate*. Nota-se também que, normalmente, não é importante que esses procedimentos estejam escritos, uma vez que normas e padrões não escritos são tão obrigatórios como se fossem.

HAGE e AIKEN apud HALL [2004] indicam a seguinte definição de formalização: “Formalização representa o uso de regras em uma organização. A codificação dos cargos é uma medida de quantas regras definem o que os ocupantes de posições devem fazer, ao passo que a obediência às regras avalia se estas são utilizadas ou não. Em outras palavras, a variável da codificação dos cargos representa o grau em que as descrições de cargo são especificadas; a variável, obediência às regras, refere-se ao grau em que os ocupantes de cargos são supervisionados em conformidade com os padrões estabelecidos pela codificação de cargos, que representa o grau de padronização do trabalho, ao passo que a obediência às regras é uma avaliação do quanto se tolera a variação do comportamento em relação aos padrões”.

2.4.3 Centralização

A centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e constitui, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura. Uma dada distribuição do poder é constitutiva para gerar outras ações – as pessoas obedecem às regras e decisões organizacionais. A centralização também é constitutiva, pois a distribuição do poder

está sujeita a mudanças, à medida que grupos e indivíduos ganham ou perdem poder ao longo do tempo.

HALL [2004] afirma que a centralização pode ser definida de diversas formas, com a ênfase sempre direcionada à distribuição do poder.

HAGE apud HALL [2004] define a centralização como “o nível e a variedade de participação em decisões estratégicas pelos grupos, relativamente ao número de grupos da organização”. Quanto maior o nível de participação de maior número de grupos em uma organização, menor a centralização.

VAN DE VEN e FERRY [1980] definem a centralização como “o lugar em que se situa a autoridade que toma as decisões em uma organização. Quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada, geralmente, implica que a principal fonte de tomada de decisões foi delegada por gerentes de linha a pessoal subordinado”.

ROBBINS [2005] refere-se à centralização como o grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição.

Dos diversos elementos da centralização, HALL [2004] destaca que o mais óbvio é o direito de tomar decisões.

Se a maioria das decisões se origina no escalão superior, a organização é centralizada.

Entretanto tal análise não pode ser interpretada de forma tão pragmática. Se a tomada de decisão for feita por níveis inferiores, cabe analisar se tais decisões não foram antes programadas por políticas organizacionais. Se o foram, não perde a organização o alto grau de centralização.

Ainda segundo HALL [2004], o grau de centralização das organizações constitui também uma indicação daquilo que a organização supõe a respeito de seus membros: Grande centralização implica uma suposição de que os membros precisam, de algum modo, de um controle estrito; pouca centralização sugere que os membros podem controlar a si próprios.

Um impacto importante dos variáveis graus de centralização ocorre para a própria organização. Níveis elevados de centralização significam maior coordenação, porém menos

flexibilidade; políticas coerentes para toda a organização, mas, possivelmente, políticas não apropriadas para as condições locais; potencial para a tomada de decisões rápidas durante emergências, porém canais de comunicação sobrecarregados durante as operações normais, à medida que as comunicações fluem para cima e para baixo na hierarquia.

2.4.4 Departamentalização

VASCONCELOS [2004] define a departamentalização como elemento da estrutura organizacional, em que esta seria o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Se sucessivamente agrupadas até o nível mais alto da organização e se houver vários critérios para tais agrupamentos, podem estes ser em decorrência da função, localização geográfica, processo, produtos e outros.

ROBBINS [2005] é sintético ao definir o conceito de departamentalização. Trata-se de agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas e esse agrupamento pode ocorrer quanto à função, processo, produto, entre outros.

2.4.5 Amplitude do Controle

A amplitude do controle, em síntese, refere-se ao número de subordinados que um chefe é capaz de controlar.

Trata-se de uma questão que está diretamente ligada à departamentalização. VASCONCELLOS [2003] explica que a amplitude do controle seria o número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar eficientemente. A amplitude pode variar de caso a caso e depende de fatores como natureza da atividade e características pessoais do chefe e de seus subordinados.

ROBBINS [2005] indaga: “Quantos funcionários um executivo consegue dirigir com eficiência? Essa questão da amplitude do controle é importante porque, em boa parte, é ela que vai determinar o número de escalões de chefia que uma empresa terá”.

Há, ainda, uma tendência em se ter amplitudes maiores, por questão de redução de custos e, principalmente, por se mostrarem mais consistentes e acelerarem o processo decisório. Entretanto, observa-se que, para os gerentes não perderem o controle, há um amplo investimento em treinamento a fim de ser possível assegurar a eficiência de gerenciar uma equipe maior.

2.4.6 Cadeia de Comando

Segundo ROBBINS [2005], é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa.

HAMPTON apud CASTRO e CORREA [2005] define como o conjunto interligado e contínuo de relacionamentos de comunicação, que se estendem de cima para baixo. Cada nível responde perante um superior. A cadeia de comando é dependente do princípio de autoridade que a empresa adota.

VASCONCELLOS [2003] ressalta que um dos princípios da Escola Clássica é o da unidade de comando, em que cada funcionário deveria ter um único chefe. Caso contrário, o nível de conflitos aumentaria, porque dois ou mais chefes poderiam simultaneamente exigir tarefas do mesmo subordinado. Entretanto, VASCONCELLOS [2003] lembra que essa situação nem sempre é possível. No caso de estruturas matriciais, há dupla ou mesmo múltipla subordinação.

De modo sintético e objetivo, COELHO [2008] conceitua a cadeia de comando como uma linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o mais baixo escalão.

2.4.7 Sistema de Comunicação

A comunicação interna da empresa indica muito sobre como é a estrutura dela. A leitura da comunicação pode resumir praticamente todos os elementos da estrutura e dizer em que grau de desenvolvimento e eficiência ela se encontra.

VASCONCELLOS [2003] define como o processo pelo qual uma mensagem é transmitida de um ponto chamado emissor para outro denominado receptor, por meio de um determinado canal. Quando a comunicação é entre chefe e subordinado, denomina-se vertical.

A comunicação horizontal acontece quando dois elementos de unidades diferentes se comunicam diretamente. Nesse caso, o fluxo de comunicação não passa pelos respectivos chefes.

A comunicação diagonal acontece quando os elementos estão em unidades e níveis hierárquicos diferentes.

A Tabela a seguir fornece uma síntese dos elementos das estruturas expostos por alguns dos autores.

AUTOR	Elementos, Componentes ou Parâmetros de Desenho para a Coordenação do Trabalho
MINTZBERG [1983]	<ol style="list-style-type: none"> 1 Especialização do trabalho 2 Formalização do comportamento 3 Treinamento e doutrinação 4 Agrupamento das unidades 5 Tamanho das unidades 6 Sistema de planejamento e controle 7 Dispositivos de ligação 8 Descentralização vertical 9 Descentralização horizontal
HALL [1984]	<ol style="list-style-type: none"> 1 A centralização, que se refere à distribuição de poder na organização. 2 A formalização, definida como normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização. 3 Complexidade, que se refere às unidades estruturais dentro das quais os empregados podem ser categorizados
VASCONCELLOS [1989]	<ol style="list-style-type: none"> 1 Departamentalização: definição dos critérios de agrupar os indivíduos em unidades para que possam ser administrados. 2 Descentralização: definição do grau de descentralização das áreas. 3 Localização das assessorias: a sua localização na estrutura deve ser determinada. 4 Amplitude do controle: número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar. 5 Níveis hierárquicos: número mais adequado a cada organização deve ser definido. 6 Delegação ou descentralização da autoridade: o quanto a autoridade é centralizada ou descentralizada. 7 Sistema de comunicação: quais informações e canais serão utilizados e permitidos. 8 Grau de formalização: o quanto as tarefas são normatizadas e regulamentadas.

Tabela 1 - Elementos, Componentes ou Parâmetros de Desenho. (SEFFEIRT; COSTA, 2007)

2.5 MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Existem diversos tipos ou modelos de estruturas organizacionais, além disso, conforme norteia a escola do autor, estes podem segregar ou aglutinar alguns tipos, ou, simplesmente, dar-lhes um novo nome, de modo que não há uma conformidade na definição de nomes nem dos próprios modelos. Para esta pesquisa, serão apresentados os modelos dos autores das principais escolas e mais comuns ao tema tanto da pesquisa quanto do setor em que as empresas estão inseridas. Posteriormente, para metodologia de análise das estruturas das empresas, esta pesquisa se fundamentará na linha proposta por MINTZBERG [1983], por meio do questionário de reconhecimento de estruturas organizacionais, elaborado por VIVANCOS [2005].

2.5.1 Estrutura Organizacional em linha funcional

Para VASCONCELOS [2003], a organização por linha funcional tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Assim, todas as pessoas que se utilizam dos conhecimentos de uma mesma área ficariam juntas na mesma unidade.

Segundo SEIFFERT e COSTA [2007], este tipo de estrutura retrata a organização como um conjunto de funções que podem ou não estar inter-relacionadas por meio de atividades componentes de um processo. A autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre as funções técnicas e administrativas. Na organização funcional, cada setor do desenho organizacional comporta uma função específica e isso acaba por aumentar o número de interfaces entre as áreas e requerer maior habilidade administrativa.

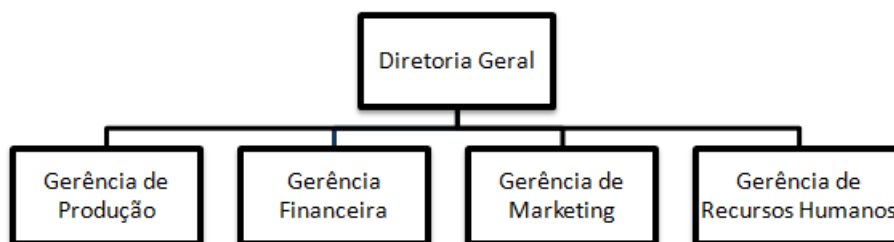


Figura 4 - Organograma em linha funcional. (OLIVEIRA, 2006)

OLIVEIRA [2006] destaca as principais vantagens e desvantagens deste modelo de estrutura organizacional. As principais vantagens são:

- Especialização do trabalho, aspecto que é vantagem quando se consideram a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas.

- Maior segurança, baseada tanto na execução de tarefas, quanto no relacionamento de colegas, pois cada funcionário tem maior facilidade de saber sobre a sua área de atuação.
- Maior concentração dos recursos especializados, visto que estes estão alocados em unidades organizacionais específicas.
- Orientação de pessoas para uma atividade específica, concentrando e focando sua competência de maneira eficaz.

As principais desvantagens são:

- A responsabilidade do desempenho total está somente na alta administração, já que cada executivo fiscaliza apenas uma função específica.
- A comunicação geralmente é deficiente, porque as decisões são normalmente centralizadas nos níveis mais elevados da empresa.
- Baixa adaptabilidade, relacionada ao possível estabelecimento de feudos de especialização dentro da empresa.
- Pior cumprimento de prazos e orçamentos, porque este tipo de departamentalização não cria condições para uma perfeita interligação das várias atividades da empresa.

Este modelo de estrutura é o mais difundido entre as empresas do setor da construção civil e engloba, principalmente, as empresas construtoras, conforme apontou a pesquisa de YAZBEK [2005] e demonstra que metade das empresas possui a estrutura organizacional tradicional/departamentalizada.

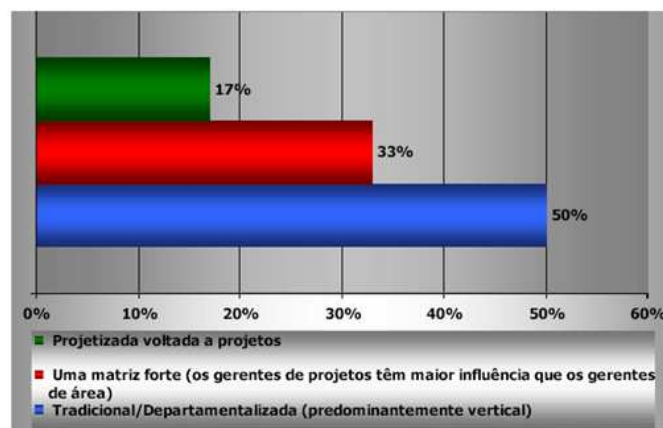


Figura 5 - Tipos de estrutura mais utilizados por construtoras no setor. (YAZBEK, 2005)

A mesma conclusão apontou o estudo elaborado por VIVANCOS e CARDOSO [2005], em pesquisa de campo por amostragem, quando, mediante a seleção de seis empresas

construtoras, se reconheceu que, dentre os organogramas analisados, quatro caracterizam estruturas organizacionais tradicionais, com departamentalização funcional.

2.5.2 Estrutura Organizacional em linha por processo

Para VASCONCELOS [2003], muitas vezes, as atividades na organização podem ser agrupadas conforme as fases de um processo. Normalmente, esse critério de departamentalizar é utilizado no setor de produção.

Para SEIFFERT e COSTA [2007], esse tipo de estrutura retrata a organização como um conjunto de processos inter-relacionados por meio de uma cadeia de fornecedores e clientes internos. A autoridade passa pelos níveis de gerenciamento, para ser compartilhada entre os processos e subprocessos que os compõem. Nesse tipo, cada setor comporta um processo específico, que acaba por fomentar uma cultura para manutenção e melhoria dos resultados do processo, com destaque para o atendimento das necessidades dos clientes internos ou externos.

Para OLIVEIRA [2006], esse tipo de departamentalização é classificado como *moderno* e deve esta aparecer como básica nas empresas, facilmente visualizada em seus organogramas, ou em conjunto com outro tipo de departamentalização. Destacam-se os pontos positivos desse modelo:

- Maior especificação dos recursos alocados; e
- Possibilidade de comunicação mais rápida e informações mais técnicas.

Pontos negativos:

- Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo; e
- Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

Esse modelo, em conjunto com um modelo funcional & geográfico, foi recentemente implantado pela construtora TENDA S/A, após ser adquirida pela *Holding* da Gafisa S/A. Na Figura abaixo, tem-se o exemplo do organograma por processos e de um organograma sintético da construtora TENDA S/A.

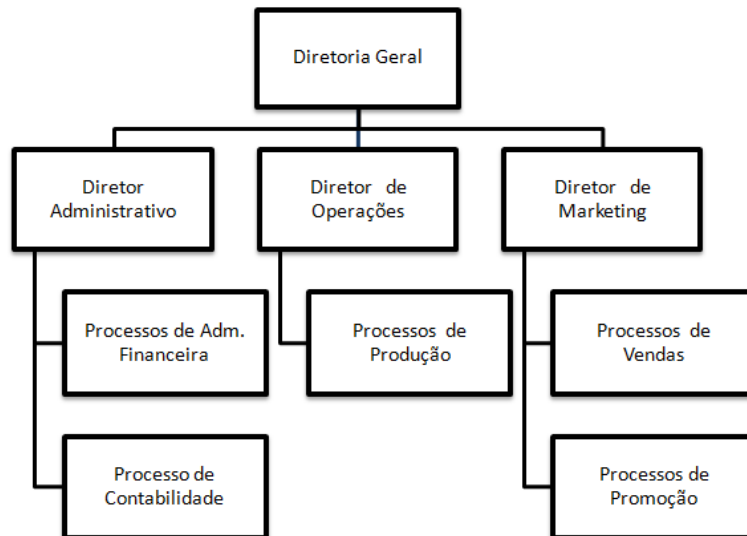


Figura 6 - Organização em linha de processos. (SEIFFERT; COSTA, 2007)

2.5.3 Estrutura Organizacional por área geográfica

Este modelo organizacional baseia-se na locação de seus departamentos conforme a localização geográfica de atuação da empresa.

Para VASCONCELOS [2003], esse tipo de departamentalização permite conhecer melhor os problemas de cada área e, portanto, atender melhor às suas necessidades.

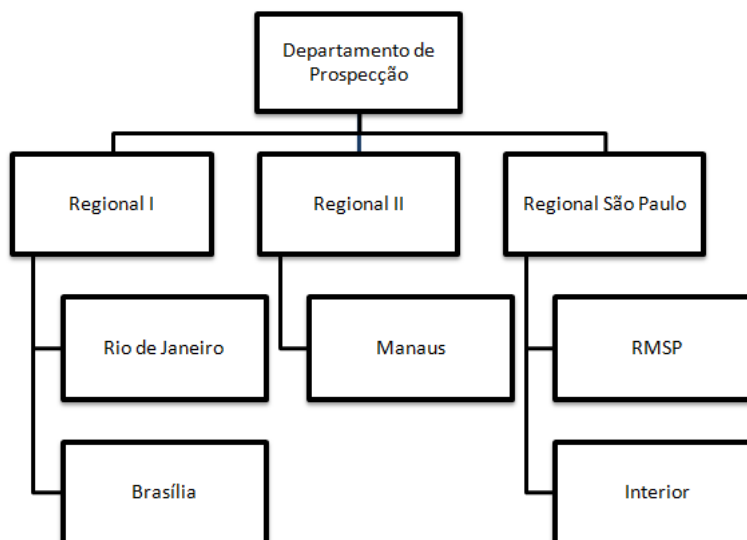


Figura 7 - Organização por área geográfica

OLIVEIRA [2006] acrescenta que esse organograma é geralmente utilizado por empresas dispersas e tem as seguintes vantagens:

- Possibilidade de melhor treinamento e capacitação de pessoal pela atuação direta no território considerado;
- Possibilidade de ações mais rápidas em determinada região; e
- Maior facilidade de conhecer os fatores de influência e os problemas locais por ocasião das decisões tomadas pela empresa.

As desvantagens prendem-se a:

- Duplicação de instalações e pessoas, caso não haja um plano efetivo.
- Possibilidade de deixar em segundo plano a coordenação, tanto nos aspectos de planejamento, execução ou controle da empresa, como nos aspectos de processo, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regionais e filiais; e
- A preocupação estritamente territorial concentra-se nos aspectos mercadológicos. Outras áreas podem sofrer desequilíbrio no processo administrativo da empresa.

Com as expansões de mercado, muitas empresas se desdobram em algumas áreas para as regiões de atuação. Em algumas delas, a porção deslocada é mínima, restrita a alguns departamentos, geralmente sem autonomia. Entretanto, já foi visto em alguns modelos, cuja estrutura geográfica era mais pura. No caso do modelo antigo da construtora TENDA S/A (antes da aquisição feita pela Gafisa S/A), as regionais possuíam total autonomia contábil e fiscal, bem como a decisão de estratégia de vendas e compra de terrenos.

2.5.4 Estrutura Organizacional por produtos

No caso de haver vários empreendimentos, a empresa pode optar pela departamentalização por produtos. Nessa estrutura, segundo VASCONCELOS [2003], agrupam-se na mesma unidade as pessoas que lidam com um mesmo produto. Com o tempo, haverá alta especialização com cada produto.

Cada unidade será como uma pequena empresa autossuficiente e haverá alto nível de integração entre as pessoas que lidam com o mesmo produto.

OLIVEIRA [2006] destaca as principais vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura.

São vantagens:

- Facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produto ou serviço;
- Propicia a alocação de capital especializado para cada um dos membros de produtos;

- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto, ou linha de produtos, ou serviços; e
- O enfoque da empresa predomina sobre os produtos e serviços e não sobre toda a estrutura organizacional.

As desvantagens apontadas por OLIVEIRA [2006] são:

- Coordenação mais difícil, quanto ao estabelecimento das políticas gerais da empresa;
- Possibilidade de haver aumento no custo em decorrência da duplicidade de atividades nos vários produtos;
- Possibilidade de criar excesso de poder nos gerentes de produtos ou serviços e desestabilizar a estrutura da empresa; e
- Possibilidade de provocar situações de temor e ansiedade quanto à segurança do emprego, causadas por alguma crise ou fator externo.

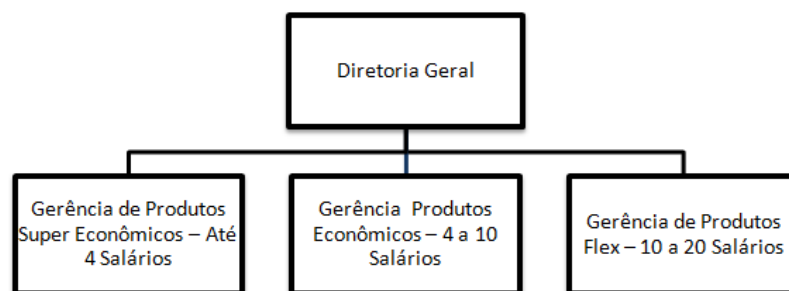


Figura 8 - Organização por produtos

2.5.5 Estrutura Organizacional por Projetos

Conceituada por VASCONCELLOS [2003] como um tipo de *estrutura inovativa*, a departamentalização por projetos é similar em alguns aspectos à departamentalização por produtos, entretanto, seguindo inclusive a definição de projeto, esta tem prazo de duração estabelecido, como lembra OLIVEIRA [2006]:

“Projeto é um trabalho, com datas e de início e de término, com resultado final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isso sob a responsabilidade de um coordenador.”

Esse modelo de departamentalização tem muito mais aplicabilidade para o setor do que o modelo de produtos. Entendendo-se o produto de *real estate* quase sempre como um projeto

(empreendimento), é perceptível que este tenha início e fim determinados, além de ter sido também muito utilizado pelas incorporadoras e construtoras maiores, que buscam diminuir as suas cargas tributárias com a utilização dos conceitos de Sociedade de Propósito Exclusivo, que separam cada empreendimento como se fossem empresas e possuem uma estrutura aparentemente distinta para cada empreendimento a ser produzido.

VASCONCELLOS [2003] ressalta que este modelo apresenta muita flexibilidade e alta eficácia quanto a respostas a mudanças ambientais. Uma nova necessidade é transformada em um projeto mediante a rápida formação de uma equipe. Finalizado o contrato, os especialistas são distribuídos em outros projetos, de sorte que reduz o impacto na organização.

OLIVEIRA [2003] destaca as vantagens da departamentalização por projetos:

- Permite alto grau de responsabilidade da equipe de execução do projeto;
- Possibilita que os funcionários envolvidos tenham elevado grau de conhecimento de todos os trabalhos inerentes ao projeto;
- Permite melhor cumprimento dos prazos e do orçamento;
- Possibilita melhor atendimento ao cliente do projeto.

Por outro lado, OLIVEIRA [2003] aponta as seguintes desvantagens:

- Se o gerente do projeto não tiver cuidado adequadamente da parte administrativa, poderá gerar uma situação de recursos ociosos ou mal utilizados e prejudicar a empresa;
- Geralmente não se tem sistemas adequados de comunicação e de tomada de decisão, principalmente porque cada equipe de trabalho procura dedicar-se ao projeto.

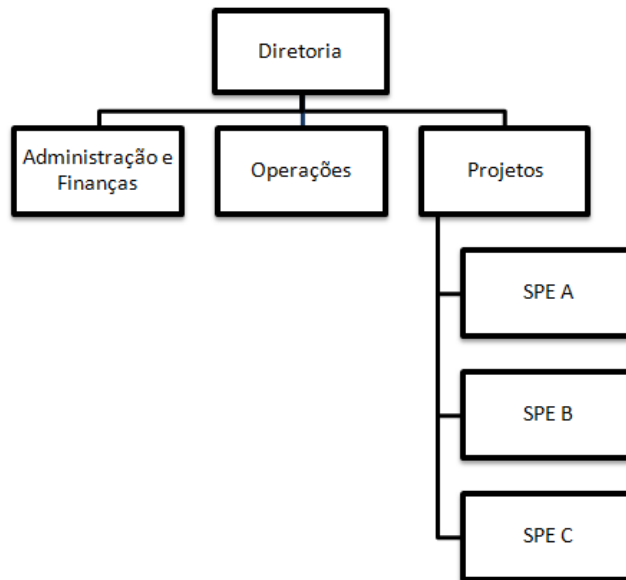


Figura 9 - Organização por projetos. (OLIVEIRA, 2006)

2.5.6 Estrutura Organizacional matricial

A estrutura matricial traduz uma excelente alternativa, principalmente para as organizações que desenvolvem projetos, não obstante possa também ser utilizada pelas organizações que internalizaram a solução de divisão por produto.

Para VASCONCELOS [2003], a estrutura matricial possui características marcantes que a diferenciam das demais. “A forma matricial nasceu como uma solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, isto é, aquelas que para serem realizadas exigem interação entre as áreas funcionais”.

Na estrutura matricial, pode haver dupla ou múltipla subordinação, ou seja, trabalha em dois ou mais projetos, entretanto continua vinculado ao seu departamento funcional.

Assim, quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante é denominada matricial.

Para SEIFFERT e COSTA [2007], a adoção da organização matricial proporciona à empresa condições de flexibilidade adequadas para atender às mudanças ambientais e à sua própria dinâmica e possibilita a adoção de uma sistemática adaptável de utilização de recursos de trabalho especializado, as funções. A estrutura matricial é uma solução mista em que, normalmente, se combina a estrutura com base em projetos ou produtos.

Segundo OLIVEIRA [2002], do ponto de vista evolutivo, “a departamentalização matricial surgiu porque as formas tradicionais de organizar não eram eficazes para lidar com atividades complexas e envolvia várias vezes áreas do conhecimento científico e com prazos determinados para sua realização”. Assim, a departamentalização matricial caracteriza-se como uma forma intermediária entre a departamentalização por função e por projetos.

SEIFFERT e COSTA [2007] apontam as principais vantagens da matriz como estrutura organizacional:

- Equilíbrio de objetivos, pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais, quanto às coordenações dos projetos;
- Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe;
- Elimina mão de obra ociosa, porque o profissional ou está trabalhando em algum projeto ou está em seu órgão funcional;
- Elimina extensas cadeias hierárquicas, pela existência de comunicação entre projetos e funções;
- O conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos em base igual;
- A utilização de mão de obra pode ser flexível, porque mantém uma reserva de especialistas nas estruturas permanentes.

Entretanto, SEIFFERT e COSTA [2007] também apontam as seguintes desvantagens:

- Maior dificuldade na obtenção de coordenações de funções no estabelecimento de padrões de eficiência e da uniformidade de prática entre os especialistas que não são mais controlados por um chefe único;
- Um indivíduo que está em uma posição intermediária trabalha para dois chefes. Pode haver uma situação de conflito de autoridade entre os gerentes funcional e de projetos, de forma a prejudicar o trabalho do especialista;
- Existe uma tendência natural de cargos de liderança proliferarem nas estruturas matriciais.

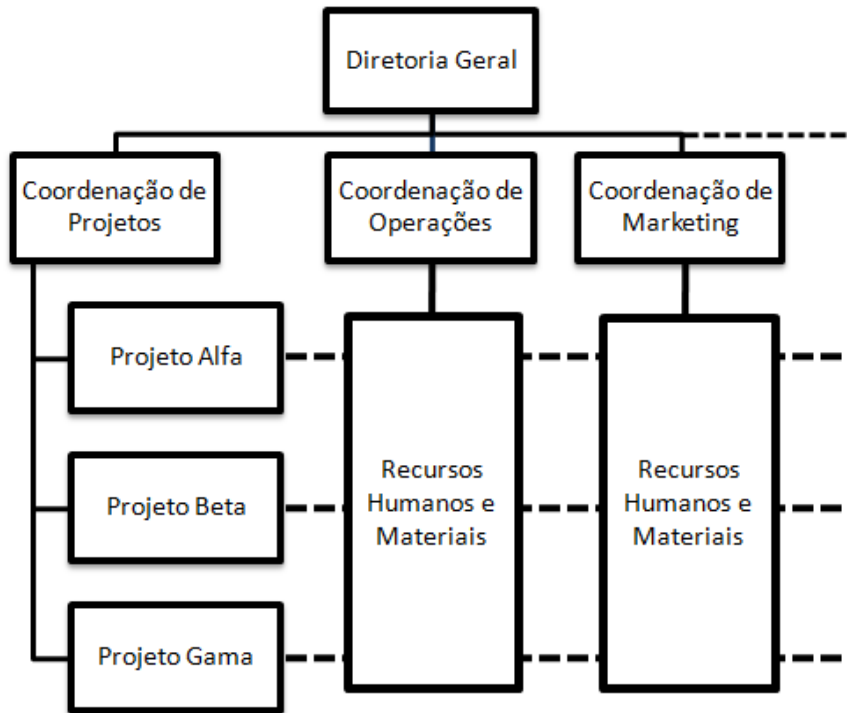


Figura 10 - Organização Matricial. (SEIFFERT; COSTA, 2007)

Existem ainda subdivisões propostas para as estruturas matriciais, conforme ensina VASCONCELLOS [2003] apud SEIFFERT e COSTA no quadro resumo apresentado a seguir. Porém, para esta pesquisa, a estrutura matricial a ser trabalhada será exclusivamente a matriz balanceada, cujo objetivo é desenvolver projetos e balancear as duas dimensões, funcional e projetos.

Tipo de Matriz	Papel da Área de Projeto	Papel da Área Funcional de Engenharia
Matriz Balanceada	<ul style="list-style-type: none"> • Interagir atividades • Definir objetivos de forma compartilhada • Coordenar, focando prazos e custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir qualidade e adequação técnica das soluções • Definir objetivos de forma compartilhada • Coordenar, focando atendimento a escopo dos projetos • Fornecer recursos capacitados
Matriz- Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar atividades • Definir objetivos • Coordenar, focando prazos, custos e escopo • Definir objetivos de forma compartilhada • Coordenar, focando atendimento a escopo dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir qualidade e adequação técnica das soluções • Fornecer recursos capacitados
Matriz- Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir qualidade e adequação técnica das soluções • Definir objetivos • Coordenar, focando prazos, custo e escopo • Fornecer recursos capacitados

Tabela 2 - Tipos de matriz e seus papéis das áreas projeto e funcional. (SEIFFERT; COSTA, 2007)

3. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

3.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo abordará os principais conceitos relativos à eficiência, eficácia e desempenho organizacional. Aqui serão expostos os modelos já existentes das Escolas da Administração Clássica para avaliação do desempenho e diagnóstico da estrutura organizacional.

Serão destacados, ao longo do Capítulo, os aspectos que efetivamente compõem as análises qualitativas e quantitativas desta pesquisa, sem prejuízo da apresentação de outros aspectos.

A disposição do Capítulo pretende conduzir o raciocínio com a seguinte metodologia: definições preliminares, pesquisas e métodos existentes e importância destes no contexto geral da pesquisa e escolha e utilização dos métodos de avaliação.

Além desses conceitos, serão trazidos sucintamente aqueles relativos à estratégia e a nomenclaturas contábeis, tendo em vista esses conteúdos serem indispensáveis à abordagem e discussão do tema desempenho organizacional.

3.2 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

A ideia de eficácia organizacional passa incondicionalmente por alguns aspectos de ordem prática. A maioria das escolas atribui em comum alguns caminhos a serem seguidos:

- Ter clara a missão da empresa → A razão de ser
- Ter clara sua visão → Como será o futuro que se está construindo e por que trabalhar aqui
- Ter estabelecidos de forma correta os objetivos → Quais são as realizações prioritárias
- Ter estabelecidas de forma clara as estratégias → Saber e informar como chegar lá
- Ter estabelecidas metas para cumprir os objetivos → Realizações quantificáveis, possibilitando o gerenciamento.

Para WAGNER III e HOLLENBECK [2006], a eficácia organizacional é a meta última do desenho organizacional. É uma medida do sucesso de uma organização na consecução de suas metas e objetivos, que podem incluir alvos, como rentabilidade, crescimento, participação de mercado, qualidade do produto, eficiência e estabilidade. Uma organização que não realiza suas metas é ineficaz porque não está cumprindo seu propósito.

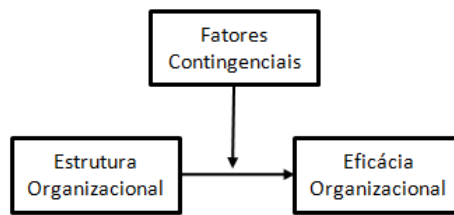


Figura 11 - Modelo adaptável de desenho organizacional. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006)

Uma organização eficaz também precisa satisfazer as demandas dos vários grupos de clientes e, se continuar atendendo às necessidades, continuará desfrutando do apoio deles.

O mesmo ocorre com fornecedores e, principalmente, com os funcionários que necessitam de um trabalho gratificante e de uma remuneração justa. Satisfaz também se atende às demandas de rentabilidade dos acionistas. Entretanto, se uma empresa não consegue satisfazer nenhuma dessas demandas, terá sua eficácia debilitada, visto que a perda potencial de recursos necessários ameaçará sua existência. A Figura a seguir ilustra as interdependências da organização com o seu meio.

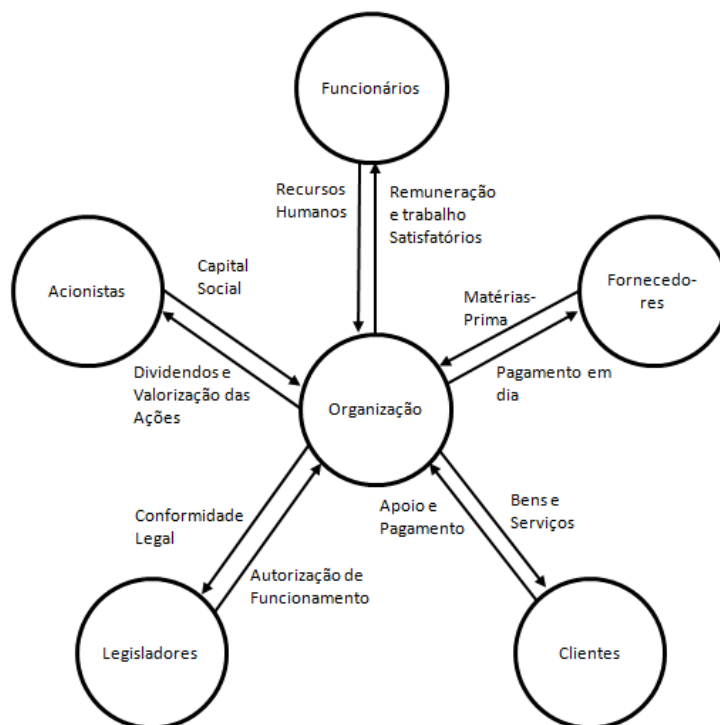


Figura 12 - Tipos de grupos de clientes e suas demandas. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006)

Armênio Rego estabelece sucintamente a vinculação direta da eficácia com o objetivo da corporação. Segundo REGO [2006], a eficácia de uma organização costuma ser tomada como

o grau em que ela realiza os seus objetivos. A organização eficaz é a que faz as coisas certas (*doing the right things*).

MARTINS e LAUGENI [2004] também atribuem o conceito de eficácia como a medida do quão próximo se chegou aos objetivos previamente estabelecidos.

3.3 EFICÁCIA X EFICIÊNCIA

Para WAGNER III e HOLLENBECK [2006], eficácia é diferente de produtividade organizacional. O conceito de produtividade não leva em conta se uma empresa está produzindo os bens ou serviços corretos. A produção de edifícios com a utilização de processos defasados é certamente produtiva, porém ineficaz por não utilizar processos modernos.

A eficácia também difere da eficiência. Segundo WAGNER III e HOLLENBECK [2006], eficiência organizacional significa a minimização das quantidades de matérias-primas e energia consumidas pela produção de bens e serviços. Normalmente, é medida com a relação entre insumos consumidos e unidades produzidas, como o número de homens-hora necessários para uma etapa construtiva. Eficiência para WAGNER III e HOLLENBECK [2006], significa fazer direito o trabalho, enquanto eficácia significa fazer o trabalho certo, produzir o que tem de ser produzido e levar em conta suas metas, objetivos e demandas dos grupos de clientes, que influenciam o desempenho de uma companhia e são sua razão de ser.

Assim, cabe salientar que a eficiência para WAGNER III e HOLLENBECK [2006] não se preocupa com os fins, mas, simplesmente, com os meios, enquanto a eficácia busca o alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis. Na Tabela a seguir, WAGNER III e HOLLENBECK [2006] comparam os conceitos:

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
- ênfase nos meios	- ênfase nos resultados
- fazer corretamente as coisas	- fazer as coisas corretas
- resolver problemas	- atingir objetivos
- cumprir tarefas e obrigações	- obter resultados

Tabela 3 - Eficiência x Eficácia. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006)

Para REGO [2006], o conceito distingue-se da eficiência. A organização eficiente é a que realiza os objetivos com a menor quantidade de recursos (*doing things right*).

MARTINS e LAUGENI [2004] também estabelecem a eficiência com a relação entre o que se obteve (*output*) e o que se consumiu em sua produção (*input*), medidos na mesma unidade.

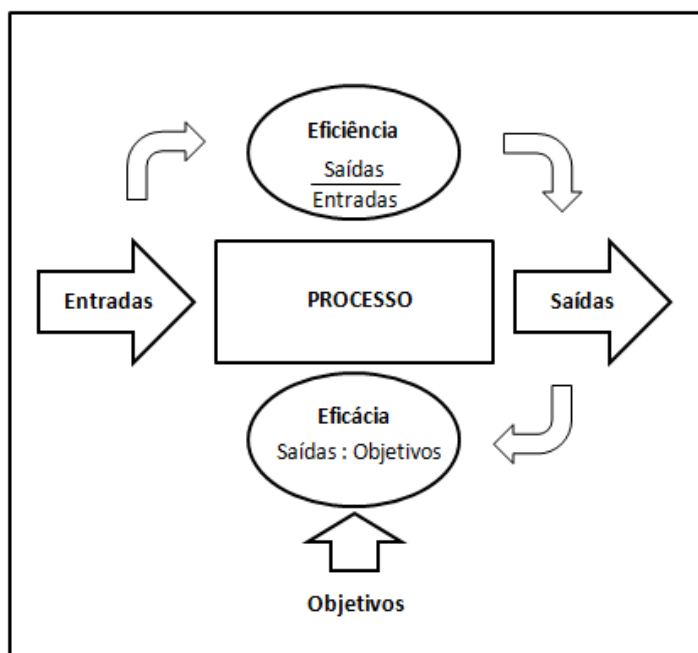


Figura 13 - Eficiência x Eficácia. (MARTINS; LAUGENI, 2004)

Ainda conforme WAGNER III e HOLLENBECK [2006], a eficácia de uma organização é fortemente influenciada por sua estrutura. Para cada empresa, apenas um tipo de estrutura – seja ela indiferenciada simples, diferenciada simples funcional, divisional, matricial ou de unidades de negócio terá o maior efeito positivo em sua capacidade de atingir suas metas e satisfazer os diversos grupos de clientes.

Etimologicamente, a eficácia significa capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados.

Após a II Guerra Mundial, a eficácia tornou-se, também, o critério fundamental dos administradores neoclássicos, que conceberam a administração por objetivos sob a liderança de DRUCKER, ODIORNE e HUMBLE.

Segundo SANDER [2003], a preocupação central dos defensores da eficácia como critério de desempenho administrativo é o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para BARNARD apud SANDER [2003], a eficácia refere-se ao nível de desempenho administrativo na consecução dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, os esforços cooperativos são eficazes sempre que o objetivo é atingido. A eficácia é, para BARNARD apud SANDER [2003], o critério principal, de tal forma que a eficiência dos indivíduos somente era alimentada em função do alcance eficaz dos objetivos organizacionais.

A eficiência (do latim “*efficientia*”, ação, força, virtude de produzir) é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, o conceito de eficiência está associado ao de racionalidade econômica e preocupa-se por encontrar os meios e procedimentos mais adequados para alcançar resultados e metas, independente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética.

Para SANDER [2003], o valor supremo da eficiência é a produtividade: “A eficiência implica comprovada capacidade baseada em produtividade operacional e acentua primordialmente a habilidade de desempenhar-se bem economicamente”¹⁰. Inerente a esse desempenho, está o preparo técnico, medido em termos de domínio de “*know-how*”, e a maximização do aproveitamento de tempo, energia, material e outros recursos. Nesse sentido, é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço, ou seja, aquele que, na sua atuação, apresente uma elevada relação produto/insumo.

O conceito de eficiência surge no contexto econômico e racionalista da Revolução Industrial, tornando-se o critério central da administração clássica protagonizada por FAYOL, WEBER, TAYLOR e seus associados. SANDER [2003] analisa que a eficiência de FAYOL está refletida no funcionalismo processual de seu modelo universalista. WEBER concebeu a burocracia racionalista como ideal de eficiência técnica. As noções de TAYLOR sobre eficiência tiveram particular impacto e foram posteriormente reinterpretadas e aperfeiçoadas por Emerson, cuja obra “Os Doze Princípios da Eficiência” é um clássico da história do pensamento administrativo.

Segundo SANDER [2003], as características inerentes ao conceito de eficiência no pensamento administrativo, como a produtividade, a racionalidade econômica e a preocupação com instrumentos e procedimentos operacionais, fornecem elementos úteis para definir a eficiência como critério de desempenho econômico da administração.

3.4 A QUESTÃO DA PRODUTIVIDADE

Para muitos autores, a produtividade confunde-se com a eficiência, visto que tem implícito o conceito de produzir com base em recursos, por ser mais produtivo ao se medir as proporções da geração do primeiro contra o menor consumo do segundo.

Apesar do enfoque não tratar especificamente de produção de edifícios, as empresas nesta pesquisa terão a produtividade avaliada pela capacidade de gerar resultado por meio dos recursos empregados e lidos e com base nos recursos disponíveis na estrutura.

Cabe também explorar melhor, uma vez que a questão estrutural passa estritamente à utilização de recursos e à alocação correta destes.

Para MARTINS e LAUGENI [2004], produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com recursos utilizados, ou seja, com o custo dos insumos para produzi-los.

ESCRIVÃO FILHO [1998] afirma que a produtividade é a relação entre saídas geradas por um sistema e suas entradas providas para criar essas saídas. Entradas em geral “são o trabalho (recursos humanos), capital (físico e financeiro), tecnologia, energia, materiais e dados trazidos para dentro do sistema. Esses recursos são transformados em saídas (bens e serviços). Produtividade é a relação do montante produzido com um determinado sistema por dado período de tempo e a quantidade de recursos consumidos para criar ou produzir essas saídas além do mesmo período de tempo”.

Logo, cabe afirmar que a produtividade não necessariamente significa eficiência. Caso haja excelência no padrão produtivo, há como se afirmar que há eficiência; caso contrário, a produtividade é ineficiente. Em outros termos, a produtividade serve para que se avalie *status de eficiência*, embora não signifique puramente este.

ESCRIVÃO FILHO [1998] leciona que as fontes para comparação e análise de produtividade envolvem diversas dimensões, relacionadas tanto com a empresa quanto com a política econômica. São elas:

- Volume e composição da produção;
- Volume e composição do fator trabalho/ capital;
- Estado da tecnologia;

- Impacto na escala de produção;
- Natureza do mercado;
- Impostos, propriedade e regulamentação estatal.

Há, ainda, etapas para se medir a produtividade, cuja técnica de medição, segundo ESCRIVÃO FILHO (1998), envolve as seguintes etapas:

- Decisão de medir a produtividade;
- Definição, metas e nível de intervalo;
- Definição do período de medição;
- Escolha da técnica a utilizar;
- Utilização da técnica de medição;

Segundo o autor, as três formas mais comuns de medição da produtividade referem-se à:

- Comparação da empresa com seus concorrentes;
- Determinação do rendimento relativo dos departamentos e trabalhadores; e
- Comparação dos benefícios relativos aos diversos tipos de insumo com relação às negociações coletivas e distribuição de lucros.

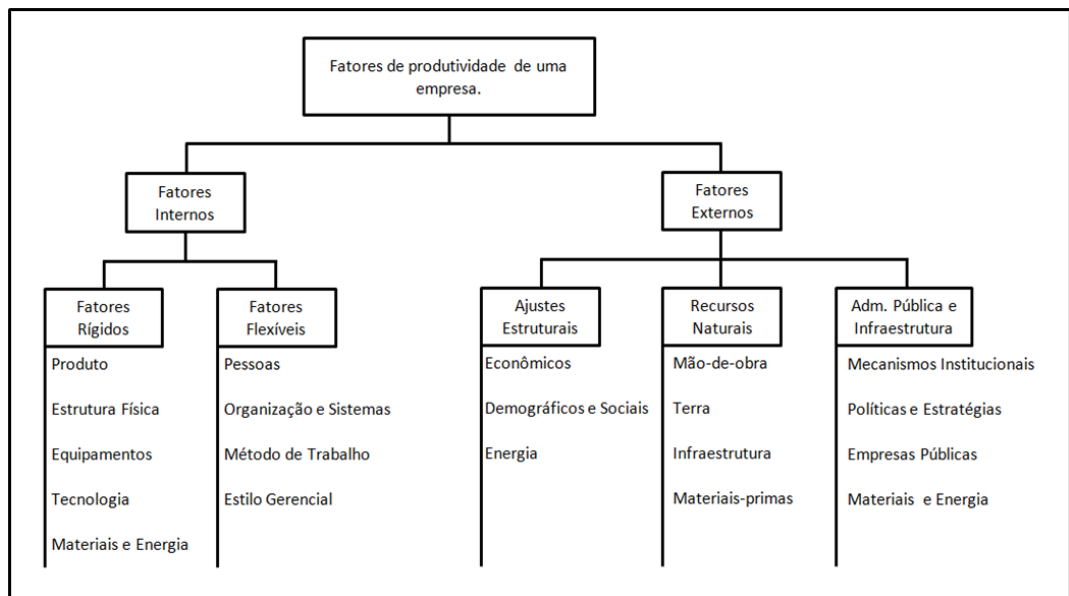


Figura 14 - Fatores de produtividade de uma empresa. (ESCRIVÃO FILHO, 1998)

Há, ainda, um estudo sobre os métodos de análise de produtividade. Não é foco desta pesquisa a análise da produção de edifícios propriamente dita, logo, a título de conhecimento e registro, este tema será abordado com a utilização dos conceitos e respectiva adaptação para chegar ao

que se chamará de produtividade para os casos a serem apresentados nesta pesquisa, “que envolvem estudos de métodos de trabalho (trabalho correto) e estudo de tempos (cronometragem, tempo-padrão e amostragens), a quantidade de trabalho realizável em uma hora por trabalhador qualificado em ritmo normal e definição das funções administrativas.” (ESCRIVÃO FILHO,1998).

$\text{Produtividade Total} = \frac{\text{Produto Total}}{\text{Insumo Total}} = \frac{\text{Produto Total}}{\text{Trabalho + Capital + Insumo}}$
$\text{Produtividade Líquida} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Empregados}} = \frac{\text{Venda} - (\text{Materiais} + \text{Serviços} + \text{Diferenciação})}{\text{Empregados}}$
$\text{Produtividade Total} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Custos}} = \frac{\text{Venda} - (\text{Materiais} + \text{Serviços} + \text{Diferenciação})}{\text{Salários + Enc. + C. Venda + Mat. + Serv. + Deprec.}}$
$\text{Produtividade Trabalho} = \frac{\text{PNB}}{\text{PEA}}$

Figura 15 - Métodos de análise de produtividade. (ESCRIVÃO FILHO, 1998)

No caso da análise das empresas de *real estate*, não se analisará a produtividade, eficiência ou eficácia do ponto de vista da produção de edifícios. A produtividade aqui será abordada como desempenho operacional no que se refere à capacidade da estrutura organizacional da empresa de gerar resultados.

O denominador desta equação seria justamente o peso que a estrutura representa para gerar este resultado, lido aqui através das Despesas Gerais & Administrativas. Ambas as informações serão provenientes do relatório trimestral publicado pelas empresas.

Cabe, neste momento, conceituar o que seriam as despesas gerais e administrativas, além de sua diferenciação de custo.

Para IUDÍCIBUS e MARION [2007], despesa é “todo o consumo de bens e serviços para obtenção de receita, por exemplo, despesa com comissão de vendas”. Há necessidade de se observar que o momento em que se origina a despesa também se origina a receita, de forma previsível e orçável.

Custo é, segundo IUDÍCIBUS e MARION [2007], “todo gasto necessário e interno na produção, matéria-prima e mão de obra produtiva”. No caso da construção civil, o custo é o dispêndio para produzir efetivamente o edifício, ou seja, custo com obras.

Ainda cabe apresentar as nomenclaturas trazidas pela Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6404/76). Segundo ela, despesa, que também não se confunde com custo, é tratada com o nome de Despesas Operacionais. A Lei somente trata de despesas após apresentar o lucro bruto (receita líquida – Custos dos Produtos, Mercadorias Vendidas ou Serviços Prestados).

Ainda segundo IUDÍCIBUS e MARION [2007], Despesas Operacionais “são as necessárias para vender o produto, administrar a empresa e financiar operações, enfim todas as despesas que contribuem para a manutenção da atividade operacional da empresa”. A Lei n. 6460/76 também estratifica essas despesas em três grupos: despesas de vendas, despesas administrativas e despesas financeiras. Para esta pesquisa, no entanto, abordar-se-á apenas o grupo das despesas administrativas.

Segundo IUDÍCIBUS e MARION [2007], despesas administrativas são as necessárias para administrar (dirigir) a empresa. De maneira geral, são gastos no escritório, com vistas à direção ou à gestão da empresa. Como exemplo, têm-se os salários e encargos sociais, despesa com o escritório e outros.

Extraindo-se das despesas operacionais o lucro bruto, chega-se ao lucro operacional.

As despesas administrativas são amplamente divulgadas nos relatórios trimestrais das empresas de capital aberto no mercado de *real estate*, trazidas nas DREs, com o nome de Despesas Gerais e Administrativas (DG&A).

3.5 MODELOS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

3.5.1 Modelo Recursos do Sistema

O modelo Recursos do Sistema apresentado por YUCHTMAN e SEASHORE [1967], é o primeiro modelo a ser analisado. Segundo HALL [2004], este modelo é uma análise completa da interface entre organização-ambiente e principia a observação de que as variáveis relativas à eficácia organizacional poderiam ser classificadas em uma hierarquia. No topo da hierarquia, existe um critério definitivo, que somente pode ser avaliado ao longo do tempo. Para este modelo, existem critérios relacionados a medidas de desempenho, tais como o volume de negócios e a penetração de mercado para organização de setores específicos.

Segundo YUCHTMAN e SEASHORE [1967] apud HALL [2004], a conclusão a que se chega é uma definição da eficácia de uma organização como “a habilidade para buscar em seu ambiente os recursos escassos e valiosos para manter seu funcionamento”. Segundo HALL [2004], o raciocínio desses autores é de que alguns dos critérios, tais como volume de negócios e penetração de mercado, poderiam ser considerados como metas.

3.5.2 Modelo de Metas

O Modelo de Metas de Eficácia pode ser visto sob uma ótica simples ou complexa. Segundo ETZIONI [1964] apud HALL [2004], a eficácia é definida como o grau em que uma organização atinge suas metas.

O modelo torna-se complexo tão logo seja compreendido que a maioria das organizações possui múltiplas metas e frequentemente conflitantes. A diferenciação estrutural nas organizações, segundo HALL [2004], relaciona-se à diversidade e à incompatibilidade das metas. Em virtude de a maior parte das organizações apresentarem diversidade estrutural, essa multiplicidade e incompatibilidade podem quase ser admitidas como certas nesse caso. Daí a dificuldade que HALL [2004] aponta para a utilização do modelo de metas.

Metas envolvem intenções e resultados e limitam a tomada de decisões. Metas organizacionais são criações de indivíduos, de modo pessoal ou coletivo. O aspecto importante apontado por HALL [2004] é que a meta de qualquer organização constitui uma abstração originária dos desejos dos membros e das pressões do ambiente e do sistema interno.

PERROW [1961] apud HALL [2004] observou que as metas oficiais são “as finalidades gerais da organização, conforme especificadas nos estatutos, nos relatórios anuais, nas declarações públicas dos principais executivos e em outros pronunciamentos autorizados”. Por outro lado, metas operacionais, ainda segundo PERROW [1961] apud HALL [2004], “designam os objetivos almejados por meio das políticas operacionais efetivas da organização; elas nos informam o que a organização está realmente tentando fazer, independentemente dos alvos indicados pelas metas oficiais”.

Portanto, segundo HALL [2004], metas operacionais são uma consequência e um refinamento das metas oficiais, desenvolvidas e modificadas por meio de padrões de interação contínuos no interior das organizações. São, no entanto, mais do que apenas resultados das interações interpessoais e permanecem além da duração de uma interação específica, tornando-se os padrões e, embora as metas operacionais sejam desenvolvidas por meio de interações concretas, elas, de modo idêntico às metas oficiais, são abstrações, pois se tornam padrões por intermédio dos quais as ações e decisões são julgadas.

3.5.3 Modelo de Metas e Eficácia

Para o modelo de metas, sugere-se que a organização é eficaz no grau em que atinge suas metas. CAMPBELL [1977] apud HALL [2004] descreve que “a visão centrada na meta faz uma suposição razoavelmente explícita de que a organização se encontra em mão de um conjunto racional de decisores, que tem em mente um conjunto de metas que buscam cumprir. Além disso, essas metas são em número suficientemente reduzido para serem gerenciáveis e podem ser definidas de modo a serem compreendidas. Em virtude de as metas poderem ser, portanto, identificadas, deve ser possível planejar as melhores estratégias administrativas para cumpri-las. No contexto dessa orientação, o modo de avaliar a eficácia organizacional seria desenvolver critérios de medida para atingir o grau em que as metas estão sendo cumpridas”.

O modelo de metas como ferramenta de estruturação pode ser prontamente visto nas análises de desempenho entre organizações empresariais. Segundo HALL [2004], desempenho refere-se ao cumprimento de metas econômicas, normalmente com ênfase no curto prazo.

Empresas de alto desempenho, conforme MEYER [1994] apud HALL [2004], representam um *símbolo sagrado* entre alguns analistas, porque realmente existem setores inteiros que se desenvolveram em torno da medida de um alto desempenho, como contabilidade, gestão de salários e planejamento financeiro.

Ainda segundo MEYER [1994] apud HALL [2004], existe uma distorção institucional na avaliação dos critérios de desempenho, visto que as medidas de desempenho podem ser adotadas por causa do receio de que não adotar medidas específicas seria desvantajoso. Medidas de desempenho são, então, adotadas sem questionamento, em vez de serem baseadas em provas.

HALL [2004] destaca que o método de indagar os superiores a respeito da eficácia dos subordinados foi usado com sucesso por MAHONEY e WEITZEL [1969] e por DUNCAN [1973].

MAHONEY e WEITZEL [1969] apud HALL [2004] observam que “os gerentes de negócio tendem a usar a produtividade e o desempenho eficiente. Esses critérios de primeira ordem referem-se a medidas de produção, ao passo que os critérios de segunda ordem tendem a referir-se às características do clima da organização, do estilo de supervisão e da capacidade organizacional para desempenhar. Os gerentes de pesquisa e desenvolvimento, por outro lado, adoram o comportamento cooperativo, o desenvolvimento dos funcionários e o desempenho confiável como critérios de primeira ordem, e a eficiência, a produtividade e o padrão de produção como critérios de segunda ordem”.

Assim, a eficácia reside na concepção de quem avalia com a exceção importante de algumas pessoas serem mais poderosas que as demais.

3.5.4 Modelo de Satisfação dos Participantes

Nesses modelos, a ênfase ocorre, de preferência, nos julgamentos do indivíduo ou do grupo a respeito da qualidade da organização.

BERNARD [1938] apud HALL [2004] estabeleceu o padrão para os modelos de satisfação dos participantes, por meio de sua análise das organizações como dispositivos de cooperação e de distribuição de incentivos. “Os indivíduos contribuíram com suas atividades para as organizações em troca de incentivos, sendo a contribuição de cada um para o cumprimento dessas metas uma contribuição para a satisfação das metas dos demais”.

O modelo apresentado por BERNARD [1938] remete, em parte, à análise atual de como as empresas buscam trabalhar suas metas. O incentivo para cada colaborador por meio de metas descritas trabalha nele o senso da meritocracia, pontos taxativos a serem cumpridos para atingir o objetivo global da empresa. Em contrapartida, há um volume a ser agregado em sua

remuneração. Tal modelo é visto com desconfiança por alguns especialistas e reside no que tange ao estímulo de uma competição interna, se tais metas não forem bem estabelecidas, o que, de certa forma, poderia desencadear uma ineficácia dos processos e seria um efeito contrário ao desejado. No Brasil, ainda se observa a supressão das leis trabalhistas de forma deliberada pelos próprios colaboradores, com vistas ao cumprimento de suas metas e da bonificação esperada.

Entretanto HALL [2004] lembra que o sucesso organizacional não era encarado como o cumprimento de metas, mas, de preferência, como sobrevivência pela habilidade para obter contribuições suficientes dos membros, por meio do oferecimento de remuneração ou incentivo suficiente.

Baseado no trabalho de BERNARD [1938], GEORGIU [1973] desenvolveu o que ele chama de *paradigma oposto*: “A principal força do paradigma oposto é que o surgimento de organizações, sua estrutura de papéis, divisão do trabalho e distribuição do poder, bem como sua manutenção, alteração e dissolução, podem ser mais bem entendidos como resultado dos intercâmbios complexos entre indivíduos que procuram atingir uma diversidade de metas. Embora o foco de interesse principal resida no comportamento dentro das organizações e no impacto do ambiente nesse comportamento, a influência recíproca da organização sobre o ambiente também é levada em consideração. Em virtude de nem todos os incentivos originários dos processos de intercâmbio organizacional serem consumidos no âmbito das relações interpessoais de seus membros, aqueles que contribuem para a organização obtêm recursos com os quais podem influenciar o ambiente”.

Segundo HALL [2004], a implicação deste argumento para eficácia é que os incentivos no âmbito das organizações precisam ser adequados para manter as contribuições dos membros organizacionais e também conter um excedente para desenvolver capacitações de poder para lidar com o ambiente.

Sob um ponto de vista um pouco diferente, CUMMINGS [1977] apud HALL [2004] discute a eficácia afirmando que fatores como lucratividade, eficiência e produtividade são condições necessárias para a sobrevivência organizacional e não constituem fins. A organização precisa obter recursos suficientes, que lhe permitam ser instrumental para seus membros. Uma abordagem vagamente relacionada trazida por STEERS [1977] apud HALL [2004] argumenta

que as organizações mais eficazes são aquelas com cujas metas os membros concordam e, portanto, se empenham mais firmemente para atingi-las.

KEELEY [1978] apud HALL [2004] sugere que um princípio orientador para avaliação organizacional poderia ser a “maximização dos participantes que possuem menos vantagens em um sistema social”. Ele propõe, então, que essa abordagem poderia ser operacionalizada pela minimização do desapontamento dos participantes diante de suas interações com a organização. É possível especificar a maneira pela qual o desapontamento ou a perda do grupo podem ser minimizados nas organizações.

HALL [2004] analisa que pode ser difícil aplicar o proposto por KEELEY sob o ponto de vista das dificuldades em determinar níveis de desapontamento ou perda para todos os participantes do sistema, porém o foco na ética é o que deve permanecer fixo na criação da eficácia.

3.5.5 Modelo das limitações de metas e participantes

Por meio de um método completamente diferente, PENNINGS e GOODMAN [1977] apud HALL [2004] analisam os participantes e estuda-os a partir do conceito de coalizão dominante.

Principiam o argumento com a definição de eficácia: “Organizações serão eficazes se limitações relevantes puderem ser satisfeitas e se os resultados organizacionais se aproximarem de um conjunto de referências para metas múltiplas ou excederem a ele”.

Segundo HALL [2004], a ideia de limitações envolve condições ou exigências que precisam ser satisfeitas, caso uma organização venha a ser eficaz, além de orientar a tomada de decisões e o comportamento nas organizações.

Metas organizacionais, por outro lado, referem-se aos estados finais ou objetivos desejados especificados pela coalizão dominante. PENNINGS e GOODMAN [1977] apud HALL [2004] são explícitos em sua inclusão de metas múltiplas. Limitações e metas são empregadas na avaliação da eficácia: “Se atingir um nível de qualidade ou quantidade específica constitui uma meta ou uma limitação, depende parcialmente de qual for mais fundamental para a coalizão dominante da organização”.

3.6 AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A primeira forma de avaliar uma estrutura com outra é estabelecer parâmetros comparativos entre elas. ETZIONI apud SERGEANT [1972] apresenta a estrutura de conformidade e traz a relação entre tipos de poder disponíveis à organização e tipos de envolvimento entre os participantes, a principal base comparativa entre as organizações.

A conformidade é elemento central das estruturas organizacionais. Segundo ETZIONI apud SERGEANT [1972] conformidade refere-se ao comportamento de uma pessoa em relação ao exercício do poder por outra e sua orientação com relação a este poder.

As organizações são classificadas, implicitamente, segundo sua estrutura de conformidade e podem ser coercivas, utilitárias e normativas. Para SERGEANT [1972], “as organizações utilitárias são tipicamente as empresas que se estendem desde um leve grau de alienação até um leve grau de envolvimento moral. Por exemplo, organizações com um maior número de operários tenderiam a apresentar um maior grau de alienação, ao passo que as organizações utilitárias com maior número de funcionários no escritório tenderiam a ter maior grau de envolvimento”.

Nessa hipótese, SERGEANT [1972] concluiu também que as organizações que apresentam estruturas de conformidade semelhantes tendem a ter os mesmos objetivos e, por terem os mesmos objetivos, buscarem estruturas semelhantes.

Isso reflete por quê, tradicionalmente, as empresas construtoras que atuam no setor tendem a buscar uma estrutura tradicional departamentalizada por função. Ocorre que o ambiente dessas empresas é mais complexo, onde atualmente se verifica uma grande quantidade de recursos presentes, que pode significar em médio prazo um ajuste da estrutura organizacional, tendo em vista que novos objetivos (e diversos) tendem a ser definidos.

3.6.1 Objetivo organizacional

KATZ e KAHN apud SERGEANT [1972] definem o conceito de objetivo e dizem que os objetivos da organização não são conscientes de seus líderes ou de seus membros de modo geral, mas, sim, os resultados que representam a fonte de energia para sua manutenção. Portanto, o objetivo da organização não é claro, a ponto de ser extraído literalmente das declarações dos departamentos ou de suas diretorias, mas deve ser analisado em função do

produto da organização e da relação que esse produto tem com a sobrevivência da organização no seu ambiente.

Em qualquer organização utilitária, os objetivos tendem a ser de ordem econômica.

Com relação à medição do alcance dos objetivos como ferramenta de análise da eficiência organizacional, SERGEANT [1972] indaga “por que as organizações com objetivos econômicos funcionam mais eficientemente quando usam a remuneração em vez do poder coercivo ou normativo como meio predominante de controle?” E responde: “Primeiramente, o produto é uma atividade racional que requer sistemática divisão de trabalho, poder, comunicação e um alto grau de coordenação”. Precisa, portanto, de um controle na execução altamente sistemático e a relação entre tal execução está diretamente ligada às gratificações, especialmente à remuneração.

3.6.2 Níveis de Avaliação

Para OLIVEIRA [2006], é necessário avaliar a estrutura organizacional em relação ao desempenho de toda a empresa e em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais e gerenciais.

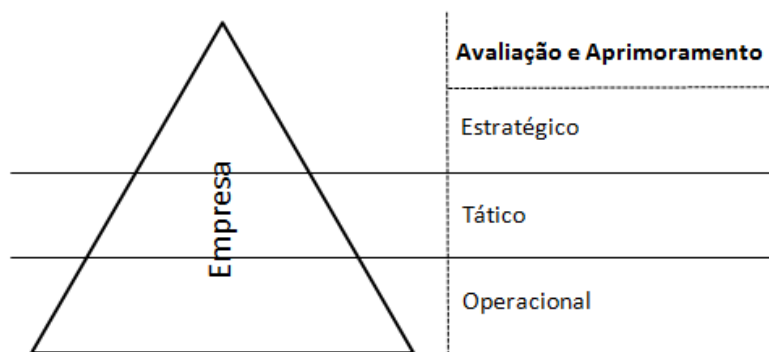


Figura 16 - Níveis de Avaliação. (OLIVEIRA, 2006)

Avaliação e aprimoramento em nível estratégico

Para OLIVEIRA [2006], esse tipo de avaliação e aprimoramento da estrutura organizacional decorre do processo de planejamento e envolve, primordialmente, as relações da empresa com o ambiente e controla o desempenho de toda empresa. Age principalmente sobre:

- Alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa;

- Alteração de estratégias e políticas estabelecidas, porque as ações estão sendo mal conduzidas; e
- Revisão da estrutura organizacional, para melhor adequação da empresa e seu ambiente.

Avaliação e aprimoramento do nível tático

Segundo OLIVEIRA [2006], avalia-se aqui o desempenho de cada área ou departamento, com base nos objetivos setoriais previamente estabelecidos. Envolve as seguintes decisões:

- Alteração na alocação de recursos numa área funcional;
- Revisão dos sistemas de informações entre as grandes áreas para melhorar a eficácia da empresa.

Avaliação e aprimoramento em nível operacional

A idéia proposta por OLIVEIRA [2006] sugere que, para o nível operacional, a avaliação se dê com base na execução das operações e tarefas e aborda as seguintes decisões:

- Alteração da estrutura em termos operacionais;
- Alteração de algum processo administrativo;
- Revisão do quadro de pessoal;
- Alteração de responsabilidades; e
- Alteração de autoridades ou níveis de alçada.

3.6.3 Avaliação da Estrutura Organizacional – Técnicas de Avaliação

Nesta etapa, são apresentadas as principais técnicas para avaliação da estrutura organizacional, dentre elas, a técnica que será utilizada na avaliação das estruturas das empresas pesquisadas.

A metodologia a ser utilizada buscará prezar em totalidade com os preceitos aqui apresentados.

Para OLIVEIRA [2006], o básico da avaliação deve ser a relação custos *versus* benefícios, ou seja, os custos não ocorridos na consolidação de uma estrutura organizacional em relação aos benefícios reais ou potenciais auferidos.

O processo de avaliação pode, conforme OLIVEIRA [2006], variar em função do:

- Grau de objetividade do processo de avaliação; e
- Instante no tempo em que é realizada a avaliação.

A seguir, será apresentada uma síntese de cada uma das sete técnicas que podem ser utilizadas neste processo:

Identificação de ocorrências registráveis:

Situações que são relevantes e estejam relacionadas com os impactos provocados pela estrutura organizacional na empresa.

Para essa técnica, há a necessidade de uma geração muito grande de informações e manutenção delas em longo prazo. Há também um nível de subjetividade elevado nesta avaliação.

Identificação das atitudes das pessoas em relação à estrutura:

Esta ocorre com base na utilização de questionários autoaplicáveis ou entrevistas com os participantes da organização.

Estabelecimento de parâmetros e pesos de avaliação:

Esta técnica caracteriza-se pelo desenvolvimento de um conjunto de parâmetros correlacionados à estrutura organizacional, aos impactos a serem medidos e ao estabelecimento de pesos para esses parâmetros em função de sua relevância.

Avaliação quantitativa:

Nesta avaliação, procura-se quantificar os impactos da estrutura com base em uma comparação de desempenho antes e depois e mediante fatores identificáveis e quantificáveis. Esta análise é prejudicada, porque não é possível avaliar os usuários da estrutura organizacional.

Análise prescritiva:

Este método busca prescrever a estrutura antes de esta entrar efetivamente em operação, para depois utilizar os dados prescritos e avaliar por meio de comparações.

Análise dos custos versus benefícios:

Esta análise busca avaliar indicadores estritamente monetários da estrutura organizacional.

OLIVEIRA [2006] aponta os seguintes benefícios.

- Redução dos custos administrativos;
- Melhoria na utilização e nos recursos da empresa;
- Melhoria do ciclo de um produto ou serviço;
- Melhoria das relações com outros grupos externos à empresa;
- Redução das necessidades de capital de giro;
- Melhoria do processo de comunicação interna na empresa;
- Melhoria das informações gerenciais;
- Melhoria no processo decisório; e
- Melhoria da imagem da empresa.

OLIVEIRA [2006] ressalta que não pode restringir-se aos aspectos monetários e esta técnica deve ser combinada com outra para complemento do processo de avaliação.

Análise do custo versus eficácia:

Esta técnica possibilita também a avaliação de aspectos não monetários, uma vez que os benefícios são medidos primariamente em termos de contribuição para o alcance de determinados objetivos e metas, ou mesmo para os propósitos, a visão e a missão da empresa.

Com base nesse processo, a estrutura organizacional será avaliada quanto à sua eficácia, ou seja, quanto ao alcance dos propósitos, objetivos, desafios e metas estabelecidas.

Para a etapa de avaliação das estruturas das empresas estudadas, serão utilizados os métodos puramente quantitativos de resultado, com base na técnica de análise de custos *versus* benefícios. Cabe ressaltar que o termo eficácia, neste caso, será também utilizado, uma vez que o “objetivo e metas” aqui buscado se reflete na capacidade de trazer resultados e na eficiência de se produzir mais com menos recursos.

3.7 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A evolução do mercado de *real estate* tem conduzido as empresas a procurar conhecer mais o mercado em que atuam, a si próprias quanto à organização e a seus concorrentes. No mercado de capitais, isso se potencializa à medida que investidores buscam aportar recursos em empresas que possuam uma *performance* acima da média dos seus concorrentes. Além disso, com a grande capacidade dos sistemas de informação, diretores e gerentes podem avaliar o desempenho global e pontual dos processos internos com o intuito de buscar maior eficiência neles, alinhando-os à estratégia e à própria missão da empresa.

Sucintamente, LUITZ e REBELATO [2003] dispõem os principais motivos que levam as empresas a medirem o desempenho organizacional:

- Poder realizar comparações de desempenho com concorrentes;
- Poder demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos;
- Poder verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas.

A forma de medir depende exclusivamente da formulação de indicadores de desempenho. Vários estudos apontam para a importância de se definirem corretamente os indicadores de desempenho para os processos organizacionais e alinhá-los com a estratégia organizacional.

Para MAYFIELD apud LUITZ e REBELATO [2003], o principal objetivo para os investidores em uma organização é o retorno econômico e, para que os administradores possam aperfeiçoar este retorno, devem concentrar-se em:

- Melhoria da eficiência das operações existentes pelo aumento da taxa de retorno do capital empregado;
- Aumento da receita, investimento em projetos que agreguem mais valor ao capital;
- Cancelamento ou suspensão de atividades que não gerem resultados significativos.

Logo, é necessário estabelecer a estrutura de indicadores para que a organização possa auto-avaliar-se periodicamente de forma eficaz.

3.7.1 Análise da Evolução da Medição de Desempenho

Ao longo de sua evolução, os indicadores de desempenho têm deixado de ser apenas financeiros, até porque medir o desempenho simplesmente por dados financeiros poderia comprometer a análise, principalmente quando se trata de empresas que atuam em setores com ciclos longos, como o setor de *real estate*.

GARY apud LUITZ e REBELATO [2003] observou que as medições de desempenho por meio de indicadores financeiros vêm sendo gradativamente substituídas por técnicas de gerenciamento baseadas em valores (*value-based management*), para que fosse, então, possível avaliar o retorno em investimentos de médio e longo prazos.

MAYFIELD apud LUITZ e REBELATO [2003] concluiu que o Gerenciamento do Valor Econômico, baseado no cálculo do valor presente de investimentos para o futuro, é o melhor indicador de desempenho organizacional, já que possibilita à direção avaliar o nível de congruência entre as operações e as decisões estratégicas de investimento.

O BSC (*Balanced Scorecard*) introduzido por KAPLAN e NORTON [1992] é uma técnica de monitoramento e controle do desempenho organizacional. Segundo GARY apud LUITZ e REBELATO [2003], a técnica é um exemplo de utilização de indicadores não somente financeiros, mas também da satisfação de clientes, qualidade, inovação, estrutura de gerenciamento e avaliação do desempenho com premiação dos envolvidos nos processos mediante um sistema de avaliação e remuneração.

No Brasil, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) instituiu, em 1991, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que também incorpora indicadores financeiros e não financeiros, e tornou-se modelo de avaliação organizacional entre as diversas empresas.

3.7.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Os indicadores de desempenho organizacional são classificados de várias formas. A seguir, são apresentadas as mais importantes formas, dentre elas, a que será utilizada nesta pesquisa.

RUMMLER E BRACHE [1994]

Segundo LUITZ e REBELATO [2003], concentram-se em uma estruturação hierárquica e não em processos para medição de desempenho, embora não signifiquem que estejam sugerindo um modelo muito diverso, pelo contrário, de maneira semelhante à PARMENTER,

RUMMLER e BRACHE [1994] definem três níveis para medição do desempenho organizacional:

1. Organização – Dá ênfase ao relacionamento com o mercado e as principais funções da organização (estratégias, objetivos, estrutura da organização, entre outros). São os objetivos estratégicos.
2. Processo – São os processos de trabalho, tais como desenvolvimento de produtos, vendas, financeiro e outros. Origina-se de três fontes: objetivos da organização, clientes e avaliações comparativas.
3. Trabalho/ Executor – Quem executa e gerencia os processos, ou seja, os próprios indivíduos da organização. Algumas variáveis podem ser citadas, como contratação, promoção, treinamento, recompensas. Neste nível, definem-se padrões para que os indivíduos possam compreender o nível de desempenho desejado.

A Tabela abaixo, desenvolvida pelos autores, demonstra como se posicionam as nove variáveis do desempenho organizacional.

		As três necessidades de desempenho		
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Os três níveis do desempenho	Nível da Organização	Objetivos da organização	Projeto da organização	Gerenciamento da organização
	Nível do Processo	Objetivos do processo	Projeto do processo	Gerenciamento do processo
	Nível do Trabalho / Executor	Objetivos do trabalho/ executor	Projeto do trabalho	Gerenciamento do trabalho/ executor

Tabela 4 - As nove variáveis do desempenho. (RUMMLER e BRANCHE apud LUITZ; REBELATO, 2003)

HRONEC [1994]

A classificação proposta por HRONEC apud LUITZ e REBELATO [2003] também usa três dimensões para as medidas de desempenho, que podem ser utilizadas para dois tipos de medidas de desempenho: a primeira, voltada ao processo, analisa os ciclos, os tempos de resposta, o tempo de *setup* e as habilidades e as medidas de *output*, que se referem ao

resultado de um processo, como lucro líquido, lucro por ação, satisfação do cliente, flexibilidade organizacional e outros.

Segundo LUITZ e REBELATO [2003], HRONEC apresenta um número menor de dimensões, porém de grande amplitude, ou seja, um grande número de indicadores pode ser aplicado a cada uma das três dimensões.

HRONEC apud LUITZ e REBELATO [2003] exemplifica as formas de medir o *output* e utiliza as três dimensões do desempenho:

- 1 A qualidade – quantifica a excelência do produto ou serviço e com base no prêmio Malcom Baldrige e a ISO 9000, devem medir-se os seguintes pontos: satisfação do cliente, participação no mercado, qualidade do produto, qualidade interna, produtividade, indicadores de efetividade específicos da empresa, como novos mercados, tecnologias e produtos e bem-estar e satisfação dos colaboradores;
- 2 O tempo – “quantifica a excelência” do processo, medido pelo tempo de execução dos processos e do prazo de entrega ao cliente; e
- 3 O custo – quantifica o lado econômico da “excelência”. Medidas financeiras (informações financeiras históricas), medidas operacionais (informações financeiras para administrar o negócio no dia a dia, como vendas diárias, distratos, saldo das disponibilidades financeiras e estratégicas (informações necessárias para a tomada de decisões que terão efeito de longo prazo sobre a empresa, como análise do custo em projetos em novas praças).

KAPLAN E NORTON [1997]

Dentre as técnicas mais difundidas, principalmente a partir da década de 90, o *Balanced Scorecard* (BSC) utiliza-se de indicadores em quatro dimensões para avaliar o desempenho organizacional:

- 1 Finanças – Indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, relacionados geralmente à lucratividade, receita operacional, retorno sobre o capital, entre outros;
- 2 Clientes – Demonstra o desempenho da organização referente ao mercado e à percepção dos clientes e envolve satisfação, retenção e aquisição de novos clientes;

- 3 Processos Internos – Vai além do reconhecimento dos processos existentes, busca identificar novos processos ou serviços, sempre com o objetivo de melhoria do desempenho financeiro sob o enfoque da inovação; e
- 4 Aprendizado e Crescimento – Identifica a estrutura da organização para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, baseado na estrutura de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Segundo LUITZ e REBELATO [2003], KAPLAN e NORTON reconhecem que muitos criticam a utilização de somente quatro dimensões, uma vez que não são sempre suficientes e acabam por sugerir a incorporação de outras dimensões relativas a funcionários, fornecedores e comunidade. Os autores da metodologia discordam, entretanto, uma vez que atendem aos interesses dos funcionários na dimensão aprendizado e crescimento, além da possibilidade de ajustes nas próprias dimensões em decorrência de cada caso.

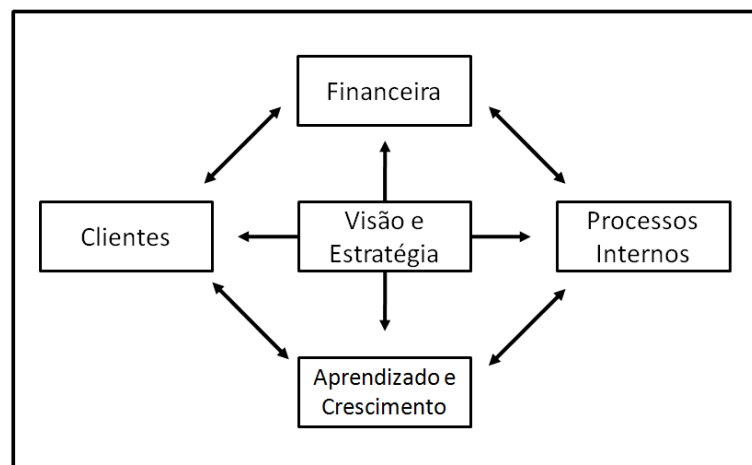


Figura 17 - *Balanced Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997)

O BSC sintetiza a definição de objetivos estratégicos, definição de indicadores, estabelecimento de metas, medição dos indicadores e iniciativas.

GARVIN [1998]

Segundo GARVIN apud LUITZ e REBELATO [2003], a estrutura temporal visava ao gerenciamento dos processos organizacionais, segmentado em três tipos de processo:

- 1 Processos de trabalho – Processos de curto prazo, tais como a produção de bens ou serviços. Avalia até onde o desempenho está em conformidade com o planejado.

- 2 Processos de comportamento – Processos de médio prazo, tais como a própria tomada de decisão, a comunicação e a aprendizagem organizacional. Responde até onde o comportamento das pessoas conduz a comunicação, decisão e aprendizagem desejadas.
- 3 Processos de mudança – Processos de longo prazo, envolvem a criação, o crescimento, a transformação e o declínio da organização. Avalia até que ponto os avanços nos pontos críticos são alcançados e a intensidade com que as mudanças planejadas são executadas.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) [2002]

Focado na avaliação do desempenho mediante o desempenho global, formulação de estratégias, planejamento e medição do desempenho, imagem e conhecimento de mercado, gestão das informações comparativas, gestão do capital intelectual, sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, sistema de liderança, gestão financeira e gestão de processos. Para LUITZ e REBELATO [2003], o PNQ tem grande semelhança com o estudo apresentado por MUSCAT e FLEURY [1993], que consideravam como uma determinada organização pode desenvolver uma ou mais estratégias competitivas e que devem ser medidas: custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.

O PNQ traz os seguintes indicadores para a medição do desempenho:

- 1 Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado – Indicadores específicos de satisfação, perda, conquista ou retenção de clientes, percepção do valor do produto pelo cliente.
- 2 Resultados financeiros – Dados contábeis relativos à receita bruta, receita líquida, rentabilidade do patrimônio, retorno sobre o investimento, lucro operacional, lucro líquido, lucro por ação, confiabilidade na precisão de lucro.
- 3 Resultados relativos às pessoas – Bem-estar e satisfação dos colaboradores, educação, treinamento, desenvolvimento e eficácia da força de trabalho.
- 4 Resultados relativos a fornecedores – Fatores envolvidos no fornecimento de insumos para a organização: qualidade, prazo e preço.
- 5 Resultados relativos ao produto – Indicadores de produtividade, eficiência e eficácia operacional, tais como índices de qualidade na produção, índice de produtos entregues dentro do prazo.

- 6 Resultados relativos à sociedade – Reflexo dos investimentos em responsabilidade social, gestão ambiental, imagem da organização perante a sociedade e outros.
- 7 Resultados relativos a processos de apoio, não relacionados diretamente à produção: indicadores de produtividade, eficiência e eficácia operacional. Este indicador será o um dos principais aspectos a serem analisados dentro desta pesquisa, uma vez que não se pretende especificamente avaliar o comportamento da produção (obras) dentro do ambiente da empresa, mas, sobretudo, pretende-se avaliar a eficiência operacional das atividades de apoio, executadas no escritório da incorporadora a ser estudada.

PARMENTER [2002]

A classificação hierárquica dos indicadores de desempenho é a característica principal desta forma. Do ponto de vista de análise organizacional, a classificação de PARMENTER [2002] é abrangente, pois relaciona processos unidades de negócio ou da organização em sua totalidade.

A classificação hierárquica leva em conta os seguintes aspectos:

- 1 Indicadores-chave de desempenho – São os que ocorrem em maior número dentro da organização e obtidos onde os processos são executados. São endereçados para o corpo gerencial da organização.
- 2 Indicadores de desempenho – Obtidos mediante a avaliação de desempenho de um departamento com o processo global. Também são endereçados para o corpo gerencial da organização.
- 3 Indicadores de resultado – Avalia os resultados globais e analisa os dois indicadores anteriores. Como exemplo, é possível citar: satisfação de clientes, lucro líquido, participação no mercado. São endereçados para o corpo diretor da organização.

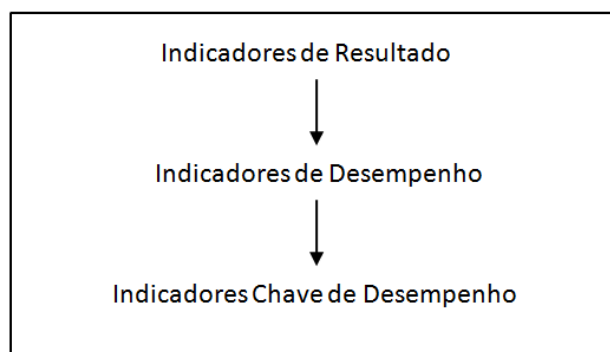


Figura 18 - Hierarquia dos indicadores de desempenho. (PARMENTER apud LUITZ; REBELATO, 2003)

Segundo LUITZ e REBELATO [2003], PARMENTER sugere a incorporação de mais duas medidas às quatro sugeridas por KAPLAN e NORTON: satisfação dos funcionários, meio ambiente e comunidade e operação da organização com dois BSCs: um para direção, com cinco indicadores de Resultado, e um para o gerenciamento, com mais de vinte indicadores para Chave de Desempenho.

Das diversas metodologias apresentadas, opta-se por utilizar a do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)⁴, tendo em vista sua facilidade de acesso e ampla utilização para avaliação da gestão em empresas brasileiras.

Aliado a essa ferramenta, será utilizado um parâmetro de comparação entre as empresas, feito com base na relação entre o custo da estrutura organizacional, representado pela leitura das despesas gerais e administrativas, e a sua capacidade de produção de resultado, lido a partir do EBITDA produzido naquele período, que compõem, assim, o que se denomina, para esta pesquisa, de Índice de Eficiência Organizacional (IEO).

$$I. E. O. = \frac{EBITDA \text{ k}}{DG\&A \text{ k}}$$

Figura 19 - Índice de Eficiência Organizacional.

Dessa forma, conforme ensina ESCRIVÃO FILHO [1998], analisar-se-á uma importante relação entre produtividade e rentabilidade, como forma de avaliação de desempenho organizacional.

⁴ Atualmente, Fundação Nacional da Qualidade – FNQ

4. A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE REAL ESTATE NO BRASIL

4.1 BREVE HISTÓRICO DO SETOR

O mercado de *real estate* brasileiro, tratando aqui especificamente do mercado residencial, teve grande evolução e é basicamente caracterizado, ao longo do tempo, no que tange aos agentes reguladores e financiadores. Em contrapartida, os sistemas de produção evoluíram, consideradas aqui as etapas básicas dos métodos construtivos, em uma velocidade mais comedita.

Há necessidade de agentes financiadores externos, visto que a relação entre o incorporador e o cliente se dá principalmente pela condição de prazo: Os ciclos de incorporação e construção de imóveis residenciais são, na maioria das vezes, longos e duram, aproximadamente, três anos.

Mesmo que o incorporador tivesse à sua disposição recursos suficientes para custear a produção inteira de um edifício, não haveria, no entanto, demanda suficiente de clientes com poupança para quitar sua unidade durante o ciclo da incorporação-construção do imóvel. Para ajustar tal questão, haveria a necessidade de o incorporador financiar o comprador por prazos muito maiores, acima de dez anos, por exemplo.

Assim, o negócio em si perderia grande parte de sua atratividade e seria, ainda, potencializado o risco de inadimplência e liquidado o caixa do incorporador, de forma a impedir que ele ingressasse em novas oportunidades de investimento no negócio da incorporação.

Segundo MARQUES [2007], até o ano de 1964, o mercado imobiliário no Brasil era totalmente desregulamentado: “O adquirente, naquela época, não tinha garantia alguma na relação compra e venda de imóveis. A desorganização era tamanha que houve a necessidade de criação de algum dispositivo que regulasse essa relação. Finalmente, em dezembro de 1964, foi promulgada a Lei 4.591, que trouxe em seu bojo esses dispositivos de regulação”.

Dentro dessa Lei, memorial de incorporação foi o principal instrumento de disciplinamento e nele se continham todas as informações referentes ao empreendimento: jurídicas e contábeis da empresa e sócios. Para uma época sem regulamentação, essa Lei trouxe, então, certa estabilidade para a relação entre incorporador e cliente.

4.1.1 A Criação do BNH

Foi instituído também, no mesmo ano, pela Lei 4.380/64, a que criou o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), o Banco Nacional da Habitação (BNH), na época, o responsável por gerar as operações de crédito, além de gerenciar também o FGTS, que seria criado dois anos depois, por meio da Lei 5.107/66. Conforme classifica CORDEIRO FILHO [2008], era um Banco de fomento urbano, que, hoje, poderia ser uma agência reguladora ou um ministério da habitação. Não era um banco que atendia o público diretamente.

Na estruturação do SFH, previa-se da arrecadação de recursos a empréstimos para compra de imóveis e retorno dos empréstimos até a reaplicação desses recursos. Já havia sido observada a necessidade de subsídio para as famílias de renda mais baixa, o que foi feito por meio da criação de um subsídio cruzado, com a cobrança de taxas diferenciadas e crescentes, conforme o valor do financiamento, para não haver, então, a necessidade de se recorrer ao Tesouro Nacional. Criado pelo BNH em 1967, o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), foi o que, segundo CORDEIRO FILHO [2008], deu a possibilidades para a criação de empresas financiadoras de empreendimentos imobiliários e captação de recursos por meio das cadernetas de poupança, responsáveis por um expressivo volume de recursos empregados na habitação. A partir de 1971, um novo mecanismo de subsídio via imposto de renda foi criado e, até 1981, mutuários com renda mais elevada pagavam suas prestações em sua totalidade, enquanto, à medida que o salário fosse menor, o Governo Federal assumia parte da prestação via redução no IR.

MARQUES [2007] ressalta que, até o início dos anos 80, o mercado funcionou bem, porém a economia começou a desacelerar e, junto com a inflação, era iminente a desorganização que estava por vir. Diversas e inócuas foram as tentativas para solucionar esses problemas, em virtude da inflação de mais de oitenta por cento ao mês.

4.1.2 A Extinção do BNH

No ano de 1986, o SFH sofreu intensa reestruturação e a principal delas foi a extinção do BNH, com a edição do Decreto-Lei 2.291/86, que distribuiu as competências para diversos órgãos, dentre eles, a Caixa Econômica Federal (CEF), que ficou responsável pela administração do passivo, ativo, pessoal, bens móveis e imóveis do BNH, bem como pela gestão do FGTS.

O SFH, desde o início, tem como principais fontes de recursos a poupança, proveniente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Houve, então, de forma generalizada, um desaquecimento acentuado do setor, uma vez que as garantias eram limitadas e não atraíam os agentes financiadores. Segundo ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008], até 2005, as empresas empreendedoras de *real estate* “operavam em um mercado desestruturado e pouco eficiente. Alguns entraves impossibilitavam as empresas de sistematizar um regime operacional para a produção de empreendimentos voltados às classes médias, em decorrência da falta de um sistema de financiamento adequado para a comercialização dos imóveis”. MARQUES [2007] ressalta, ainda, que, durante a década de 90, foi preciso o mercado encontrar mecanismos próprios para contornar a falta de crédito e a solução então encontrada foram os financiamentos diretos aos compradores. Naquela época, entre 1990 e 2003, praticamente não houve fontes de recursos oficiais para produção e financiamento de imóveis.

4.1.3 O SFI

CORDEIRO FILHO [2008] destaca que, em 1997, houve uma tentativa de reaquecer o setor por meio da criação do Sistema Financeiro Imobiliário (SFI), Lei n. 9.514/97, que trouxe a estruturação da securitização de ativos como instrumento de captação de recurso via emissão de títulos. “O SFI, que sucedeu ao SFH, ampliando-o com a introdução de novos instrumentos de captação de recursos e a criação de um mercado capaz de dar liquidez aos créditos imobiliários”. Ainda assim, o mercado brasileiro de securitização desses títulos ainda é incipiente se comparado ao de outros países, apesar de inaugurada uma nova era no mercado de *real estate* no Brasil.

ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008] destacam, ainda, que, durante esse mesmo período, as empresas retardavam o ciclo de produção com o intuito de acumular mais caixa em decorrência das vendas que iam acontecendo. Os custos de construção descolavam do preço e pressionavam as margens de operação das empresas, de modo que, ao final do ciclo de construção, as empresas ficavam com as carteiras de recebíveis, o que afastava a capacidade de recuperação de investimento da empresa e a impedia de ingressar em novas oportunidades de investimento no setor.

Conforme ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008], “o foco das empresas era o segmento da classe alta, já que com maior poupança dos compradores, maior era o encaixe do preço durante a produção, reduzindo a necessidade de investimento.”

Em 2005, houve nova reestruturação do SFH, com vistas a atender à demanda reprimida da classe média para financiamento de imóveis. A necessidade passou a ser então da adequação da equação de fundos das empresas, uma vez que a classe média não possuía o volume de poupança acumulada como na classe alta.

Além dessas mudanças, houve também alterações legislativas que visavam a proteger tanto o agente financeiro quanto o comprador de imóveis, que iria buscar o financiamento para adquirir o imóvel. Trata-se do patrimônio de afetação (Lei n. 1.0931/04) e da alienação fiduciária. O patrimônio de afetação protege os compradores, uma vez que obriga todas as contas e recursos de um empreendimento a só poderem migrar para o ambiente da empresa quando ele for concluído, protege do efeito dominó ocorrido no passado, quando um novo empreendimento era lançado para cobrir as despesas e custos de um empreendimento já existente. A alienação fiduciária, instituída pela mesma lei do SFI, Lei n. 9.514/97, protege o agente financeiro do devedor inadimplente e torna mais eficiente o processo de retomada do bem no caso de insolvência por mais de três meses do comprador.

O Gráfico a seguir ilustra como foi a evolução, em número de unidades financiadas, desde a criação até a reestruturação do SFH.

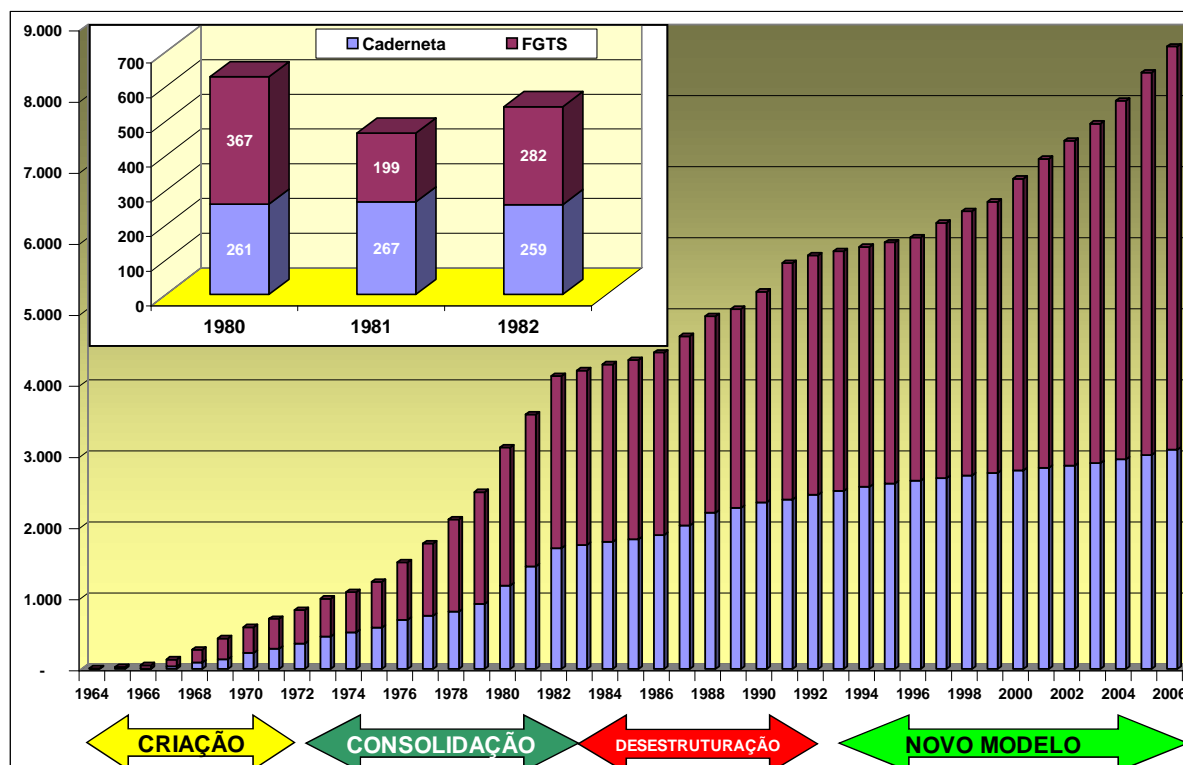


Figura 20 - Evolução do SFH. (ABECIP, 2006)

4.1.4 O Ingresso no Mercado de Capitais

A partir de então, as empresas buscavam novo fôlego para atender à grande demanda ora reprimida. ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008] destacam que “o momento do ciclo da economia mundial, com alta liquidez e taxas de atratividade menores nas economias evoluídas, favoreceu a atratividade de investimento no mercado brasileiro, que não só apresenta taxas mais elevadas, mas também estava ganhando a condição de *investment grade* (conquistada por duas agências de *rating* em maio/junho de 2008). Esse cenário atraiu os investidores por oportunidades de negócio no mercado brasileiro e estimulou as empresas a ingressarem na Bovespa”.

Assim, via IPO, as empresas captaram, no ciclo entre setembro de 2005 e outubro de 2007, mais de R\$ 8 bilhões em ofertas primárias e, aproximadamente, 3 bilhões em ofertas secundárias (para os acionistas controladores), sendo a fração de 75% deste montante oriunda de investimentos estrangeiros.

4.2 O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS APÓS O INGRESSO NO MERCADO DE CAPITAIS

4.2.1 As Novas Empresas pós-IPOs

As empresas que abriram o capital e ingressaram no Novo Mercado foram sujeitas a intensas mudanças de ordem estrutural. Na época dos IPOs, houve casos de empresas que multiplicaram por mais de oito vezes a sua capacidade de investimento e isso fez com que, conforme ROCHA LIMA JR. [2008], fosse necessária uma nova estrutura, completamente distinta daquela existente, porque as rotinas de administração e processos têm relação com a escala e não se expandem inercialmente. Além disso, acentuam ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008], o ganho de eficiência está mais relacionado a fatores gerenciais e estratégicos das empresas do que a seu tamanho e capacidade de investir. Trata-se, portanto, de um ambiente ainda desconhecido para a maioria delas, em todas as esferas do planejamento, desde o trabalho operacional até a tomada de decisão estratégica.

Para ROSA e ALENCAR [2009], o nível de crescimento de produção em que as empresas ingressaram é incompatível com seu preparo, tanto para suprimentos quanto para produção em si. Eram evidentes “as carências quanto a processos consistentes e eficazes tanto de gerenciamento de empreendimentos quanto de gestão empresarial”. E, ainda, com relação à gestão estratégica, ROSA e ALENCAR [2009] destacam que é notória a falta de processos aptos à interpretação dos cenários macro e microeconômicos, além da ausência de processos de gerenciamento competentes para formatação e produção de produtos.

Como referência de escala, ROCHA LIMA JR. (2007) observa que a média do aumento do capital de giro das empresas que abriram o capital, entre setembro de 2005 e abril 2007, foi quatro vezes maior que o tamanho anterior e, ainda, como os recursos que ingressaram são líquidos em caixa, traduzem um multiplicador de escala operacional ainda mais agressivo que quatro. Essa observação é feita também pelo jornal “Valor Econômico” na reportagem publicada em agosto de 2008. Segundo ele, as empresas foram obrigadas a crescer e a ganhar escala, inclusive, geograficamente, em um período muito curto de tempo. Havia empresas que iam bem e faziam de três a quatro lançamentos ao ano, mas se perderam ao ampliar sua capacidade.

Para MONETTI [2007], a nova realidade das empresas significou a necessidade de adequação ao novo ambiente. Não se tratou, porém, de uma mera expansão das atividades, já que se

demandavam mudanças muito mais significativas nas organizações. O grau de especialização em um novo patamar de competição é muito maior e, além disso, há também a necessidade de buscar novos segmentos de mercado. ROCHA LIMA JR. [2008] destaca, também, a existência de estruturas frágeis na sustentação dos planejamentos estratégico e operacional, em virtude do não conhecimento da escala por elas vivida naquele momento.

MONETTI [2007] já destacava a necessidade de reinvenção das empresas, reavaliava sua forma de ser e de decidir para a nova configuração, com vistas a elevar a organização a um novo patamar de competência. As empresas estiveram, e algumas ainda permanecem, diante de uma quebra de paradigma, em que a inovação é a chave para alcançar lugar de destaque no mercado. Segundo ROCHA LIMA JR. [2007], aquelas empresas que simplesmente buscam evoluir, certamente ficarão para trás.

Para alcançarem a sustentação almejada no Novo Mercado, as empresas deveriam, segundo MONETTI [2007], exercer suas atividades com vistas a alcançar resultados que lhe pareçam atraentes, sem, no entanto, correrem riscos incompatíveis com o seu perfil. Deve a corporação responder a duas questões fundamentais: [i] Que resultado esperar com essas ações; [ii] Qual o risco de esse resultado não ocorrer.

MONETTI [2007] acentua, então, que todas as empresas, sejam elas preparadas no processo decisório ou não, têm respostas a partir desses dois questionamentos, que variam conforme o grau de preparo da organização, a partir das diferenças em:

- Competência daquele que tem a responsabilidade de decidir, com a compreensão refinada dos segmentos de mercado-alvo e posicionamento da oferta competitiva, ciência da economia setorial, nacional e internacional.
- Competência daqueles que são provedores de informações para aquele que decide, devendo prezar pela construção de sistemas de informações cristalinas e de simples leitura e suportar as decisões de maneira eficaz.

ROSA e ALENCAR [2009] acentuam que esse “é um cenário que demanda competência na condução de processos de gestão estratégica e tática, porém, frequentemente, turvado por necessidades de natureza operacional.

Analisando os dados de Despesas Gerais e Administrativas⁵ das empresas com base nos relatórios trimestrais divulgados, é possível observar essa multiplicação de escala. No Gráfico a seguir, apresenta-se o volume de recursos aplicados nessas despesas, antes do IPO, em dados “Pró-Forma”, divulgados nos relatórios destinados à CVM, no momento em que o mercado se mostrava mais aquecido. Entretanto ROCHA LIMA JR. [2007] ressalva que “os sistemas de gerenciamento não se resolvem nessa nova escala se forem redesenhados com crescimento orgânico pelo múltiplo de quatro: sede operacional, escala de cada empreendimento, diretores, gerentes, auxiliares, unidades de planejamento, entre outros. A empresa deverá ler sua nova dimensão e, com base na sua compreensão, romper com sua história, para traçar o perfil da sua nova organização. Não simplesmente crescer e multiplicar-se tal como em um crescimento orgânico natural”.

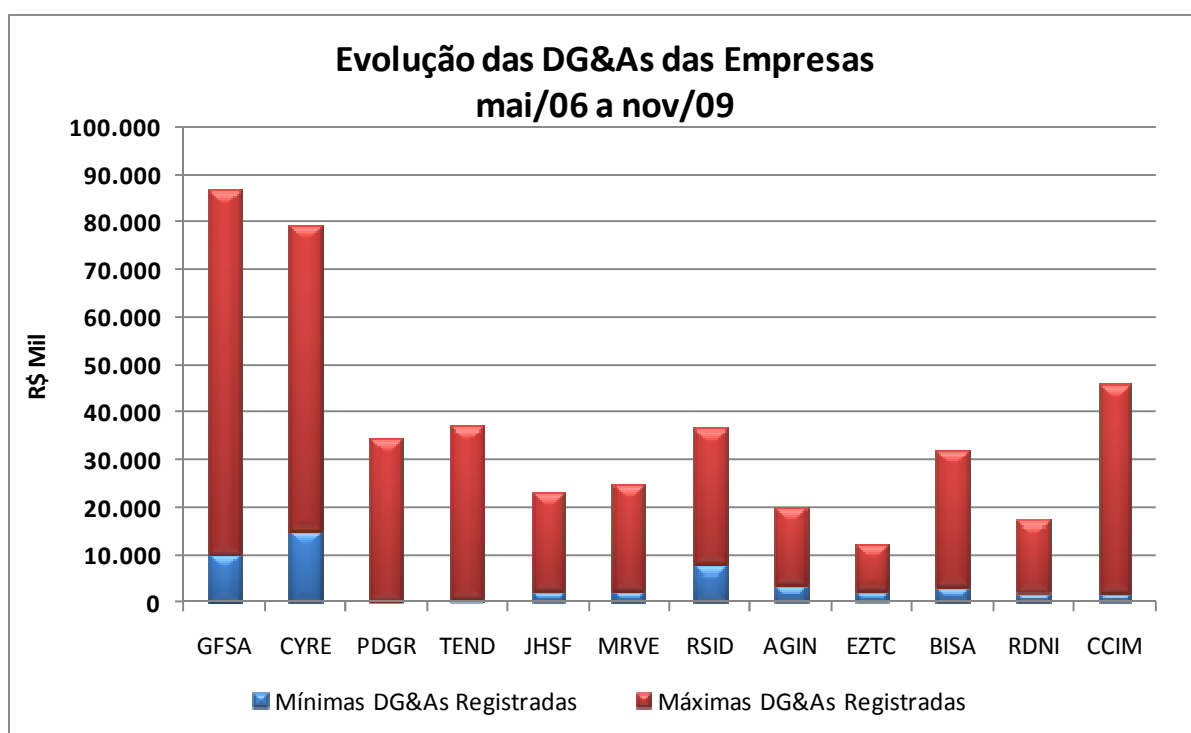


Figura 21 - Evolução das DG&As das Empresas.

Com o mercado aquecido, além de novos empregos, observou-se também a dificuldade de as empresas comporem equipes duradouras, capazes de seguir as diretrizes da corporação com eficiência. ROSA e ALENCAR [2009] analisaram o indicador de *turn over* de pessoal, com base no CAGED na região metropolitana de São Paulo, para o último trimestre de 2008, e observaram uma taxa de crescimento de 45% acima do comportamento histórico do setor para

⁵ Na média geral do setor, essas despesas representam os custos com salários e encargos, despesas de escritório, contas em geral e aluguel do escritório.

os meses de novembro e dezembro, bem como uma diminuição no nível de oferta de emprego no setor, voltando a patamares de antes da fase da euforia.

Tratar-se-á, agora, sobre algumas questões relacionadas às estratégias comuns observadas nas empresas. Dentro das corporações, o planejamento estratégico e tático por elas conduzidos estiveram pautados em critérios sustentados por *valuations*, que são, no mínimo, questionáveis e já amplamente expostos em diversos artigos do NRE, a partir de múltiplos. A ideia transmitida pelas atitudes das empresas fez parecer que a percepção de ter um grande banco de terrenos era garantir os resultados prometidos adiante. Essa estratégia conduziu grande parte de empresas a utilizarem os recursos líquidos captados para a compra de terrenos. Assim, avaliar-se-á a queima de caixa promovida pela corrida aos terrenos.

Em um relatório encaminhado ao mercado no início do mês de outubro, o Santander avaliou as empresas de *real estate* listadas, focadas no mercado residencial, e, dentre outros fatores, o índice de queima de caixa⁶ delas. Na análise “estressada”, destacaram-se as empresas que, na época, poderiam precisar de capital em um tempo relativamente curto, uma vez que, dado o elevado consumo, os caixas de algumas empresas não durariam mais que dois ou três trimestres. Posto isso, acreditava-se que as empresas com maior facilidade de apurar capital provavelmente seriam beneficiadas nos próximos meses e conseguiriam uma expansão mais rápida do que as que seriam obrigadas a administrar melhor a queima de caixa. O Gráfico a seguir mostra a queima de caixa das empresas segundo os critérios do Santander.

⁶ Segundo o Santander, o índice de queima de caixa é igual ao consumo médio de caixa dividido pelo último saldo de caixa divulgado.

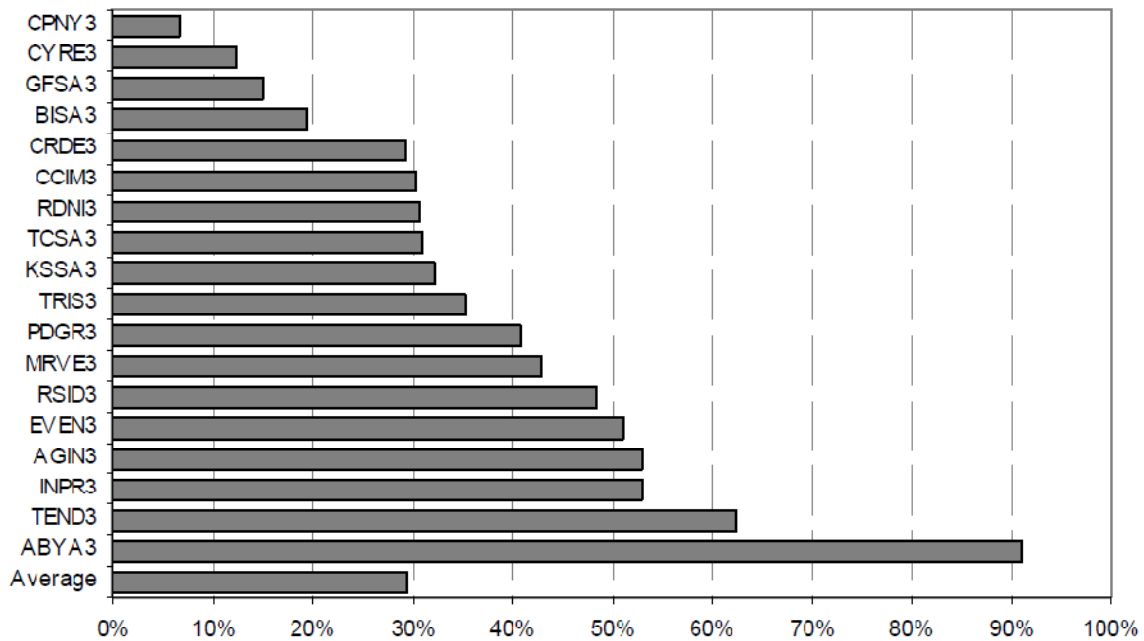


Figura 22 - Comparação do Índice de Queima de Caixa. (Economática e Santander, 2008)

A mesma observação faz o jornal “Valor Econômico” em reportagem publicada em agosto de 2008. Segundo ele, “a luz vermelha começa a acender quando se olha para o caixa das empresas, um indicador fundamental no segmento, já que as companhias precisam de fluxo de caixa para transformar essa avalanche de lançamentos em estruturas de concreto”.

ROCHA LIMA JR. [2008] tem a mesma opinião e observa que “as empresas capitalizadas via IPO, que internaram recursos em terrenos para longo prazo, têm capital de giro insuficiente para completar o *funding* dos negócios e, com as taxas de juros altas na época, buscar financiamento para capital de giro consumiria as margens acima do previsto, margens essas já pressionadas pela inflação dos custos de construção, que crescem descolados dos preços de venda”.

Em outro artigo, ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2008] destacam a justificativa de que grande parte do mercado enxergava para promover as grandes aquisições de terrenos naquele período em detrimento do caixa, o que, para estas empresas, “daria a credibilidade para a sustentação no mercado”. Tal fato inflacionou, via especulação, os preços dos terrenos para patamares injustificáveis e irrealistas, o que levou as empresas a comprar caro, ou, conforme ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2008], “a comprar pior, a comprar terrenos cujos produtos foram programados sem o necessário planejamento, estudos econômicos de boa qualidade e reflexão sobre os riscos de decidir, de sorte que agora não são validados”.

4.2.2 A Governança Corporativa no Novo Mercado

Segundo a CVM, “a ideia que norteou a criação do Novo Mercado tem seu fundamento na constatação de que entre os diversos fatores que contribuem para a fragilidade do mercado de capitais brasileiro está a falta de proteção aos acionistas minoritários. Dessa forma, a valorização e a liquidez das ações de um mercado são influenciadas positivamente pelo grau de segurança que os direitos concedidos aos acionistas oferecem e pela qualidade das informações prestadas pelas empresas”.

Entretanto, atribuir a obrigatoriedade desse preceito para as empresas de *real estate* não é tarefa das mais simples. O jornal Valor Econômico, em agosto de 2008, em reportagem intitulada “Otimismo Exagerado”, fez uma análise sobre a vocação das empresas de *real estate* para atuar no mercado de capitais. A reportagem sugere que a cultura existente nas empresas, quase todas elas de proveniência familiar, personificadas na figura do dono, não estão adaptadas às exigências do mercado, tais como a transparência e um programa de lançamento a cada três meses. Não se observa, segundo a reportagem, a cultura de resultados e *timing* próprio do mercado de capitais.

No movimento de consolidação do mercado, acentua-se um viés de dificuldade especulado em um DRI de uma empresa de capital aberto, o fato de que, segundo ROCHA LIMA JR. [2008], “as empresas são muito personalistas, o que dificulta que os controladores possam participar de processos mais modernos de gestão, que devem sustentar-se na eficácia dos sistemas e na eficiência evidenciada das decisões, nos processos de planejamento dos investimentos e não na sua sensibilidade, ou reserva de conhecimento (experiência)”.

4.2.3 A Expansão Geográfica

A expansão geográfica das empresas pós-IPO surgiu como alternativa a partir do ano de 2006, uma vez que todo mercado estava alavancado na capacidade de investir, o que produziu uma disputa enérgica pelos terrenos disponíveis nos nichos habituais de mercado e conduziu os preços dos terrenos para patamares injustificadamente elevados. A compra via permuta também era difícil, visto que os pagamentos eram feitos com o caixa da empresa, com os recursos levantados dos IPOs. ROCHA LIMA JR. [2008] destaca que espalhar a empresa pelo Brasil foi a primeira resposta a esse estímulo, entretanto ressalta que daí surgem questões para a empresa lograr sucesso na diversificação geográfica, como “o conhecimento do mercado, administração a distância e novo desenho das estruturas de decisão, gestão e gerenciamento”.

Assim, verifica-se que a estratégia de alargamento da base geográfica de atuação tem sido comum para as empresas no novo mercado, que alteram parte de sua estrutura organizacional, de forma a acomodar os novos mercados em departamentos por áreas geográficas. ROCHA LIMA JR. [2007] acredita que tal fator provoca a necessidade de inovar procedimentos para uma escala de grande dispersão geográfica e lembra que é necessário promover também a inovação no desenho dos sistemas decisórios da nova empresa, com uma postura mais conservadora à medida que mais longe for a decisão. Entretanto ROCHA LIMA JR. [2007] acentua que também é necessário inovar nas regras de gerenciamento de projetos, suprimentos, gestão e parcerias na produção, tendo como foco o treinamento das pessoas para que a tomada de decisões em nível operacional não fuja da doutrina da corporação.

4.2.4 A Diversificação de Segmento

A estratégia de diversificar o segmento de mercado pareceu comum à maioria das empresas, principalmente para as tradicionais, que sempre atuaram no segmento de alta e média renda. Com o aquecimento dos financiamentos aos compradores, em alguns casos de até 90% do valor do imóvel, somado ao excesso de oferta nos segmentos de média e alta renda, houve, portanto, a necessidade de diversificar um novo mercado, que exige práticas boas e não, necessariamente, práticas novas de planejamento estratégico. Segundo ROCHA LIMA JR. [2008], uma das formas de diversificar, para operar em nichos de maior demanda, é migrar esforços para a baixa renda, embora haja a necessidade de adequar a empresa a esse mercado. Não se trata apenas de uma reestilização no *marketing* dos produtos e, sim, propriamente, da engenharia dele. ROCHA LIMA JR. [2008] destaca, ainda, que “muda a forma de ser da empresa, porque se altera o peso dos atributos das oportunidades de investimento sob avaliação. A inversão verificada no processo de decisão provoca alteração das rotinas de gestão e gerenciamento”.

O mercado percebeu isso. Algumas empresas do setor já atuavam diretamente no setor de baixa renda, outras criaram novas empresas subsidiárias para ingressar no mercado. A Cyrela, por exemplo, resolveu dar mais autonomia à subsidiária Living, voltada para empreendimentos mais populares. A Rossi, que começou mais popular e depois se voltou para as rendas médias e altas, lançou a marca Ideal, que deve representar até 70% de seus lançamentos em 2009. A Gafisa, que adquiriu a Tenda, indicou que a empresa deve responder por mais de 50% das vendas consolidadas do grupo. A PDG aumentou sua participação na Goldfarb para 100%. Em outras empresas, principalmente as menores, houve uma

reestruturação, com o deslocamento de equipes para compor departamentos caracterizados por produtos ou projetos.

Em entrevista concedida ao jornal O Estado de São Paulo, em agosto de 2009, Wilson Amaral, *CEO* da Gafisa, afirma que, em 2006, 100% das vendas da Gafisa eram de imóveis de médio e alto padrão. Este ano, após a compra da Tenda e investimentos próprios, a baixa renda vai chegar a 50% das vendas.

Na mesma reportagem, o então *CEO*, da Tenda Carlos Trostli, afirma que, no segundo trimestre, as vendas da Tenda alcançaram R\$ 367 milhões, 45% acima do primeiro. Cerca de 90% são imóveis com preço inferior a R\$ 130 mil, que se encaixam no atual programa habitacional do Governo Federal: “Minha Casa, Minha Vida”.

Ainda para Luiz Paulo Pompeia, diretor da Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio (Embraesp), o mercado imobiliário brasileiro está migrando para o segmento econômico. Ele avalia que os lançamentos de luxo superaram a demanda. “A euforia deixou os empreendedores meio cegos. Agora têm problemas de liquidez, não pela crise, mas por erro de produto.”

Apontando outra vantagem para o segmento, Eduardo Gorayeb, diretor-presidente da Rodobens, acredita que a principal garantia do programa versa sobre “um seguro que cubra a prestação por três anos se a pessoa for demitida, um dos principais temores do mutuário”, fator que poderia causar inúmeras ações de adjudicações compulsórias ao longo dos anos.

O aquecimento das vendas de imóveis para a baixa renda - estimulado pelo programa “Minha Casa, Minha Vida” - provocou uma reviravolta nos negócios das grandes incorporadoras, que não têm experiência nesse mercado. Daí, volta-se à discussão sobre o preparo das empresas para o segmento, que exige não apenas um *marketing* diferenciado, mas uma engenharia de produto inovadora, além de eficiência na gestão da empresa e dos empreendimentos, até porque, nesse segmento, as margens operacionais são muito mais comprimidas e podem, a qualquer distorção em variáveis, como preço, custo de construção e velocidade de vendas, comprometer drasticamente os resultados do empreendimento e da empresa.

4.2.5 As Perspectivas do Mercado

Logo após o início do ano, o setor de *real estate* recebeu novo ânimo, ligado a uma ação do Governo Federal, assim como ocorreu com a redução do IPI, como tentativa de evitar um

cenário de economia recessiva. Tratava-se, na realidade, de incentivos por meio de recursos para financiamentos de empreendimentos residenciais voltados para baixa renda, chamado de “Minha Casa, Minha Vida”.

Segundo a reportagem publicada no jornal “O Estado de São Paulo”, em agosto deste ano, o mercado imobiliário brasileiro já se estava recuperando da crise, impulsionado pela demanda da população de baixa renda. Ainda conforme a reportagem, “as grandes incorporadoras relatam aumentos significativos nas vendas de casas e apartamentos no segundo trimestre do ano em relação ao primeiro. As taxas de crescimento variam de 10% a quase 100%, conforme os resultados prévios dos balanços das empresas”. Segundo a reportagem, “uma conjunção de fatores colabora para a retomada. Com a queda da taxa de juros e a volta do crédito, as incorporadoras recobram o fôlego financeiro para tocar as obras. Os clientes ficaram mais confiantes, ao perceberem que não vão perder o emprego e sua renda foi preservada, apesar da crise. As vantagens oferecidas pelo programa “Minha Casa, Minha Vida” também aquecem as vendas”.

Ressalta-se, no entanto, que grande parte das vendas para este segmento carecem de maiores cuidados, principalmente se for considerado o fato do amplo uso da linha crédito para financiamento, em que o comprador não necessita comprovar renda⁷. Esse sistema tornou-se interessante para as incorporadoras, visto potencializar a velocidade de vendas das unidades e atingir todos os compradores que não possuem renda formal. Entretanto, ao estender o prazo para comercialização, incluídas as obras, há maiores riscos de distratos, uma vez que se fica mais suscetível a movimentos macroeconômicos, que, para a baixa renda, podem representar a impossibilidade de adimplemento das parcelas.

Na referida reportagem, publicada no jornal “O Estado de São Paulo”, faz-se uma análise e acredita-se que a situação do mercado imobiliário, hoje, é diferente da euforia de 2007 e 2008. “Principalmente pela redução dos lançamentos, com quedas de mais de 50% em relação ao ano passado, e por se dedicarem a vender o que já havia sido planejado. A estratégia foi bem-sucedida e os níveis de estoques (imóveis já anunciados, mas não vendidos) baixaram. Os empresários acreditam na volta dos lançamentos no segundo semestre, embora em ritmo lento”.

⁷ Comumente conhecido como SFH Behaviour, em que o comprador comprova renda através do pagamento das parcelas durante as obras, de 12 a 18 parcelas, equivalentes a, no mínimo, 80% da primeira parcela pós-chave.

Em um horizonte mais distante, um estudo feito pela Ernst & Young Brasil e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em junho de 2008, denominado “Potencialidades do Mercado Habitacional”, fez uma projeção de que o investimento em habitação passará dos R\$ 165,2 para R\$ 446,7 bilhões e o crédito imobiliário atingirá o valor de R\$ 290,4 bilhões em 2030. Segundo o estudo, as projeções e os cenários apontados são importantes para o planejamento das empresas e para entender as transformações pelas quais passará a demanda habitacional do país.

Nesse mesmo estudo, estima-se que o setor crescerá a um ritmo de 4,7% ao ano e será necessária a construção de 1,745 milhões de novas residências por ano para absorção da demanda, que, segundo o estudo, será, até 2017, representada, na maioria, pela baixa renda e, a partir de 2017, pela média renda, “sendo esta a principal clientela até 2030”.

Percebe-se, entretanto, maior prudência das empresas neste ano, que vêm declarando metas operacionais mais modestas do que o prometido nos prospectos. Entretanto ROCHA LIMA JR. [2008] acentua que “essa atitude deveria ter sido encarada de forma positiva pelos analistas. Em situação de crise, à beira de uma recessão, é prudente mitigar os riscos de um estoque futuro, o que, certamente, faz as expectativas de resultado serem menores no futuro”.

4.3 O COMPORTAMENTO DAS AÇÕES DAS EMPRESAS NO MERCADO DE CAPITAIS

4.3.1 Os IPOs das Empresas de Real Estate

Antes de tratar acerca da evolução dos preços das ações das empresas de *real estate*, é importante abordar o evento que deu início à nova realidade das empresas: Os IPOs (Ofertas Públicas Iniciais).

ROCHA LIMA JR. [2008], em diversas cartas e artigos do NRE, já alertava que “os IPOs do setor foram pautados por valores muito além do razoável”, porque foi introduzido, na época, um conceito bastante aceito, sem restrições, pelos acionistas controladores das empresas do segmento de *real estate: Valuation* por meio de múltiplos.

ROCHA LIMA JR.[2008] explica que o “*glamour* do método é induzir, por meio de DSVs⁸, uma grande alavancagem de valor das empresas”. Sinteticamente, esse método fabrica um

⁸ “Dark Side of Valuation”, termo utilizado nas cartas do NRE, em que o Prof. João da Rocha Lima Jr. discute os vieses em *valuation*.

valor com base na previsão do EBITDA ajustado e multiplica-se pelos múltiplos utilizados na *valuation*. Os múltiplos utilizados no setor nos 15 primeiros IPOs foram de 3,4 a 48, com média de 16 e mediana de 12,5. Tal metodologia aparenta ser de extrema fragilidade, primeiro pelo próprio modelo simplório e segundo, por considerar certa uma expectativa futura de resultado sobre dois itens, que se transformaram nos mais utilizados termos pelas empresas de *real estate* no mercado de capitais: *Landbank*⁹ e VGV¹⁰.

Primeiramente, o *Landbank* das empresas servia para estabelecer as metas de lançamento que futuramente se transformariam em VGV, que, por sua vez, não significa receita, mas somente potencial de vendas. Assim, de um terreno, onde, em um horizonte de três anos, se faria um lançamento e se teria um VGV, que, por arbitragem ou pelo histórico da empresa, chegaria a um EBITDA e, por meio dos múltiplos, se encontraria o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, o preço de suas ações. Não é por acaso que grandes perdas de preço foram observadas já no início no primeiro trimestre de 2008, o que, conforme ROCHA LIMA JR.[2008], demonstrou parecer que o mercado estava “aprendendo a separar a fantasia do que é verdadeiramente possível ser produzido de resultado nas empresas do mercado de *real estate* residencial no Brasil”.

ROCHA LIMA JR. [2007] enfatiza a questão e lembra que “a primeira evidência de referência de atratividade para investir em empresas é a sua capacidade de gerar resultado e de entregar retorno para os acionistas. Empresas não valem mais que outras por serem capazes de gerar mais receita, mas pela sua eficácia na geração de resultado e eficiência sistêmica de, adiante, reproduzir ou fazer crescer os resultados gerados. *Landbank* e seu VGV potencial dão uma face da medida da geração de resultado, que depende dos contrapontos. Dentre outros, as variáveis associadas aos sistemas de gerenciamento da empresa e ao cenário produzido para o andamento da economia e dos preços competitivos adiante”.

Não parece adequado, porém, precificar as ações das empresas e desenhar uma expectativa de resultado adiante, usando margens de EBITDA atuais e perpetuando-as sobre o VGV virtual estocado nos bancos de terrenos. A busca ansiosa de múltiplos para simplificar e inflacionar a *valuation* de empresas pode, por via indireta, criar uma daquelas verdades que só levam riscos ao processo decisório nas empresas, no entender de ROCHA LIMA JR. [2007]

⁹ Termo utilizado para expressar o banco de terrenos.

¹⁰ Valor Global de Vendas.

As instruções da CVM dispõem que os prospectos de oferta devem compreender uma série de informações sobre o passado das empresas, um extenso capítulo tratando dos riscos em investir naquelas ações e apresentação formal da *valuation*, ou AQI¹¹. Entretanto ROCHA LIMA JR. [2007] adverte que o comportamento passado da empresa de *real estate* não pode ser lido como indutor de comportamento futuro e serve apenas como indicador de produtividade ou capacidade de geração de receita. Acerca do capítulo de riscos, este não vem acompanhado da demonstração do impacto destes na perda de resultado e, com relação à AQI, estes são ausentes nos prospectos, uma vez que as empresas emissoras pedem sua dispensa e ela é concedida.

4.3.2 A Acentuada Perda de Valor

As ações das empresas caíram até o último trimestre de 2007, voltaram a subir em janeiro de 2008 e, desde maio do mesmo ano, vêm em queda acentuada até meados de outubro de 2008. Esse comportamento também foi sentido em outros segmentos do mercado, entretanto as ações do setor de *real estate* foram as que mais perderam valor: 72,3%, de acordo com os dados publicados na revista Construção e Mercado, de dezembro de 2008. Esse descolamento, segundo ROCHA LIMA JR. [2008], “poderia significar um paradoxo, tendo em vista que o setor, por se concentrar em produtos de investimento conservador e não trabalhar com margens especulativas, deveria ser lido pelos investidores como mais protegido ao desequilíbrio verificado na economia mundial”.

No entanto, em carta publicada no NRE, no segundo trimestre de 2007, ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2007] destacavam que a imagem de médio prazo do setor indicava ser possível movimentar, em média mensal, perto de um dia de Bovespa, o que era então significativo. Levando-se em conta o caráter conservador da atividade econômica, o setor de *real estate* tende a apresentar movimentações moderadas, por meio de movimentos especulativos; as ações poderiam trocar de mão várias vezes, o que aumentaria a presença relativa do setor, mas não deveria perturbar seu valor no conceito de lastro e de capacidade de geração de riqueza.

A tendência é que os preços das ações de *real estate* sejam fruto de mera especulação, visto que os negócios de *real estate* têm ciclos de maturação de médio e longo prazos, justificativa essa que ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2007] sugerem para a impossibilidade das análises, no curto prazo, da eficácia na geração de EBITDA.

¹¹ Análise da Qualidade de Investimento, termo adequado para denominar o que o mercado e a CVM chamam de “estudo de viabilidade econômico-financeira”, tema já amplamente discutido nos artigos do NRE.

Dessa forma, por volta do terceiro trimestre de 2008, durante a crise financeira mundial, o tema precificação das ações das empresas de *real estate* voltou à discussão, quando era observado que o nível de preços das ações já havia caído além do razoável e sugeriam, neste caso, o que ROCHA LIMA JR. [2008] intitulou de DSV com sentido invertido.

Durante o período de crise vivido entre agosto e dezembro de 2008, as empresas de *real estate* alteraram o cenário esperado e anunciaram redução de metas de lançamento, que deveria ter sido entendido como uma forma correta de se mitigar riscos. Entretanto os analistas, conforme observação de ROCHA LIMA JR. [2008], penalizaram fortemente as empresas do setor. Segundo ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2008], o então “valor praticado nas transações das ações, ainda que deva ser analisado isoladamente diante da qualidade de cada empresa, no geral, parece muito abaixo do que recomendaria uma análise técnica”. A possível causa são justamente os exageros cometidos nos IPOs e os critérios de gestão subsequentes nos dois últimos anos.

Em análise dos valores de mercado das empresas, ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2008] expõem que as empresas, em novembro de 2008, apresentam uma depreciação muito agressiva, com seus valores de mercado, com exceção da Cyrela, abaixo do valor patrimonial. O Gráfico a seguir ilustra esse comportamento entre o valor de mercado e o patrimônio líquido das empresas em novembro de 2008.

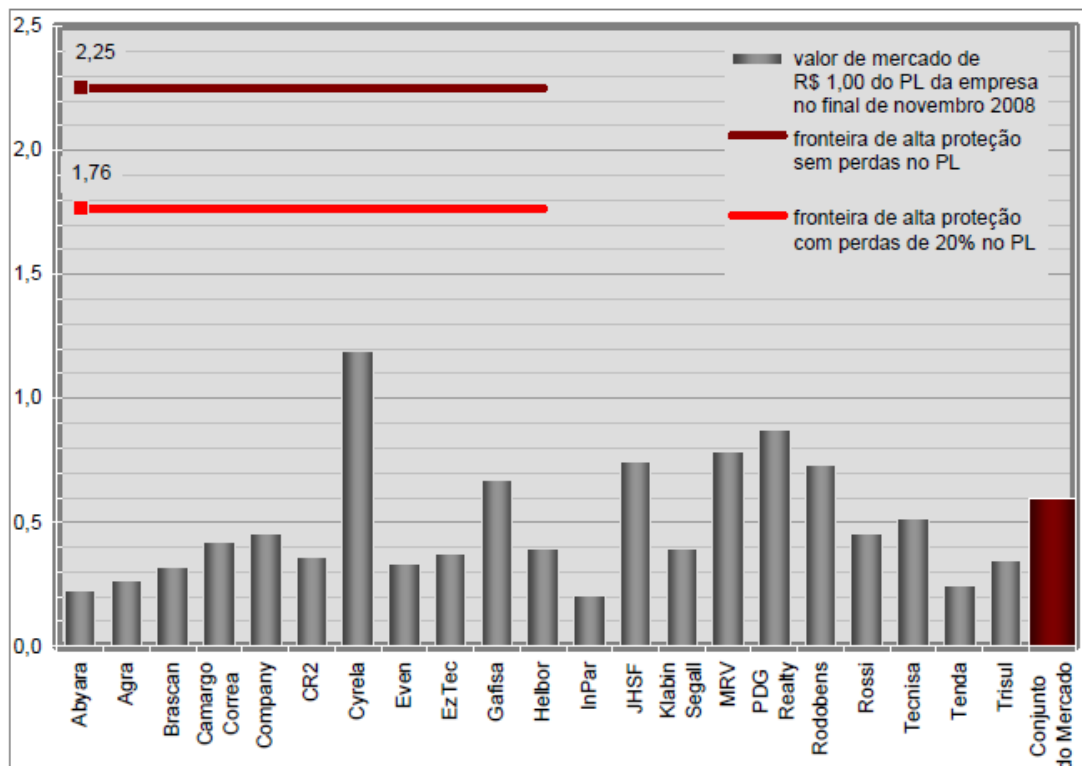


Figura 23 - Relação entre o valor de mercado e o patrimônio líquido das empresas de *real estate* em novembro de 2008. (ROCHA LIMA e ALENCAR, 2008)

Em relatório apresentado ao mercado em outubro de 2008, o Santander trouxe análises similares acerca do comportamento do mercado durante aquele período: “Em nossa opinião, o mercado basicamente colocou todas as construtoras *num* mesmo pacote, precificando um cenário muito negativo com relação à sua solvência, mesmo quando a escassez de caixa parece estar muito distante”. E, logo em seguida, comentam-se os movimentos das ações das empresas e sua relação com o patrimônio líquido: “Com as ações sendo negociadas a um nível próximo (quando não abaixo) de seus valores patrimoniais, acreditamos que a disponibilidade de caixa passou a ser um tema dominante no setor, prevalecendo sobre os fundamentos de longo prazo, já que o mercado não parece estar precificando um prêmio pelo futuro das empresas”. A Tabela a seguir demonstra o percentual acumulado de perdas do valor de mercado das empresas de *real estate* nesse período.

VARIÇÃO DO VALOR DE MERCADO			
Papel	28/12/2007	25/08/2008	Varição
Inpar S/A ON	1.828	356	-80,5%
Even ON	2.376	761	-68,0%
Eztec ON	1.321	455	-65,5%
Abyara ON	1.106	392	-64,6%
Rossi Resid ON	3.588	1.607	-55,2%
CC Des Imob ON	1.300	615	-52,7%
Trisul ON	853	406	-52,4%
Helbor ON	604	316	-47,7%
Company ON	1.278	706	-44,8%
Tecnisa ON	1.642	941	-42,7%
CR2 ON	678	399	-41,2%
Brascan Res ON	2.053	1.236	-39,8%
Tenda ON	1.643	1.002	-39,0%
Klabinsegall ON	867	538	-37,9%
Gafisa ON	4.400	3.021	-31,3%
Agra Incorp ON	1.886	1.399	-25,8%
PDG Realty ON	3.643	2.752	-24,5%
Cyrela Realty ON	8.607	6.916	-19,6%
MRV ON	5.146	4.364	-15,2%
Rodobensimob ON	1.027	899	-12,5%
JHSF Part ON	2.413	2.725	12,9%

Tabela 5 - Variação do Valor de Mercado das Empresas de Real estate. (Valor Econômico, 2008)

Justificando a queda acentuada nos preços, ROSA e ALENCAR [2009] afirmam que a crise vivida no último ano simplesmente antecipou os efeitos do desequilíbrio no mercado de real estate residencial, uma vez que o mercado já vinha penalizando as empresas de real estate bem antes da percepção da crise. O gráfico abaixo ilustra o comportamento das ações das dez maiores empresas, em patrimônio líquido, e do Ibovespa.

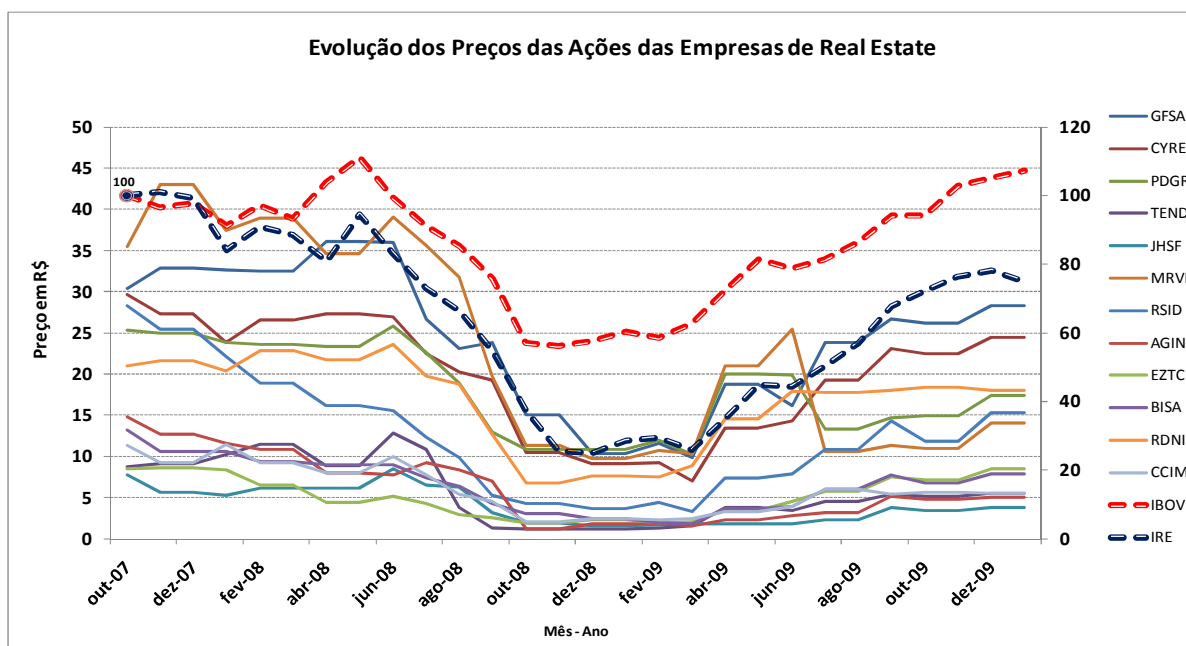


Figura 24 - Evolução dos preços das ações das empresas de real estate.

O Gráfico a seguir complementa a análise anterior, quando se desconta o efeito do IBOVESPA no mesmo período. Atribuem-se os valores das ações das empresas e do IBOVESPA na base 100 no mês de outubro de 2007.

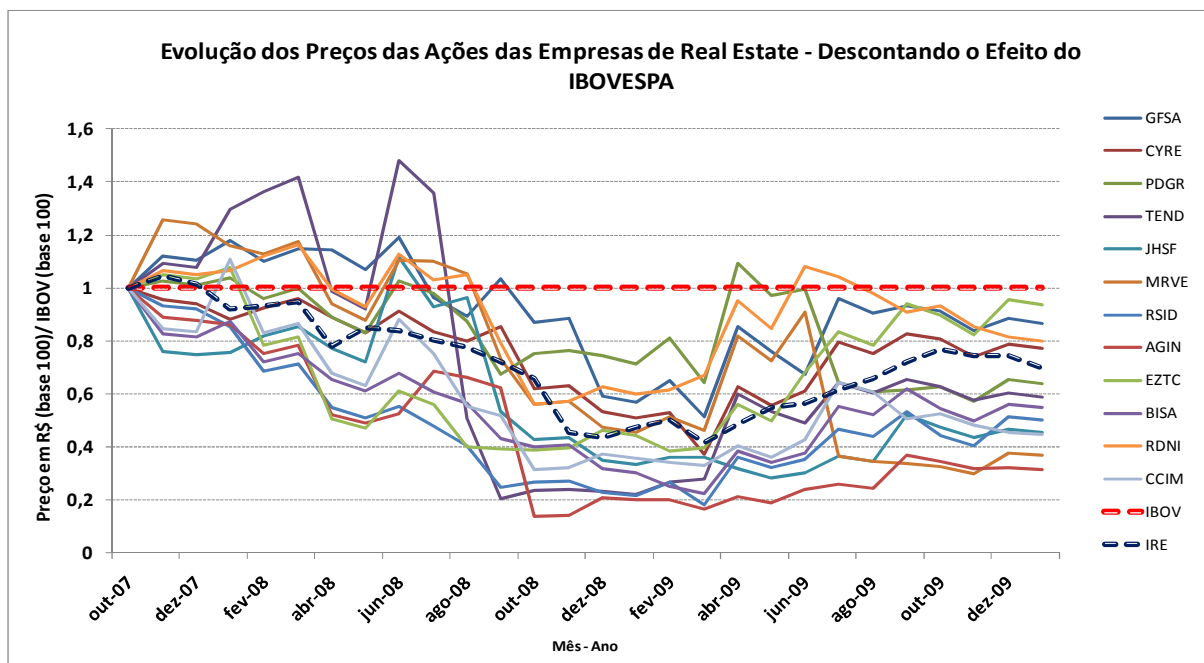


Figura 25 - Evolução dos preços das empresas descontando o IBOVESPA.

4.3.3 A Recuperação do Setor no Mercado de Capitais

As medidas implementadas pelo Governo Federal, por meio do já abordado pacote habitacional “Minha Casa, Minha Vida”, visando a amenizar o ciclo recessivo em que o setor ameaçava ingressar, tiveram como reflexo imediato a acentuada alta das ações das empresas de *real estate* e demonstraram que havia um novo ânimo no mercado a ponto de, em alguns casos, dobrar os preços das ações em um curtíssimo prazo de dois meses após o lançamento do pacote nesse ano.

A recuperação dos preços teve início entre os meses de março e abril de 2009 e aponta maior crescimento para as empresas que já estavam preparadas para atuar neste segmento, tais como MRV, PDG Realty, Tenda e Rodobens, que acumulam altas de 105% ,70%, 105% e 85%, respectivamente. Entretanto, segundo a reportagem publicada no jornal “Valor Econômico”, no dia 6 de maio desse ano, a opinião, entre os analistas, é unânime sobre que houve exagero na reação do mercado e, conseqüentemente, na alta das ações em prazo muito curto.

O fato é que o movimento rendeu também um importante sinal de reação do setor: a volta do investidor estrangeiro, que, instigado pela queda dos juros e pelo estímulo do governo para atender à demanda da baixa renda, voltou a acreditar no mercado de *real estate* brasileiro. Essa volta do capital estrangeiro é apontada, segundo o artigo publicado no *site* da PINI em maio de 2009, como sendo a razão para o desenvolvimento de cenário positivo para todo o setor, uma vez que se verificam, fora do segmento de baixa renda, empresas como a Rossi, que, segundo dados publicados em junho de 2009 no *site* UOL Economia, se recuperou da amarga liderança de desvalorização de mais de 80% de suas ações e valorizou-se, em 2009, em mais de 94%.

Todavia, segundo o jornal “Valor Econômico”, em reportagem publicada em maio desse mesmo ano, a valorização atual tem características diferentes da euforia dos IPOs: Poucas empresas serão beneficiadas, especialmente as mais líquidas nas Bolsas. As companhias mais capitalizadas já foram "eleitas" pelo mercado como ganhadoras no novo cenário. Por conta do expressivo volume de negócios, Gafisa e Cyrela são as duas empresas preferidas por grandes investidores internacionais, seguidas por MRV, PDG Realty e Rossi.

O crescimento do volume financeiro do setor movimentado no ano de 2009 indica uma sustentabilidade maior do que a observada no período dos IPOs. Nos gráficos a seguir nota-se o crescimento acentuado do volume financeiro e a evolução do IRE, índice setorial que espelha o comportamento dos preços das ações das empresas de *real estate*, desenvolvido pelo Núcleo de *Real Estate* da Escola Politécnica da USP.

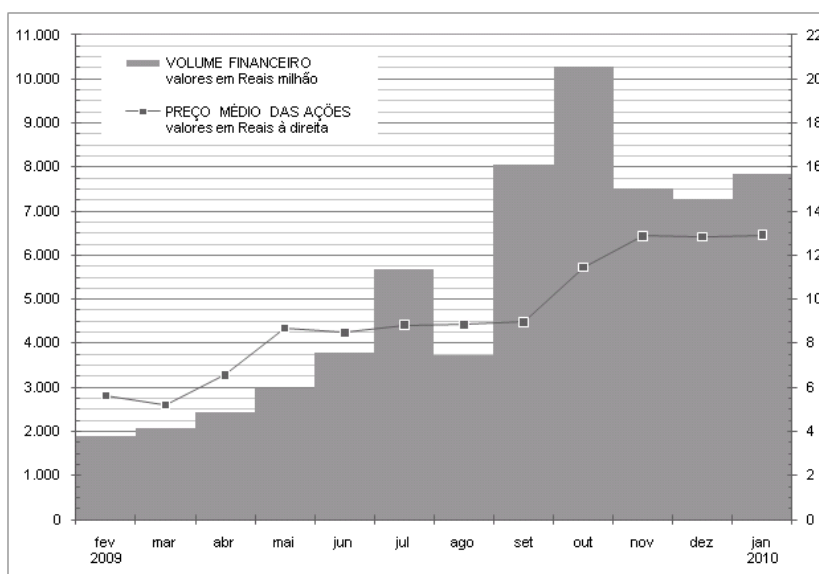


Figura 26 - Evolução dos preços e dos volumes financeiros. (NRE-POLI, 2010)

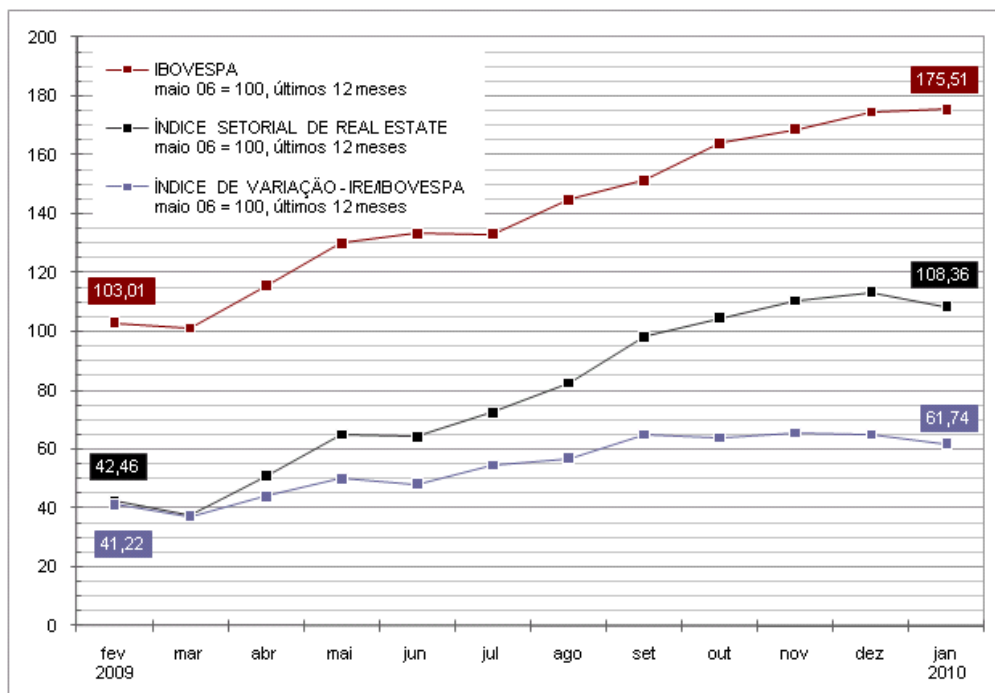


Figura 27 - Evolução do IRE e do IBOVESPA. (NRE-POLI, 2010)

Segundo ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2008], a recuperação da confiança nas ações das empresas de *real estate* envolvem fatores complexos, visto que “a prova” a ser produzida depende do longo ciclo de maturação dos negócios do setor. Logo, a reversão da percepção de ações de baixa qualidade depende dos resultados consistentes e recorrentes das empresas.

Os resultados consistentes parecem ainda não ter surgido e seria essa justamente a crítica por parte dos analistas para a intensa alta nos preços, conforme se pode perceber a partir recomendações da corretora Fator, em artigo publicado no final do mês de abril de 2009, no Portal Exame: “Reiteramos cautela aos investidores, pois, apesar de algumas incorporadoras terem apresentado resultados operacionais positivos, não observamos melhora consistente nas variáveis que determinam o consumo de imóveis”.

Cabe ressaltar, no entanto, que a alta acentuada deixa o setor novamente muito exposto a movimentos especulativos no curto prazo. Porém, segundo a reportagem publicada no jornal “Valor Econômico” em maio de 2009, os analistas consideram pouco provável que os preços voltem aos patamares do auge da crise, quando o mercado tratava muitas dessas empresas como se estivessem à beira da falência. Contudo, em passado não muito distante, os mesmos

analistas já super e subavaliaram as ações das mesmas empresas de *real estate*, o que, de certa forma, fez gerar certo grau de desconfiança em tais avaliações.

No plano concreto, mesmo com a valorização, todas as construtoras ainda acumulam forte desvalorização de suas ações num período de doze meses. É o caso, por exemplo, da MRV, que, mesmo após subir 150% nesse ano, acumulava, no fim de abril, desvalorização de 37% em doze meses.

Por fim, ROCHA LIMA JR. e ALENCAR [2008] sugerem posturas de comportamento que podem contribuir para a manutenção dos valores de mercado das empresas. “Para fora da empresa, interlocutores com o mercado, cuja confiabilidade seja inabalável. Para dentro, atores de gestão com postura inovadora, nas rotinas de decisão e métodos de gerenciamento, operação e controle, focados nas finanças e geração de resultado, fazem o diferencial necessário”.

5. CRITÉRIOS PARA A ANÁLISE DA ESTRUTURA E DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

5.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo tem como objetivo a coleta dos dados das empresas referentes à caracterização de suas estruturas organizacionais, à avaliação de seu desempenho organizacional, com base na metodologia proposta pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, e à leitura dos índices de eficiência organizacional das empresas participantes.

Após as apresentações dos roteiros de reconhecimento da estrutura, avaliação de desempenho e índice de eficiência organizacional, serão convidadas todas as empresas de *real estate* listadas no segmento construção civil do Novo Mercado da Bovespa.

Após o aceite da proposta de participação, proceder-se-á ao levantamento dos dados com base em entrevistas presenciais com colaboradores das empresas. Em todo caso, se houver impossibilidade de tal procedimento, os roteiros serão encaminhados por *e-mail*.

O Índice de Eficiência Organizacional será calculado com base nas informações presentes nos relatórios de resultados apresentados trimestralmente pelas empresas.

Os questionários recebidos e os dados colhidos nos relatórios trimestrais de cada empresa se encontram na íntegra no apêndice deste texto.

5.2 ROTEIRO PARA O RECONHECIMENTO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

O roteiro aqui exposto tem como base as diretrizes provenientes da pesquisa promovida por VIVANCOS [2001], na qual o autor buscou identificar e caracterizar as estruturas organizacionais das empresas construtoras de edifícios de pequeno e médio porte. A utilização do roteiro proposto foi ajustada em alguns aspectos, de modo a torná-la mais adequada no reconhecimento de empresas do setor de *real estate* em questão.

O roteiro dá-se na forma de um questionário, cujo objetivo único é reconhecer a estrutura organizacional, não sendo próprio qualquer tipo de avaliação da qualidade da estrutura. Os tópicos propostos por VIVANCOS [2001] para a identificação da estrutura serão os seguintes:

ITEM DE RECONHECIMENTO	QUESTIONAMENTO
Caracterização da empresa	Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?
Análise do organograma funcional	Quais os setores e cargos existentes? Quais as departamentalizações adotadas? Quantos níveis hierárquicos? Qual a amplitude do controle?
Análise dos papéis	Quais as responsabilidades dos cargos e setores? Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?
Análise da estrutura do poder	Quem são os controladores principais? Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?
Análise do sistema de comunicação	Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias? Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?
Caracterização da estrutura informal	Como é caracterizado o grau de informalidade? Quais os pontos positivos e negativos para a empresa?
Identificação da cultura organizacional	Quais são os principais valores, tabus e costumes? Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?
Caracterização do posicionamento no ambiente	Quais são os principais concorrentes? Como se promovem as parcerias?
Avaliação de aspectos tecnológicos	Qual a postura da empresa diante das inovações tecnológicas? Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos	Qual o nível de formação dos ocupantes? Quais as formas de contratação? Quais as estratégias para manutenção dos funcionários? Quais as políticas de premiação? Qual a média de <i>turn-over</i> nos últimos anos?

Tabela 6 - Questionário para reconhecimento das estruturas organizacionais das empresas. (VIVANCOS, 2001)

5.3 ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

Conforme definido anteriormente, a metodologia proposta para avaliação do desempenho organizacional das empresas será a disponível pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A FNQ é uma entidade privada e sem fins lucrativos, criada em outubro de 1991 e cujo principal objetivo é disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

O questionário de diagnóstico a ser utilizado, por sua vez, é baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) criado pela FNQ.

Segundo a FNQ, o funcionamento do MEG é explicado com base no ciclo que parte da capacidade de atender seus clientes e atua de forma responsável na sociedade, devendo a empresa possuir uma liderança capaz de formular as estratégias e planos e repassá-los aos colaboradores, que trabalham na execução dos processos planejados de forma adequada, cumprir os compromissos com os fornecedores e medir os resultados obtidos, gerar informação e conhecimento, que retornam à empresa e contribuem para o aprendizado desta.

O MEG possui onze fundamentos de excelência em gestão, que estão sempre presentes em seus questionários. A Tabela a seguir dispõe esses onze fundamentos e seus respectivos conceitos.

FUNDAMENTO	CONCEITO
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma empresa, bem como entre a empresa e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a empresa.
Cultura e Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da empresa, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a empresa, visando à

	sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da empresa.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras empresas, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Tabela 7 - Os fundamentos de excelência em gestão que embasam o MEG. (FNQ, 2009).

Utilizando este embasamento, a FNQ produziu o questionário de diagnóstico que pode ser aplicado em qualquer empresa de qualquer setor. Atualmente, o questionário é fornecido por meio de um *software* disponibilizado gratuitamente no próprio *site* da FNQ: o *e-MEG Diagnóstico*.

De acordo com a FNQ, o “diferencial do *e-MEG Diagnóstico* é fornecer ao final do processo o grau de maturidade da organização nos níveis básico, intermediário e avançado, além de recomendações de melhorias para incrementar seus processos”.

Na Tabela a seguir, apresentam-se os itens e as questões extraídas do *e-MEG Diagnóstico*.

ITEM	SUBITEM	QUESTIONAMENTO	ALTERNATIVAS
LIDERANÇA	Governança corporativa	A organização possui sistemas de gestão e controles exercidos na administração para manter a confiança e proteger os interesses das partes interessadas?	<p>a - A organização não presta conta de suas ações e resultados.</p> <p>b - A organização presta contas de suas principais ações e resultados obtidos, conferindo transparência à gestão.</p> <p>c - A organização possui um sistema de prestação de contas e avalia os principais riscos empresariais.</p> <p>d - A organização possui um sistema de prestação de contas e avalia os principais riscos empresariais e atua sobre eles de forma a minimizá-los.</p> <p>e - A organização possui um sistema, já refinado pelo menos uma vez, de prestação de contas e avalia os principais riscos empresariais e atua sobre eles de forma a minimizá-los.</p>

Desenvolvimento da	Ética	A organização estimula o comportamento ético e transparente com as partes interessadas?	<p>a - A organização é ética porém não existe mecanismo para assegurar o relacionamento ético com as partes interessadas.</p> <p>b - A organização possui mecanismos para assegurar a ética no relacionamento interno (força de trabalho).</p> <p>c - A organização possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo (clientes, fornecedores, acionista, sociedade).</p> <p>d - A organização possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo e estimular sua aplicação em toda a cadeia de valor.</p> <p>e - A organização possui mecanismos já refinados pelo menos uma vez para assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo e estimular sua aplicação em toda a cadeia de valor.</p>
	Valores e diretrizes	A Direção define valores e diretrizes para promover a cultura da qualidade e o atendimento às necessidades das partes interessadas - clientes, pessoas, acionistas, fornecedores, comunidade?	<p>a - A organização ainda não tem valores e diretrizes definidos.</p> <p>b - A organização tem valores e diretrizes definidos mas ainda não divulgados para as partes interessadas.</p> <p>c - A organização tem valores e diretrizes definidos, divulgados para as partes interessadas, e assegura o entendimento pela força de trabalho.</p> <p>d - Os valores e as diretrizes estão consolidados e divulgados para todas as partes interessadas mas ainda não refinados.</p> <p>e - Os valores e as diretrizes estão consolidados e divulgados para todas as partes interessadas e já foram refinados pelo menos uma vez.</p>
	Tomada de decisões	A Direção conduz reuniões com sua equipe, analisa o atendimento das necessidades das Partes Interessadas (Clientes, Empregados, Fornecedores, Acionistas e Comunidade) e implementa e acompanha as ações definidas?	<p>a - A direção não realiza reuniões com a equipe.</p> <p>b - A direção realiza reuniões esporádicas com a equipe</p> <p>c - A direção realiza reuniões sistemáticas com a equipe e considera as necessidades das algumas partes interessadas.</p> <p>d - A direção realiza reuniões sistemáticas com a equipe e considera as necessidades das principais partes interessadas, implementa e acompanha as ações definidas.</p> <p>e - A direção realiza reuniões sistemáticas com a equipe e considera as necessidades das principais partes interessadas, implementa e acompanha as ações definidas. O sistema de reuniões já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	liderança	Os Diretores e Chefias são avaliados e desenvolvidos com base em habilidades exigidas para o exercício da sua função, assegurando o alinhamento às estratégias?	<p>a - As habilidades e competências necessárias para os diretores e chefias exercerem a liderança ainda não estão definidas.</p> <p>b - As habilidades e competências necessárias para os diretores e chefias exercerem a liderança estão formalmente definidas.</p> <p>c - Os diretores e chefias são avaliados periodicamente com base nas habilidades e competências definidas.</p> <p>d - Os diretores e chefias são avaliados e desenvolvidos periodicamente com base nas habilidades e competências definidas.</p> <p>e - Os diretores e chefias são avaliados e desenvolvidos periodicamente com base nas habilidades e competências, que já foram refinadas, ao menos uma vez, para alinhamento às mudanças organizacionais.</p>
	Aprendizado organizacional e cultura de inovação	A organização desenvolve a melhoria e a inovação desde a concepção de novas ideias até a sua devida implantação?	<p>a - A organização ainda não possui mecanismos para a melhoria e a inovação.</p> <p>b - As melhorias e a inovações acontecem na organização de forma isolada e esporádica.</p> <p>c - A organização possui mecanismos para estímulo a novas idéias. Muitas das melhorias e inovações são decorrentes destes mecanismos.</p> <p>d - A organização possui mecanismos para estímulo a novas idéias disseminados por toda a organização. Há melhorias e inovações oriundas de diversas áreas da organização .</p> <p>e - Os mecanismos para estimular a inovação e melhoria estão disseminados por toda organização, e já foram refinados ao menos uma vez.</p>

	Desempenho da organização	A Direção analisa regularmente o desempenho da organização para avaliar o alcance das estratégias?	<p>a - Não há análise regular do desempenho da organização.</p> <p>b - A direção analisa o desempenho considerando indicadores de vendas, financeiros e de produção.</p> <p>c - A direção analisa o desempenho considerando indicadores em diversas perspectivas (mercado, financeiros, produção, pessoas e sociedade).</p> <p>d - A direção analisa o desempenho considerando indicadores em diversas perspectivas (mercado, financeiros, produção, pessoas e sociedade), comparando-os aos referenciais selecionados.</p> <p>e - O processo de análise do desempenho considera as diversas perspectivas e informações comparativas e já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Informações comparativas	A organização possui métodos para a comparação do seu desempenho?	<p>a - A organização não possui métodos de comparação do seu desempenho.</p> <p>b - A organização compara seu desempenho com referenciais pertinentes para algumas áreas e processos.</p> <p>c - A organização compara seu desempenho com referenciais pertinentes para as principais áreas e processos.</p> <p>d - A organização analisa seu desempenho em relação aos referenciais pertinentes, define metas e promove melhorias com base nessas comparações.</p> <p>e - A organização analisa seu desempenho em relação aos referenciais pertinentes, define metas e promove melhorias com base nessas comparações. Este processo já foi refinado ao menos uma vez.</p>
ESTRATÉGIAS E PLANOS	Desdobramento em planos de ação	As estratégias são desdobradas em planos de ação com alocação de recursos necessários à sua implementação?	<p>a - Não estão definidos os planos de ação alinhados às estratégias.</p> <p>b - As estratégias estão desdobradas em planos de ação.</p> <p>c - As estratégias estão desdobradas em planos de ação. Os recursos necessários são alocados e há acompanhamento dos planos.</p> <p>d - As estratégias estão desdobradas em planos de ação. Os recursos necessários são alocados e há uma metodologia para acompanhamento dos planos e monitoramento sistemático de sua efetividade em relação ao alcance das metas.</p> <p>e - As estratégias estão desdobradas em planos de ação, com recursos necessários alocados e que são acompanhados e monitorados sistematicamente em relação ao alcance das metas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Comunicação das estratégias e planos	As estratégias e planos são comunicados para as partes interessadas a fim de estabelecer compromissos mútuos?	<p>a - A organização não comunica as estratégias e planos.</p> <p>b - As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas da força de trabalho.</p> <p>c - As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas da força de trabalho e para as algumas partes interessadas.</p> <p>d - As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas da força de trabalho e para as principais partes interessadas.</p> <p>e - As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas da força de trabalho e para as principais partes interessadas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Definição de indicadores e metas	A organização define indicadores para avaliar a implementação das estratégias e estabelece metas de curto e longo prazo?	<p>a - Os indicadores analisados são operacionais e não estão alinhados as estratégias.</p> <p>b - Os indicadores são definidos com base nas estratégias organizacionais sendo estabelecidas metas de curto prazo.</p> <p>c - Os indicadores estratégicos estão balanceados para atender as necessidades das diversas partes interessadas (há indicadores de clientes, mercado, etc.), sendo estabelecidas metas de curto e longo prazo.</p> <p>d - Os indicadores estratégicos estão balanceados para atender as necessidades das diversas partes interessadas (há indicadores de clientes, mercado, etc.) e estão desdobrados e alinhados aos níveis operacionais, sendo estabelecidas metas de curto e longo prazo.</p> <p>e - Os indicadores estratégicos estão balanceados para atender as necessidades das diversas partes interessadas (há indicadores de clientes, mercado, etc.) e estão desdobrados e alinhados aos níveis operacionais, sendo estabelecidas metas de curto e longo prazo. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>

	Formulação das estratégias	A Direção formula estratégias considerando as necessidades de partes interessadas, definindo ações para maximizar o seu desempenho?	<p>a - Não há processo sistematizado para formulação das estratégias.</p> <p>b - A formulação das estratégias considera as principais mudanças no ambiente externo e a análise do ambiente interno.</p> <p>c - As estratégias consideram as análises de ambiente externo e interno e ainda as necessidades das principais partes interessadas. Há envolvimento das principais áreas nesse processo.</p> <p>d - As estratégias consideram as análises de ambiente externo e interno assegurando a coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas. Há envolvimento de todas as áreas nesse processo.</p> <p>e - As estratégias consideram as análises de ambiente externo e interno assegurando a coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas. Há envolvimento de todas as áreas nesse processo. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
CLIENTES	Resultados relativos a clientes	Possuem resultados relativos a seus clientes, tais como satisfação dos clientes, fidelização, nível de reclamações e participação no mercado?	<p>a - Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.</p> <p>b - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>c - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>d - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.</p> <p>e - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para maioria deles.</p>
	Satisfação dos clientes	A satisfação, insatisfação e fidelização dos diversos grupos de clientes são avaliadas?	<p>a - A organização não avalia a satisfação dos clientes de forma sistemática.</p> <p>b - A organização avalia a satisfação dos clientes de forma sistemática.</p> <p>c - A organização avalia a satisfação, insatisfação e fidelização dos clientes, incluindo os clientes da concorrência. Esse processo é aplicado para os diversos grupos de clientes.</p> <p>d - A organização avalia a satisfação, insatisfação e fidelização dos clientes, incluindo os clientes da concorrência. Esse processo é aplicado para os diversos grupos de clientes, sendo essas informações utilizadas para intensificar seu nível de satisfação.</p> <p>e - A organização avalia a satisfação, insatisfação e fidelização dos clientes, incluindo os clientes da concorrência. Esse processo é aplicado para os diversos grupos de clientes, sendo essas informações utilizadas para intensificar seu nível de satisfação. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Canais de comunicação	São disponibilizados canais adequados para comunicação com os clientes?	<p>a - A organização ainda não dispõe de canais estruturados de comunicação com os clientes para receber reclamações, sugestões ou solicitar informações.</p> <p>b - Há canais e sistemática para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos clientes.</p> <p>c - Há canais e sistemática para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos clientes, assegurando que serão pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.</p> <p>d - Há canais e sistemática para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos clientes, assegurando que serão pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. Os canais de comunicação com os clientes são apropriados para as características dos grupos ou segmentos de clientes.</p> <p>e - As reclamações e sugestões recebidas pelos canais de relacionamento são tratadas, assegurando que serão eficazmente atendidas ou solucionadas. Os canais de comunicação com os clientes são apropriados para as características dos grupos ou segmentos de clientes. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>

	Divulgação de produtos e marcas	Os produtos e marcas são divulgados aos clientes e ao mercado para criar imagem positiva, sem criar expectativas que não possam ser atendidas?	<p>a - A organização ainda não possui mecanismos para divulgar produtos e marcas.</p> <p>b - A organização possui mecanismos para divulgar seus produtos e marcas.</p> <p>c - A organização possui mecanismos para divulgar seus produtos e marcas garantindo credibilidade, confiança e percepção de imagem, que é avaliada sistematicamente perante os clientes.</p> <p>d - A organização possui mecanismos para divulgar seus produtos e marcas garantindo credibilidade, confiança e percepção de imagem, que é avaliada sistematicamente perante os clientes. Com base nessas informações são definidas ações de melhoria, que são divulgadas aos clientes e mercado.</p> <p>e - A organização possui mecanismos para divulgar seus produtos e marcas garantindo credibilidade, confiança e percepção de imagem, que é avaliada sistematicamente perante os clientes. Com base nessas informações são definidas ações de melhoria, que são divulgadas aos clientes e mercado. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Segmentação, necessidades e expectativas dos clientes	A organização identifica, analisa e compreende as necessidades de seus clientes?	<p>a - Não existe critério de segmentação e definição dos clientes-alvo.</p> <p>b - Os clientes estão segmentados, porém não são definidos os clientes-alvo.</p> <p>c - Os clientes estão segmentados. São identificados os clientes-alvo, sendo suas necessidades e expectativas identificadas e tratadas.</p> <p>d - Os clientes estão segmentados. São identificados os clientes-alvo, sendo suas necessidades e expectativas identificadas e tratadas, considerando os clientes atuais, potenciais e da concorrência.</p> <p>e - Os clientes estão segmentados. São identificados os clientes-alvo, sendo suas necessidades e expectativas identificadas e tratadas, considerando os clientes atuais, potenciais e da concorrência. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
SOCIEDADE	Aspectos sociais e ambientais	A organização identifica os aspectos, impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações?	<p>a - A organização não identifica os aspectos e impactos sociais e ambientais causados por seus produtos, processos e instalações.</p> <p>b - A organização identifica os aspectos e impactos ambientais de sua atuação. Há ações para minimização de consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não-renováveis.</p> <p>c - A organização identifica os aspectos e impactos ambientais e sociais de sua atuação. Há ações para minimização de consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não-renováveis. A força de trabalho é conscientizada e envolvida nessas questões.</p> <p>d - A organização identifica os aspectos e impactos ambientais e sociais de sua atuação. Há ações para minimização de consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não-renováveis. A força de trabalho, parceiros e fornecedores são conscientizados e envolvidos nessas questões.</p> <p>e - A organização identifica os aspectos e impactos ambientais e sociais de sua atuação. Há ações para minimização de consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não-renováveis. A força de trabalho, parceiros e fornecedores são conscientizados e envolvidos nessas questões. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Desenvolvimento social	A organização possui ações para estimular o desenvolvimento sustentável?	<p>a - Não há esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas ou eles ocorrem de forma esporádica.</p> <p>b - A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais.</p> <p>c - A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, envolvendo os parceiros e força de trabalho na sua implementação.</p> <p>d - A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, selecionados por critérios definidos, envolvendo os parceiros e força de trabalho na sua implementação. É avaliado o grau de satisfação da sociedade ou comunidades vizinhas.</p> <p>e - A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, selecionados por critérios definidos, envolvendo os parceiros e força de trabalho na sua implementação. É avaliado o grau de satisfação da sociedade ou comunidade vizinhas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>

	Resultados	Possui resultados relativos a ações sociais, tais como não conformidade ambiental, combate ao desperdício, preservação do meio ambiente, ações ou projetos comunitários, grau de envolvimento da força de trabalho, percentual investido em ações sociais?	<p>a - Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.</p> <p>b - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>c - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>d - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.</p> <p>e - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para maioria deles.</p>
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	Informações da organização	A organização adota métodos para identificar e organizar as informações necessárias para a tomada de decisão?	<p>a - Não existem mecanismos estruturados para a identificação das necessidades de informação.</p> <p>b - Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização.</p> <p>c - Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização, sendo essas disponibilizadas para seus usuários.</p> <p>d - Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização, sendo essas disponibilizadas para seus usuários. São garantidas a atualização, confidencialidade e integridade das informações disponibilizadas.</p> <p>e - Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização, sendo essas disponibilizadas para seus usuários. São garantidas a atualização, confidencialidade e integridade das informações disponibilizadas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Informações comparativas	A organização possui métodos para obter e manter atualizadas as informações comparativas?	<p>a - Não existem mecanismos estruturados para a identificação de fontes de informações comparativas.</p> <p>b - Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta das informações comparativas</p> <p>c - Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta das informações comparativas, que são analisadas e adaptadas à realidade da organização.</p> <p>d - Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta e atualização das informações comparativas, que são analisadas e adaptadas à realidade da organização.</p> <p>e - Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta e atualização das informações comparativas, que são analisadas e adaptadas à realidade da organização. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Ativos intangíveis	A organização identifica e protege seus ativos intangíveis (marcas, patentes, sistemas, processos, competências e talentos)?	<p>a - Os principais ativos intangíveis não estão identificados.</p> <p>b - Os ativos intangíveis são identificados e desenvolvidos.</p> <p>c - Os ativos intangíveis são identificados, desenvolvidos e protegidos.</p> <p>d - Os ativos intangíveis são identificados, desenvolvidos, protegidos e a organização compartilha o conhecimento relevante para a agregação de valor ao negócio. Há mecanismos para a retenção de pessoas consideradas chave para o sucesso da organização.</p> <p>e - Os ativos intangíveis são identificados, desenvolvidos, protegidos e a organização compartilha o conhecimento relevante para a agregação de valor ao negócio. Há mecanismos para a retenção de pessoas consideradas chave para o sucesso da organização. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>

PESSOAS	Sistemas de trabalho	A organização possui um sistema de trabalho que contribui para a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes?	<p>a - A organização ainda não possui um sistema de trabalho que estimule a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes.</p> <p>b - O sistema de trabalho contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho da força de trabalho é avaliado sistematicamente.</p> <p>c - O sistema de trabalho contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho e a satisfação da força de trabalho são avaliados sistematicamente.</p> <p>d - O sistema de trabalho, incluindo a remuneração e os incentivos, contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho e a satisfação da força de trabalho são avaliados sistematicamente.</p> <p>e - O sistema de trabalho, incluindo a remuneração e os incentivos, contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho e a satisfação da força de trabalho são avaliados sistematicamente. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Capacitação e desenvolvimento	O desenvolvimento das pessoas é planejado e realizado para atender às estratégias da organização?	<p>a - Não há mecanismos de identificação das necessidades de capacitação das pessoas.</p> <p>b - Há mecanismos para identificação das necessidades de capacitação das pessoas alinhados às estratégias da organização</p> <p>c - Existe programa de capacitação alinhado às estratégias da organização e que considera as necessidades das pessoas.</p> <p>d - Existe programa de capacitação alinhado às estratégias da organização e ao incentivo da cultura de excelência, que considera as necessidades das pessoas e o desenvolvimento de carreira. A eficácia dos programas de capacitação é avaliada.</p> <p>e - Existe programa de capacitação alinhado às estratégias da organização e ao incentivo da cultura de excelência, que considera as necessidades das pessoas e o desenvolvimento de carreira. A eficácia dos programas de capacitação é avaliada. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Qualidade de vida	A organização cria um ambiente seguro e saudável para manter as pessoas satisfeitas e motivadas?	<p>a - Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia ainda não são identificados em todas as áreas da organização.</p> <p>b - Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e tratados sistematicamente. Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação também são identificados e avaliados.</p> <p>d - Os fatores que afetam a saúde ocupacional, o bem-estar, a satisfação e a motivação são identificados e avaliados, gerando ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho.</p> <p>d - Os fatores que afetam a saúde ocupacional, o bem-estar, a satisfação e a motivação são identificados e avaliados, gerando ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho. Os serviços, benefícios, programas e políticas são compatíveis com o mercado de atuação da organização</p> <p>e - Os fatores que afetam a saúde ocupacional, o bem-estar, a satisfação e a motivação são identificados e avaliados, gerando ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho. Os serviços, benefícios, programas e políticas são compatíveis com o mercado de atuação da organização. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>

	Resultados relativos às pessoas	Possui resultados relativos ao sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, incluindo absenteísmo, rotatividade, clima organizacional e acidentes de trabalho, entre outros?	<p>a - Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.</p> <p>b - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>c - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>d - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.</p> <p>e - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para maioria deles.</p>
PROCESSOS	Principais processos	Os principais processos produtivos, de prestação de serviços e de apoio e seus requisitos são identificados e monitorados por meio de indicadores de desempenho?	<p>a - A organização identifica os requisitos aplicáveis aos processos, porém ainda não controla de forma sistemática.</p> <p>b - Os processos são monitorados por indicadores de desempenho para os requisitos identificados.</p> <p>c - Os processos são monitorados por indicadores de desempenho para os requisitos identificados. São implementadas ações corretivas para tratamento das não-conformidades identificadas.</p> <p>d - Os processos são monitorados por indicadores, analisados e melhorados, considerando melhores práticas de outras organizações. São implementadas ações corretivas para tratamento das não-conformidades identificadas.</p> <p>e - Os processos são monitorados por indicadores, analisados e melhorados, considerando melhores práticas de outras organizações. São implementadas ações corretivas para tratamento das não-conformidades identificadas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
	Resultados dos processos principais de negócio e dos processos de apoio	Possui resultados relativos ao desempenho dos processos, tais como produtividade, cumprimento de prazos, índice de retrabalho, qualidade do produto ou do processo, índice de não conformidade, entre outros?	<p>a - Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.</p> <p>b - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>c - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>d - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.</p> <p>e - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para maioria deles.</p>
	Relacionamento com fornecedores	A organização desenvolve e estimula melhorias no desempenho dos fornecedores?	<p>a - Não existe metodologia de qualificação e seleção dos fornecedores.</p> <p>b - Os fornecedores são qualificados e selecionados visando a melhoria do seu desempenho, que é regularmente monitorado por indicadores</p> <p>c - Os fornecedores, qualificados e selecionados, são avaliados por indicadores e informados sobre o seu desempenho. Há canais de relacionamento com os fornecedores.</p> <p>d - A seleção e qualificação de fornecedores inclui requisitos socioambientais. Os fornecedores são avaliados por indicadores e informados sobre o seu desempenho. Há canais de relacionamento com os fornecedores, que são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais.</p> <p>e - A seleção e qualificação de fornecedores inclui requisitos socioambientais. Os fornecedores são avaliados por indicadores e informados sobre o seu desempenho. Há canais de relacionamento com os fornecedores, que são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>

Resultados relativos aos fornecedores	Possui resultados relativos aos fornecedores, tais como cumprimento de prazos, qualidade do produto, índice de não conformidade, entre outros?	<p>a - Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.</p> <p>b - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>c - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>d - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.</p> <p>e - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para maioria deles.</p>
Processos econômico-financeiros	A organização possui mecanismos que asseguram a sustentabilidade econômico-financeira?	<p>a - Não existem mecanismos para assegurar recursos financeiros para atender às necessidades operacionais.</p> <p>b - O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais.</p> <p>c - O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais. Os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos.</p> <p>d - O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais. Os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos. Os riscos financeiros são identificados e tratados.</p> <p>e - O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais. Os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos. Os riscos financeiros são identificados e tratados. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.</p>
Resultados econômico-financeiros	O desempenho econômico financeiro é medido por indicadores, tais como receitas, lucro líquido, margem de contribuição, liquidez, endividamento, relação entre os recursos planejados e executados, redução de custos operacionais, entre outros?	<p>a - Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.</p> <p>b - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>c - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.</p> <p>d - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.</p> <p>e - Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para maioria deles.</p>

Tabela 8 - Questionário para avaliação do desempenho organizacional das empresas. (FNQ, 2009)

Tabulação dos dados e apresentação dos resultados é feita automaticamente pelo próprio *software*. A tabela a seguir dispõe como os dados serão tabulados pelo *software* Diagnóstico da FNQ.

Dimensão	Questão	Peso na Dimensão	Alternativa & Peso na Avaliação Global				
			E	D	C	B	A
			100%	75%	50%	25%	0%
Liderança	1,1	18,18%	2,00%	1,50%	0,75%	0,19%	0,00%
	1,2	18,18%	2,00%	1,50%	0,75%	0,19%	0,00%
	1,3	9,09%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
	1,4	9,09%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
	1,5	9,09%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
	1,6	9,09%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
	1,7	13,64%	1,50%	1,13%	0,56%	0,14%	0,00%
	1,8	13,64%	1,50%	1,13%	0,56%	0,14%	0,00%
Estratégias e Planos	2,1	50%	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	2,2	16,67%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
	2,3	16,67%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
	2,4	16,67%	1,00%	0,75%	0,38%	0,09%	0,00%
Clientes	3,1	9,38%	1,50%	1,13%	0,56%	0,14%	0,00%
	3,2	9,38%	1,50%	1,13%	0,56%	0,14%	0,00%
	3,3	9,38%	1,50%	1,13%	0,56%	0,14%	0,00%
	3,4	9,38%	1,50%	1,13%	0,56%	0,14%	0,00%
	3,5	62,50%	10,00%	7,50%	3,75%	0,94%	0,00%
Sociedade	4,1	25%	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	4,2	25%	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	4,3	50%	6,00%	4,50%	2,25%	0,56%	0,00%
Info. & Conhecimento	5,1	33,33%	2,00%	1,50%	0,75%	0,19%	0,00%
	5,2	33,33%	2,00%	1,50%	0,75%	0,19%	0,00%
	5,3	33,33%	2,00%	1,50%	0,75%	0,19%	0,00%
Pessoas	6,1	20%	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	6,2	20%	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	6,3	20%	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%

	6,4	40%	6,00%	4,50%	2,25%	0,56%	0,00%
Processos	7,1	14,71	5,00%	3,75%	1,88%	0,47%	0,00%
	7,2	29,41	10,00%	7,50%	3,75%	0,94%	0,00%
	7,3	8,82	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	7,4	8,82	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	7,5	8,82	3,00%	2,25%	1,13%	0,28%	0,00%
	7,6	29,41	10,00%	7,50%	3,75%	0,94%	0,00%

Tabela 9 - Gabarito das respostas, pontuações e pesos das dimensões de avaliação do desempenho organizacional no *software* Diagnóstico da FNQ.

5.3.1 O Índice de Eficiência Organizacional – IEO

A metodologia de avaliação do desempenho organizacional apresentada anteriormente é, por si só, completa para avaliação do desempenho organizacional das empresas de *real estate*. Entretanto, o resultado dessa avaliação nesta pesquisa será estático, pelo fato de que as empresas participantes responderão ao questionário uma única vez, apontando um desempenho organizacional singular naquele momento e representando apenas um ponto ou um conceito, considerando o que ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008] destacam, quando afirmam que “investir nas empresas empreendedoras de *real estate* é investir na qualidade da empresa, que implica a leitura: [i] da sua capacidade de empreender produtos com inserção de mercado, [ii] das suas margens operacionais, função da relação preço e custo, e [iii] das contas gerais da administração, que devem ser compatíveis com o volume de produção e com as margens operacionais praticadas na comercialização dos empreendimentos”. Logo, por conta disso, resolveu-se utilizar as informações apresentadas nos relatórios trimestrais das empresas para criar um dado dinâmico, que expressasse a evolução da empresa e sua eficiência organizacional em gerar resultados.

Ao longo desta pesquisa, tratou-se do tamanho e do crescimento das empresas e, conforme já apresentado anteriormente, da relação entre a evolução do tamanho da empresa, lido a partir das despesas gerais e administrativas, com a evolução dos resultados produzidos, e lido com base no EBITDA, gerado naquele mesmo período.

Assim, tão logo definidas forem as empresas participantes, elas serão analisadas desde o seu ingresso no Novo Mercado de capitais até os dias atuais, como forma de avaliar os reflexos existentes ou não da evolução do IEO nos preços das ações destas empresas.

5.4 AS EMPRESAS PARTICIPANTES

Foram amplamente convidadas à participação todas as empresas que atuam no setor de *real estate*, que possuam capital aberto e estejam inseridas no novo mercado. A Tabela a seguir apresenta essas empresas, classificadas, segundo a Bovespa, como pertencentes ao setor de construção e transporte, subsetor de construção e engenharia e segmento de construção civil.

Empresa	Sigla	Patr. Líquido	Ativo Total	Ativo Permanente	Nº de Ações - Mil
CYRELA REALT	CYRE	2.224.017	7.766.726	415.235	355.751
BRASCAN RES	BISA	1.728.816	4.419.294	245.073	350.390
GAFISA	GFSA	1.655.342	5.725.838	247.521	129.963
MRV	MRVE	1.603.237	2.940.425	71.947	135.936
PDG REALT	PDGR	1.595.345	3.480.377	378.211	146.833
ROSSI RESID	RSID	1.266.967	2.976.516	39.061	190.674
TENDA	TEND	1.075.274	1.565.551	22.927	400.652
AGRA INCORP	AGIN	908.302	1.997.385	117.024	239.297
JHSF PART	JHSF	870.865	1.597.200	756.305	426.319
EZTEC	EZTC	828.645	962.984	6.686	143.476
TECNISA	TCSA	816.797	1.574.661	79.599	145.435
EVEN	EVEN	791.610	1.802.647	25.309	178.500
INPAR S/A	INPR	763.122	1.817.525	69.986	197.809
CC DES IMOB	CCIM	640.909	1.868.176	123.859	113.000
RODOBENSIMOB	RDNI	611.487	1.119.701	54.721	48.575
TRISUL	TRIS	426.761	933.630	22.731	74.393
HELBOR	HBOR	391.138	999.227	48.368	52.597
CR2	CRDE	376.530	668.375	15.681	46.136
KLABINSEGALL	KSSA	359.036	1.541.477	94.166	61.498
ABYARA	ABYA	204.393	944.562	21.843	50.852

Tabela 10 - As empresas convidadas. (BOVESPA, 2009)

Na presente classificação, o universo de empresas classificadas, segundo o critério mencionado acima, é de 20 empresas. Entretanto, algumas considerações se fazem necessárias com relação a elas:

Agra, Abyara e Klabin Segall anunciaram, por meio da publicação de fato relevante em setembro de 2009, sua fusão para a nova sociedade denominada Agra, que, segundo a reportagem publicada no jornal “Valor Econômico” em 2 de setembro de 2009, nasce entre as três maiores do setor, com receita líquida anual de quase R\$ 1,3 bilhão e patrimônio líquido de R\$ 1,5 bilhão.

Portanto, por conta da fusão das três empresas, das vinte empresas anteriormente listadas, passa-se para o universo de dezoito.

Outra consideração importante é a aquisição da totalidade das ações da Construtora Tenda pela sua maior acionária a Gafisa e, como consequência, a retirada da Tenda do mercado de capitais a partir de janeiro de 2010.

Assim, das dezoito empresas listadas, restarão dezessete após a retirada da construtora Tenda.

A amostra desejada seria a que contivesse o maior número possível de empresas participantes, pois traria maior precisão ao diagnóstico geral do setor, segundo os propósitos da pesquisa.

Entretanto, prevendo-se a possível não adesão aos termos da pesquisa por parte das empresas, buscou-se a segmentação do setor por faixa, definidas com base na classificação média mensal do volume financeiro negociado. O Gráfico a seguir demonstra essa classificação.

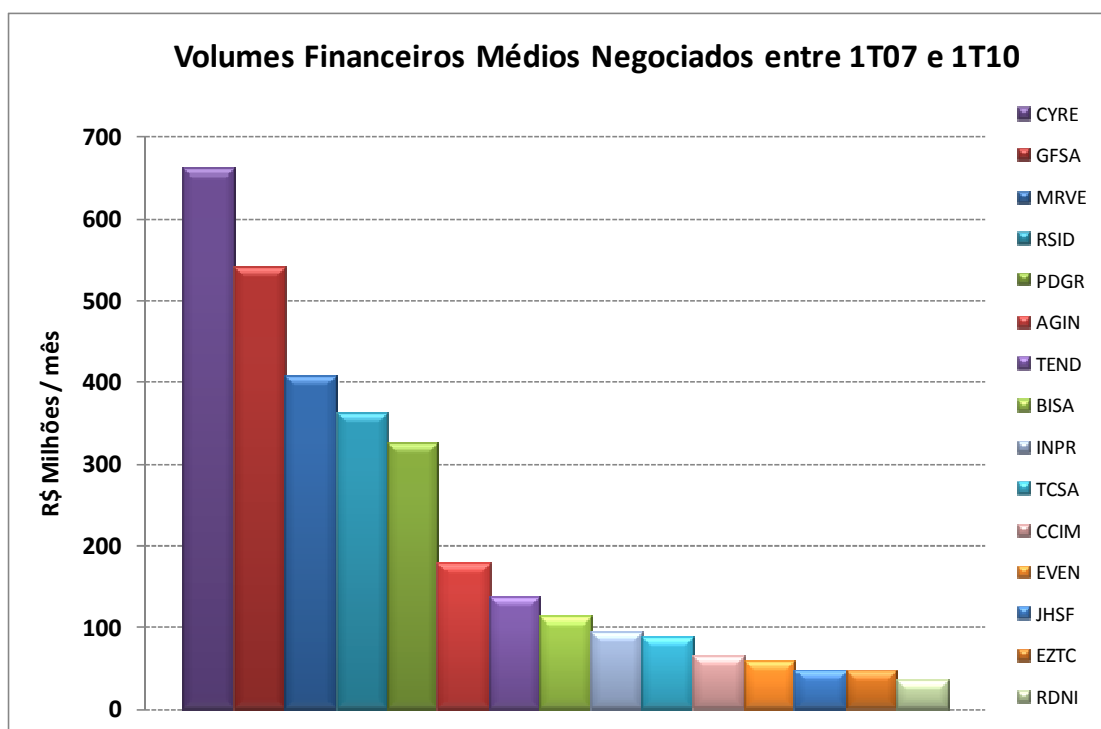


Figura 28 – Volumes financeiros médios negociados. (BOVESPA, 2009)

As faixas definidas são exclusivas para esta pesquisa e não seguem qualquer outra classificação, ainda que utilizem as mesmas nomenclaturas. São elas:

Large Caps: Volumes médios acima de R\$ 200 milhões por mês;

Mid Caps: Volumes médios abaixo de R\$ 200 milhões e acima de R\$ 50 milhões por mês;

Small Caps: Volumes médios abaixo de R\$ 50 milhões por mês.

Conforme já mencionado acima, as empresas foram amplamente contatadas e convidadas à participação para esta pesquisa, durante o período de 20 de setembro a 15 de dezembro de 2009. Reiterada a metodologia já apresentada, a efetiva participação se daria através do preenchimento de dois questionários, o de Reconhecimento da Estrutura Organizacional e o de Diagnóstico Organizacional. Os preenchimentos dos questionários pelas empresas participantes ocorreram por meio de entrevista presencial ou diretamente pelos colaboradores via *e-mail*.

Participaram da pesquisa: Camargo Correa Desenvolvimento Imobiliário, Cyrela Brazil Realty, EZTEC, Gafisa, JHS-F, Rodobens Negócios Imobiliários e Tenda.

Todas as empresas ficaram cientes dos termos e da finalidade da pesquisa. As que aceitaram participar autorizaram de forma expressa a utilização dos dados obtidos.

Há, ainda, empresas que, também de forma expressa, manifestaram sua vontade de não participar da pesquisa: Even, Inpar e MRV.

As demais empresas não se manifestaram expressamente.

Para a amostra obtida, dividem-se os grupos conforme a classificação anteriormente exposta:

Large Caps: Cyrela Brazil Realty e Gafisa

Mid Caps: Camargo Correa Desenvolvimento Imobiliário e Tenda

Small Caps: EZTEC, JHS-F e Rodobens Negócios Imobiliários.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos com os questionários de reconhecimento da estrutura e avaliação do desempenho, bem como a evolução do Índice de Eficiência Organizacional das empresas participantes, para que, no próximo Capítulo, se avaliem os reflexos desse desempenho nos valores de mercado dessas empresas.

6. ANÁLISE CRÍTICA DA RELAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ESTRUTURAS NO COMPORTAMENTO DOS VALORES DE MERCADO

Análise geral dos resultados obtidos no Diagnóstico de Desempenho Organizacional.

O Gráfico a seguir apresenta um resumo comparativo dos resultados obtidos nos diagnósticos de desempenho organizacional. As células destacadas em azul representam os valores máximos dentro da amostra das empresas. A ordem de classificação reflete o percentual atingido por empresa, consideradas todas as dimensões da avaliação.

Empresa	Percentual atingido	Faixa	Dimensões FNQ						
			Liderança	Estratégias e Planos	Clientes	Sociedade	Informações e conhecimento	Pessoas	Processos
GAFISA	60,38%	Avançada	65,91%	66,67%	41,41%	18,75%	83,33%	45,00%	83,82%
RODOBENS NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	50,63%	Avançada	62,50%	75,00%	29,69%	25,00%	50,00%	40,00%	66,18%
JHS-F	44,38%	Intermediária	43,18%	25,00%	61,72%	37,50%	66,67%	45,00%	38,24%
EZTEC	42%	Intermediária	62,50%	37,50%	36,72%	18,75%	33,33%	15,00%	60,29%
CCDI	39,50%	Intermediária	71,59%	58,33%	11,72%	18,75%	58,33%	25,00%	49,26%
CYRELA BRAZIL REALTY	36,88%	Intermediária	59,09%	29,17%	16,41%	25,00%	83,33%	20,00%	44,14%
TENDA	25,50%	Intermediária	36,36%	33,33%	29,69%	6,25%	41,67%	15,00%	27,21%

Valores máximos da amostra

Tabela 11 - Quadro Sinótico do Diagnóstico Organizacional da FNQ.

Os resultados apontam para a vantagem da Gafisa em três das sete dimensões: informação e conhecimento, pessoas e processos, o que lhe garante ser a Companhia que possui o maior percentual atingido, posicionando-a na faixa avançada quando diz respeito ao seu modelo de gestão.

A segunda colocada, a Rodobens Negócios Imobiliários, possui uma elevada média em todas as dimensões, entretanto, em apenas uma delas, tem a nota máxima: na dimensão estratégias e planos. Mesmo assim, seu modelo de gestão posiciona-se, ainda, na faixa avançada com o segundo maior percentual atingido na avaliação.

A partir da JHS-F, todas as empresas analisadas tiveram seus modelos de gestão posicionados na faixa intermediária. No caso da JHS-F, apesar de ter obtido a maior pontuação em três dimensões, não apresentou resultados elevados em estratégias e planos e processos.

Eztec e CCDI posicionam-se na faixa intermediária e ocupam posição mediana com relação aos resultados obtidos na avaliação do desempenho.

A Cyrela Brazil Realty não conseguiu converter na análise o mesmo desempenho que lhe confere o título de maior incorporadora do Brasil. Em apenas uma dimensão, obteve a maior nota, em informações e conhecimento, junto com sua principal concorrente, a Gafisa.

A razão de o percentual obtido ter sido considerado baixo ocorreu pelas notas baixas nas seguintes dimensões: estratégias e planos, clientes e pessoas.

Por último, a construtora Tenda, recém-adquirida pela Gafisa, ficou na sétima colocação. As notas de todas as dimensões são relativamente baixas e as menores nas dimensões sociedade, pessoas, processos e liderança. De certa forma, pode representar um contrassenso, sendo ela a única cem por cento focada nos mercados de baixa renda no país.

Análise Geral dos Índices de Eficiência Organizacional.

Complementando a análise de desempenho organizacional, a seguir, são expostos os resultados médios comparados dos Índices de Eficiência Organizacional, obtidos da leitura dos gráficos individuais apresentados anteriormente.

No Gráfico a seguir, apresenta-se o *ranking* dos IEOs lidos entre o primeiro trimestre de 2007 e o terceiro trimestre de 2009, considerada apenas a amostra de empresas que participaram da análise anterior.

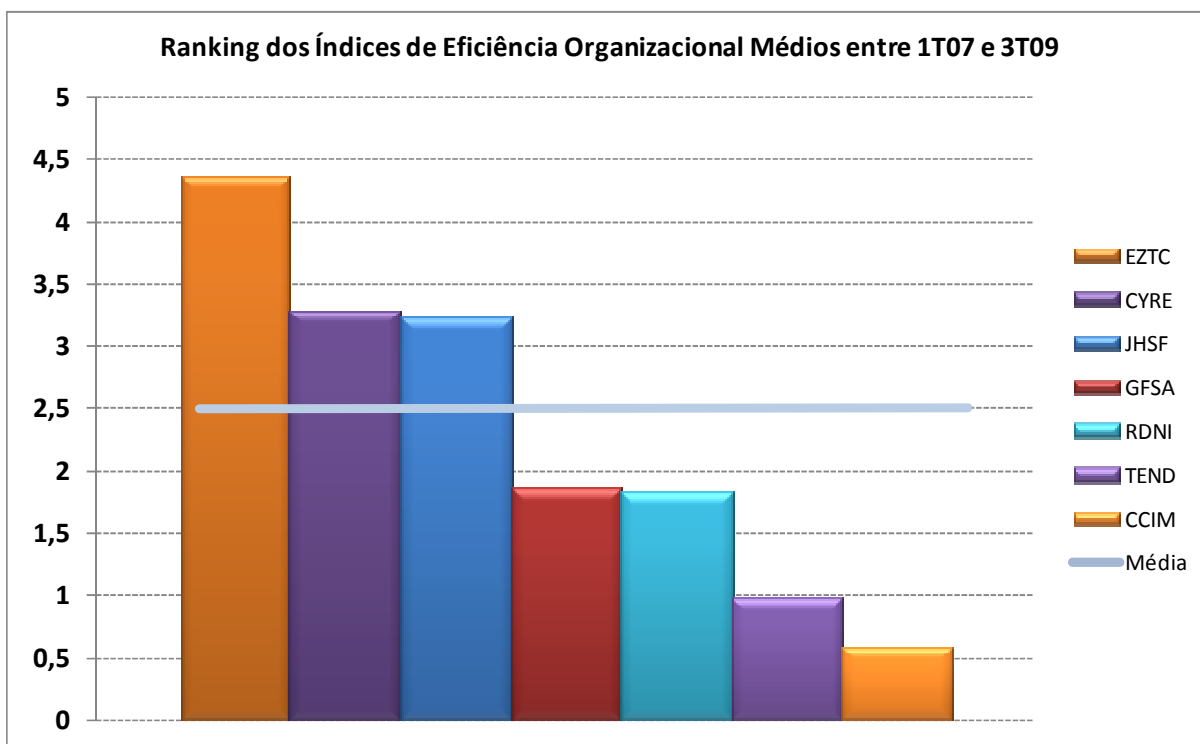


Figura 29 - Ranking dos Índices de Eficiência Organizacional Médios

Com relação aos IEOs lidos nesse período, observa-se que a EZTEC possui o maior IEO médio obtido. Cabe ressaltar que a análise se baseia na média simples e, conforme foi apresentado nos gráficos individuais de análise dos IEOs, eles estão suscetíveis a movimentos que, muitas vezes, não condizem com o planejamento da Empresa, tais como mudanças na legislação contábil, demissões em massa em decorrência de crise mercadológica, fusões e incorporações e outros.

Considerando esses eventos, a EZTEC demonstrou que possui a melhor relação entre contas gerais da administração e resultado operacional, com a média de 4,4 e destaca-se no primeiro patamar.

A Cyrela possui a segunda melhor relação, praticamente empatada com a JHS-F, e compõe o segundo patamar com média de 3,3.

No patamar seguinte, estão Gafisa e Rodobens, com a média de IEO de 1,8.

No terceiro e último patamar, estão Tenda e CCDI, com médias de IEOs de 1 e 0,55, respectivamente.

A seguir, apresentam-se os resultados dos componentes do IEO decompostos: EBITDA e Despesas Gerais e Administrativas. A análise serve para destacar como cada componente do IEO influencia no resultado dele.

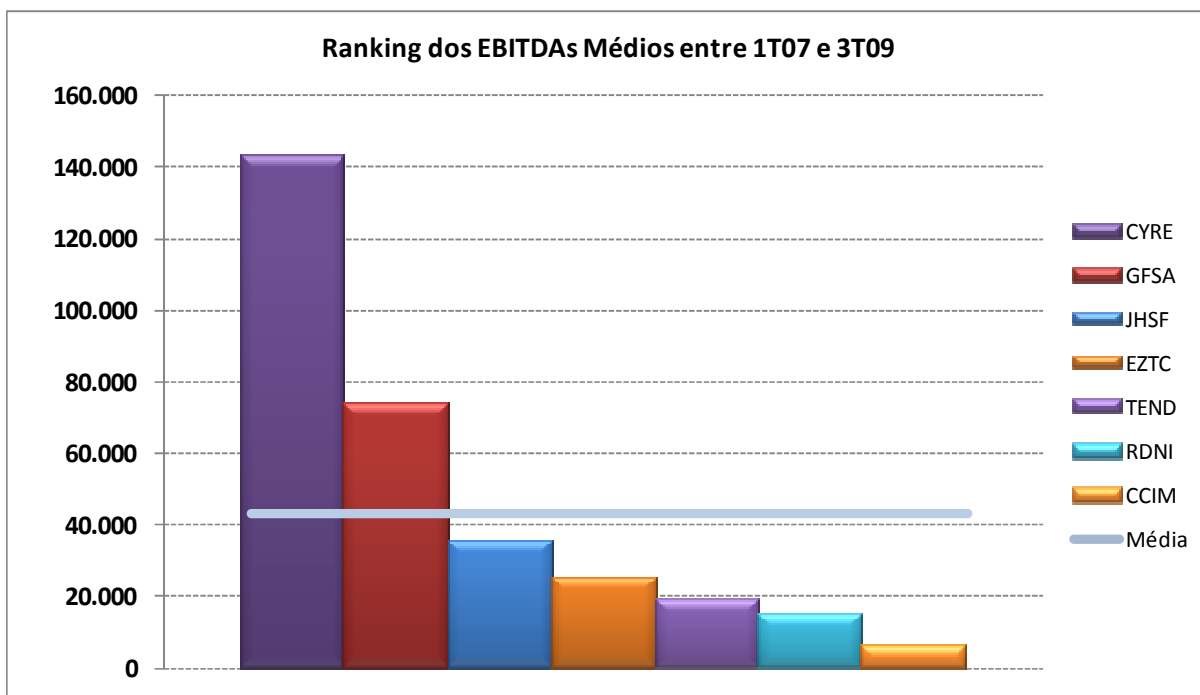


Figura 30 - Ranking dos EBITDAs Médios

Na liderança absoluta de produção de EBITDA, a Cyrela tem alta vantagem sobre as outras Companhias e produz, em média, no período descrito, mais de R\$140.000.000 por trimestre, sendo, então, o EBITDA da Companhia a variável principal para o resultado no IEO.

A Gafisa, maior concorrente da Cyrela, produz praticamente a metade na média por trimestre.

A EZTEC, classificada aqui como *small cap*, consegue produzir mais EBITDA do que as classificadas *mid caps*; na média, a EZTEC produziu trimestralmente quase R\$ 25.000.000,00.

JHS-F, Empresa que também possui um dos mais elevados IEOs, tem uma elevada produção de EBITDA e, tal como a EZTEC, supera todas as *mid caps*. Produziu na média trimestral, aproximadamente, R\$ 38.000.000,00.

A CCDI, que possui o menor IEO médio, produz também o menor EBITDA médio, menos que R\$ 10.000.000,00 por trimestre. Isso reflete diretamente no resultado do índice de eficiência.

No Gráfico a seguir, analisar-se-ão as Despesas Gerais e Administrativas médias trimestrais das Empresas pesquisadas.

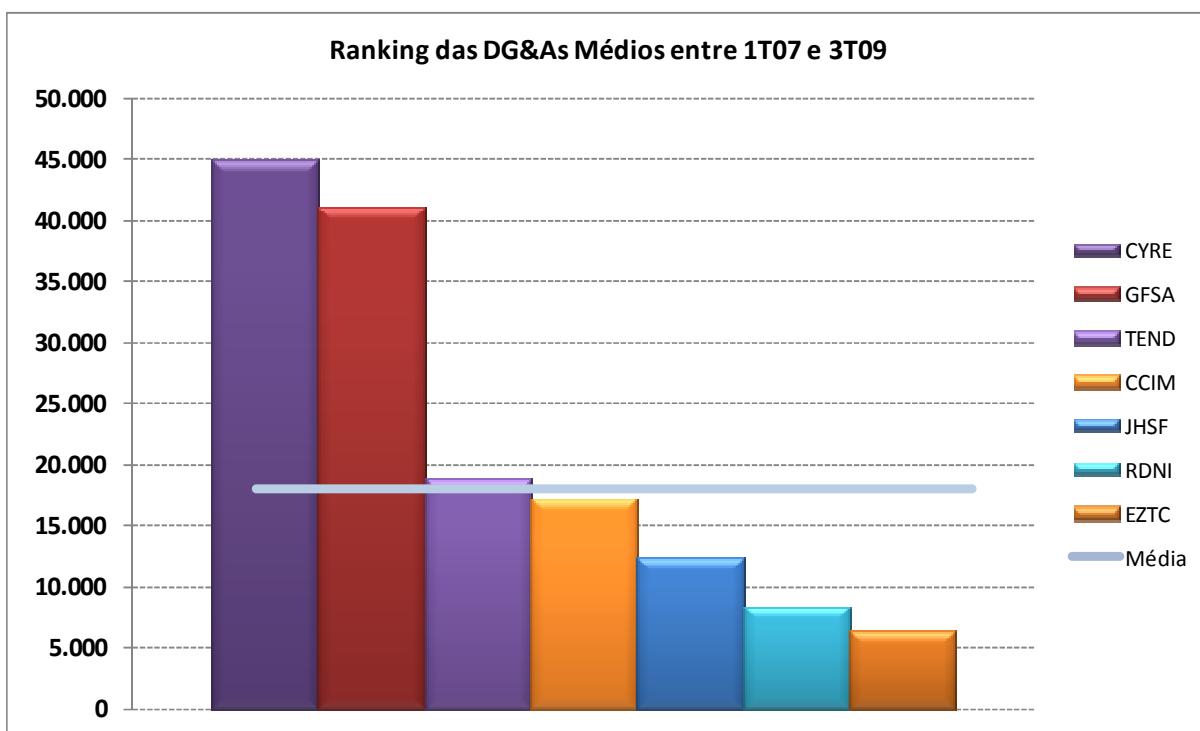


Figura 31 - Ranking das DG&As Médios

No Gráfico, é possível observar que, assim como no gráfico do EBITDA, a Cyrela é a empresa com maior DG&A. Entretanto, a diferença observada entre Cyrela e Gafisa é muito menor neste Gráfico. Tal diferença reflete negativamente no IEO da Gafisa, uma vez que a Companhia produz muito menos com praticamente as mesmas despesas gerais e administrativas, de forma que reflete, nesta análise, uma estrutura menos eficiente.

Outros casos semelhantes são o da Construtora Tenda e o da CCDI. As Empresas possuem elevadas DG&As, que não se refletem na produção do EBITDA e fazem com que tenham IEO baixo. No caso da CCDI, praticamente, ela tem suas contas gerais duas vezes maiores que os resultados produzidos.

EZTEC, que, na análise anterior, era a quarta empresa na produção de EBITDA, tem as menores despesas gerais e administrativas médias registradas. Nesse caso, esse número é o que mais contribui para que a Companhia tenha o maior IEO médio.

JHS-F e Rodobens possuem posições estáveis entre EBITDA e DG&A, o que lhes confere bons IEOs médios na análise trimestral.

A seguir, analisar-se-á o comportamento médio dos preços das ações das empresas até o presente trimestre.

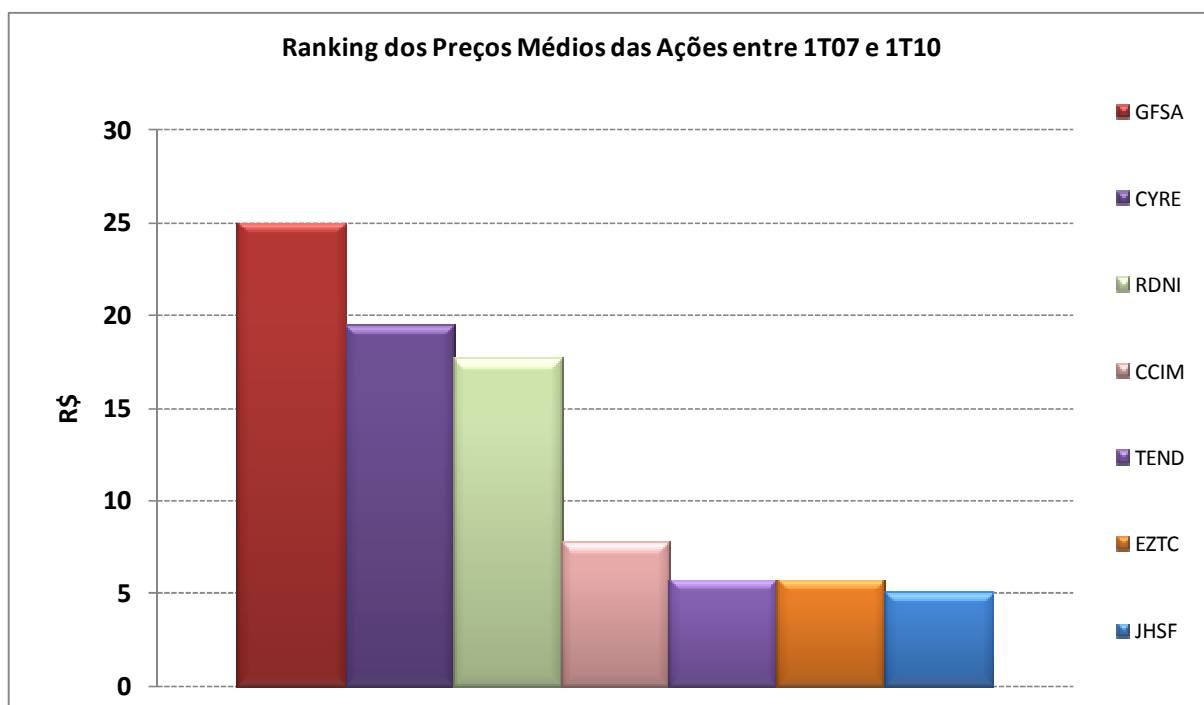


Figura 32 - *Ranking* dos Preços Médios das Ações.

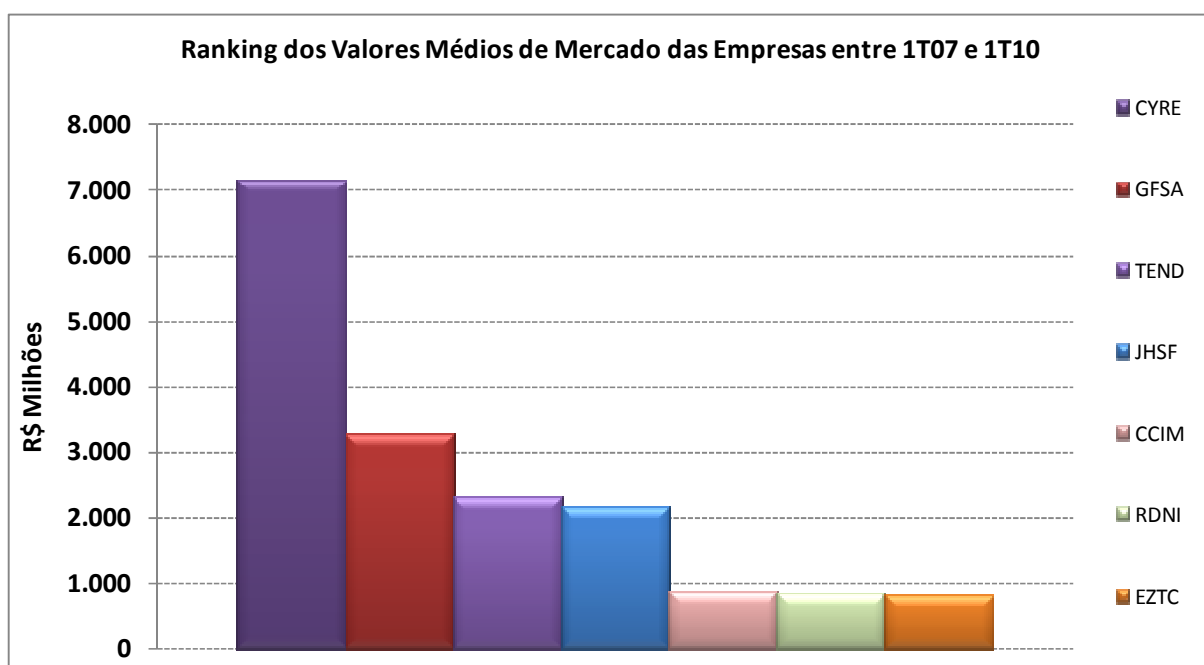


Figura 33 - *Ranking* dos Valores Médios de Mercado.

Com relação aos preços médios das ações, lidos no período de janeiro de 2007 a janeiro de 2010, observa-se que a Gafisa, Empresa que possui o melhor desempenho organizacional,

segundo os critérios da FNQ, segunda maior média de produção de EBITDA e quarta maior média IEO, tem o maior valor médio de preço de ação, aproximadamente, R\$ 25,00 por ação e o segundo maior valor de mercado.

Nesta análise, o segundo lugar ficou com a Cyrela, Empresa que possui a maior média de produção de EBITDA, que resulta no segundo melhor IEO médio, porém combinada com o penúltimo lugar no desempenho organizacional, segundo os critérios da FNQ. Compõe com a Rodobens, Empresa que possui o segundo melhor desempenho organizacional, antepenúltimo lugar na média do IEO e penúltimo lugar na média trimestral de produção de EBITDA, o segundo patamar de preços médios de ações: maiores que R\$15 e menores que R\$20.

O terceiro patamar é composto por CCDI, EZTEC, Tenda e JHS-F. Tais Empresas possuem preços médios abaixo de R\$10 por ação, mesmo no caso da JHS-F, que possui os terceiros melhores resultados na análise do desempenho organizacional, EBITDA e IEOs médios, mas tem o menor valor médio do preço de suas ações.

Conforme já se havia comentado, sabe-se que os preços das ações das empresas de *real estate* sofrem grandes oscilações, graças, principalmente, aos movimentos especulativos de mercado, até porque o ciclo de maturação dos empreendimentos de *real estate* é longo e pode levar de três a quatro anos. Além disso, o processo de *valuation* dessas Empresas foi conduzido de forma inadequada, o que, no primeiro momento, produz preços de ações que não condizem com as expectativas reais de cada empresa. Assim, a seguir, para melhor compreensão dos resultados obtidos, analisar-se-á o comportamento dos preços de forma individual, comparados unicamente com o movimento do IBOVESPA, para avaliar, precisamente, como se comportaram os preços das ações de cada Empresa.

Além dessa análise, também será apresentada a evolução individual do IEO no mesmo período em que se avalia o comportamento das ações das Empresas.

6.1 CYRELA BRAZIL REALTY

O Gráfico a seguir ilustra como foi a evolução específica dos preços da Cyrela no período entre outubro de 2007 e dezembro de 2009. Comparado ao índice da BOVESPA (base 100), é possível notar que o descolamento da Cyrela em relação ao índice é pequeno na maior parte do tempo e torna-se maior em meados de outubro de 2008, momento em que todas as

empresas do setor passaram a perder valor de mercado, conforme já mencionado anteriormente, e foram fortemente penalizadas por analistas do mercado financeiro.

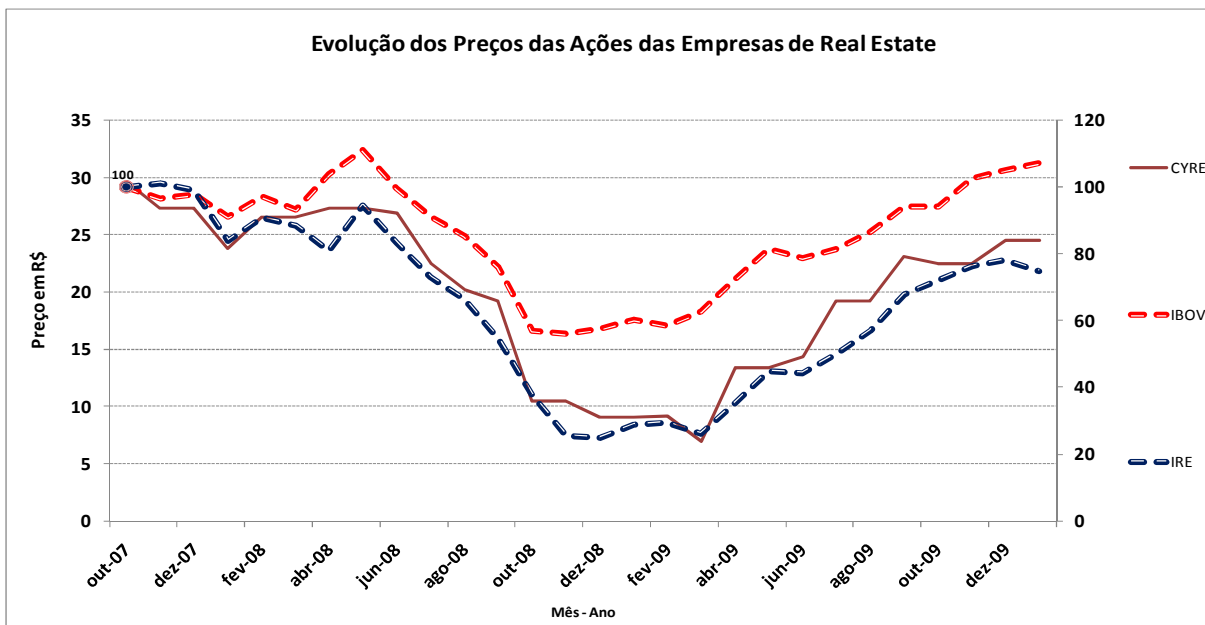


Figura 34 - Evolução do preço das ações da Cyrela

O Gráfico a seguir ilustra basicamente o descolamento entre o índice Bovespa, que engloba o comportamento de todos os setores no mercado de capitais, e o comportamento dos preços (base 100) da Cyrela. Conforme já dito, a evidência do descolamento ocorre mais acentuada no último trimestre de 2008 e volta a um patamar mais estável a partir de junho de 2009.

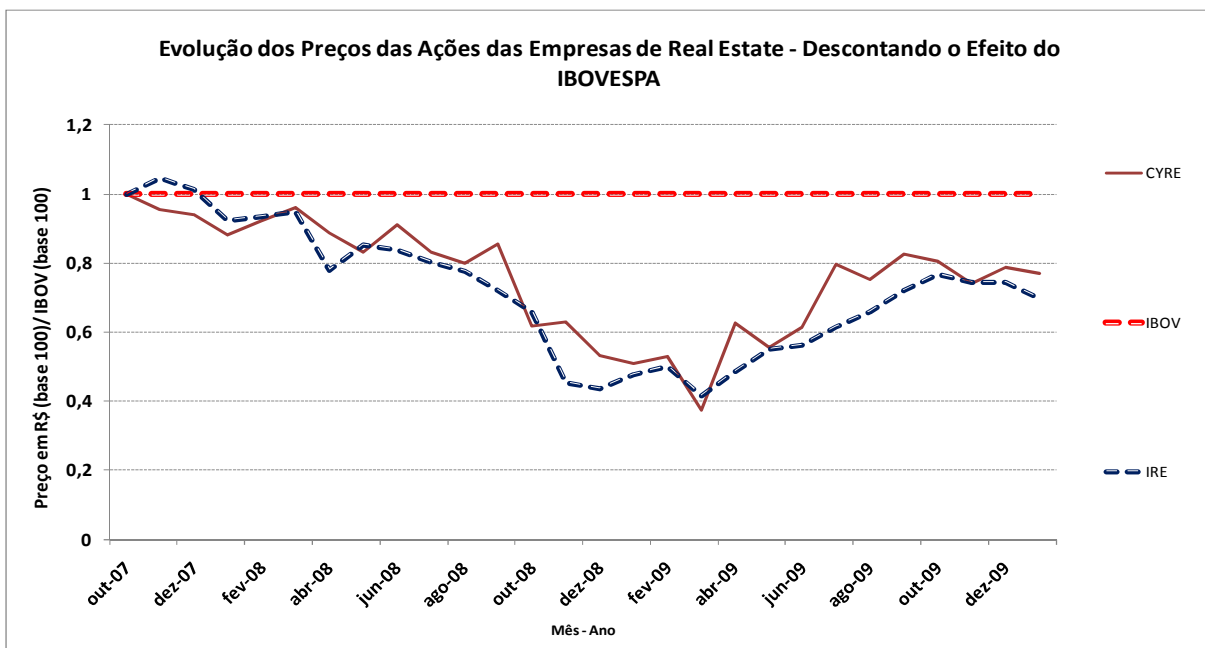


Figura 35 - Evolução do preço das ações da Cyrela descontado do IBOVESPA.

O próximo Gráfico na análise compara o comportamento dos preços das ações das empresas e a evolução dos índices de eficiência organizacional.

Nesta análise, é possível verificar que os IEOs sempre se mantiveram em um nível estável, inclusive no período em que a crise financeira mundial afetou os mercados. A estabilidade verifica-se uma vez que os Índices de Eficiência Organizacional se situaram, a maior parte do tempo, em patamares maiores do que 2, atingiram picos de 4,5 e na média de 3,7, que, em síntese, representa que a empresa esteve com suas contas gerais da administração ajustadas aos seus resultados operacionais. Observa-se, ainda, o crescimento do índice nos três últimos trimestres.

A análise do preço da ação reflete que a Empresa recuperou quase todo o valor de mercado que possuía antes da crise financeira mundial e, desconsiderando esse evento, os preços também se mantiveram estáveis, quando não, em crescimento.

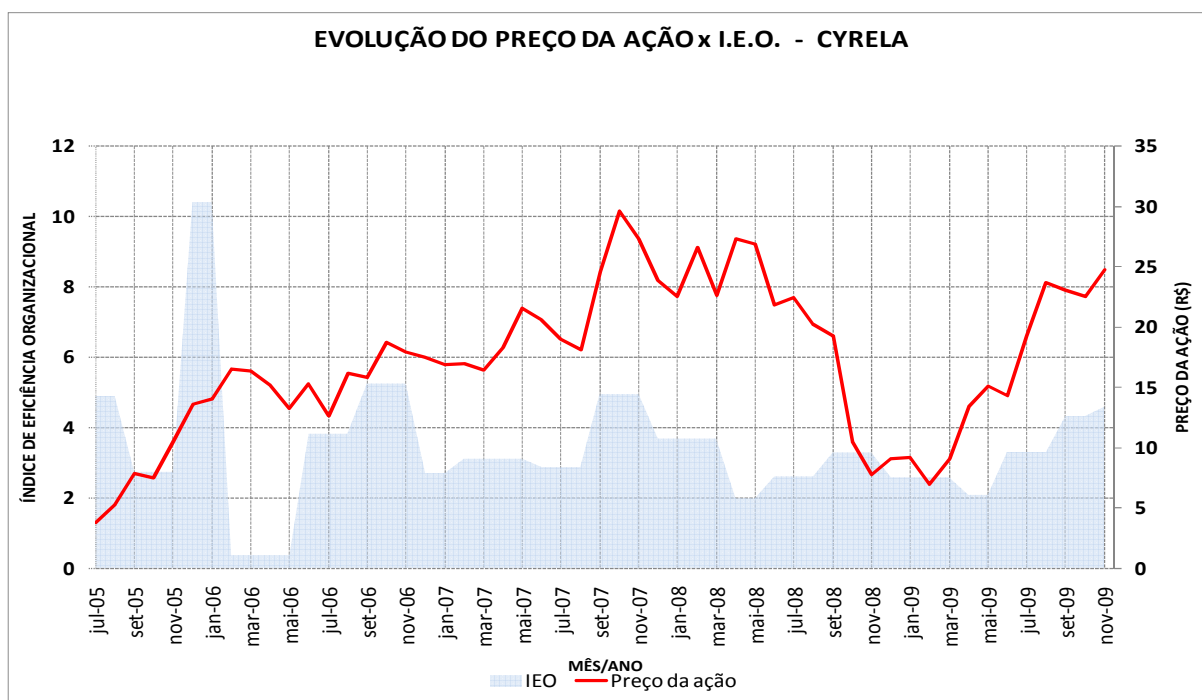


Figura 36 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Cyrela

6.2 GAFISA S/A

O Gráfico abaixo ilustra que o comportamento da Gafisa sempre esteve muito próximo do comportamento geral da Bovespa e sempre acima do IRE. Mesmo no momento da crise, o descolamento é o menor do mercado de *real estate*. Após a crise, a recuperação segue novamente próximo ao IBOVESPA.

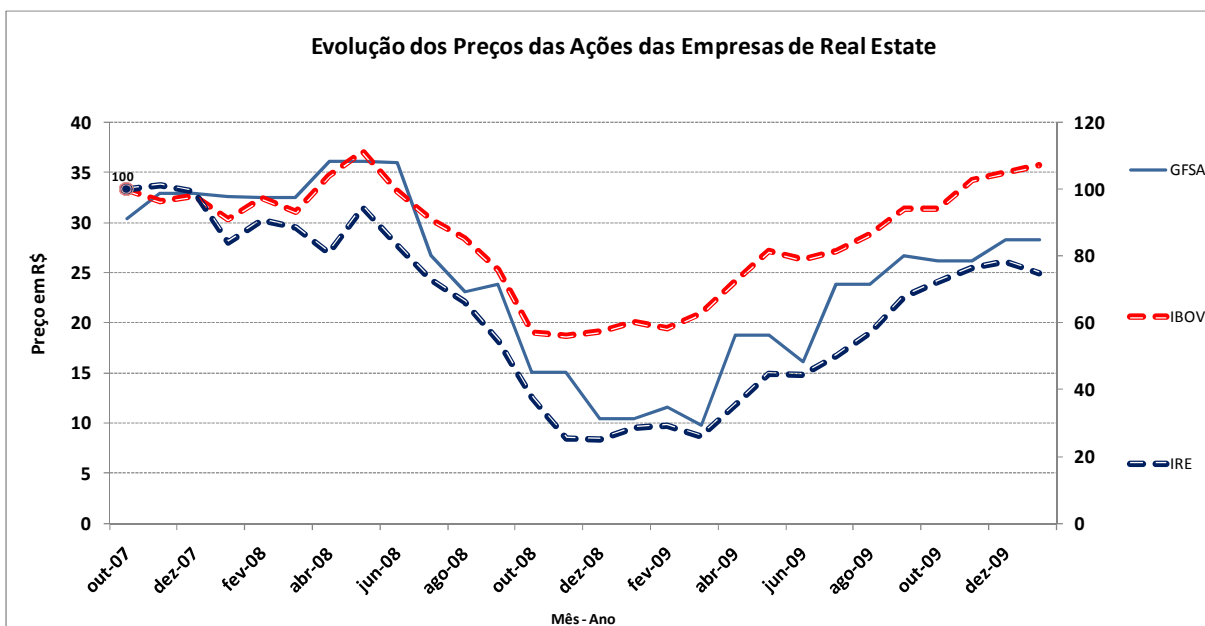


Figura 37 - Evolução do preço das ações da Gafisa

No Gráfico abaixo, percebe-se que, inclusive, houve períodos superiores a seis meses, em que o desempenho das ações foi superior ao nível de estabilidade do mercado geral. No período da crise, assim como todas as empresas do setor, o comportamento dos preços ficou bem abaixo desse nível e atingiu seu nível mais baixo em fevereiro de 2009; nesse mesmo mês, iniciou forte recuperação, ficando próximo do nível de estabilidade em agosto de 2009.

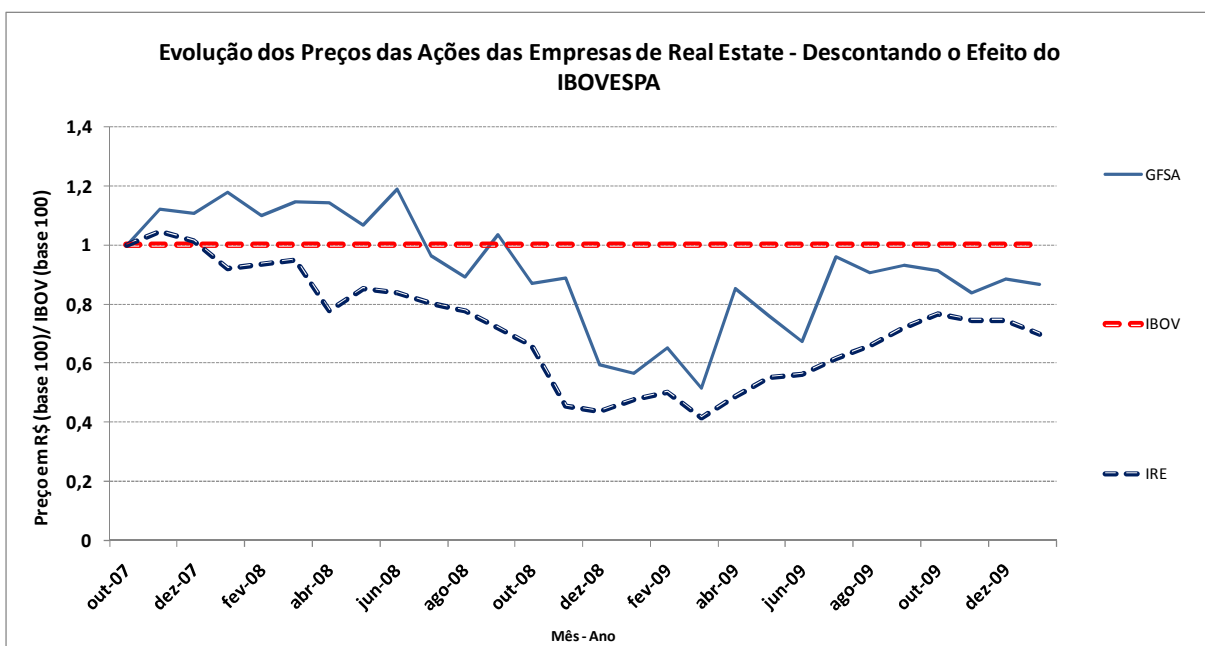


Figura 38 - Evolução do preço das ações da Gafisa descontado do IBOVESPA

Ao analisar os resultados do Gráfico abaixo, é possível notar que, além de possuir preços em patamares mais elevados, há também uma manutenção na maior parte do tempo; após a queda acentuada em outubro, há uma forte recuperação a partir de fevereiro de 2009.

Ao decompor o Índice de Eficiência Organizacional, nota-se que a Gafisa tem uma produção de EBITDA acima da média praticada no mercado, no entanto, também bem acima da média estiveram as contas gerais da administração, DG&As e isso faz com que a Gafisa tenha um Índice de Eficiência Organizacional médio no patamar intermediário, na média de 2.

Os movimentos de pico do IEO ocorreram somente em resposta a algum evento, como após a acentuada queda de preços verificada entre abril e outubro de 2008, período em que houve uma readequação nas DG&As da Empresa, conduzindo o IEO para cima. Nos três últimos semestres, há ainda crescimento do Índice para patamares próximos de 3.

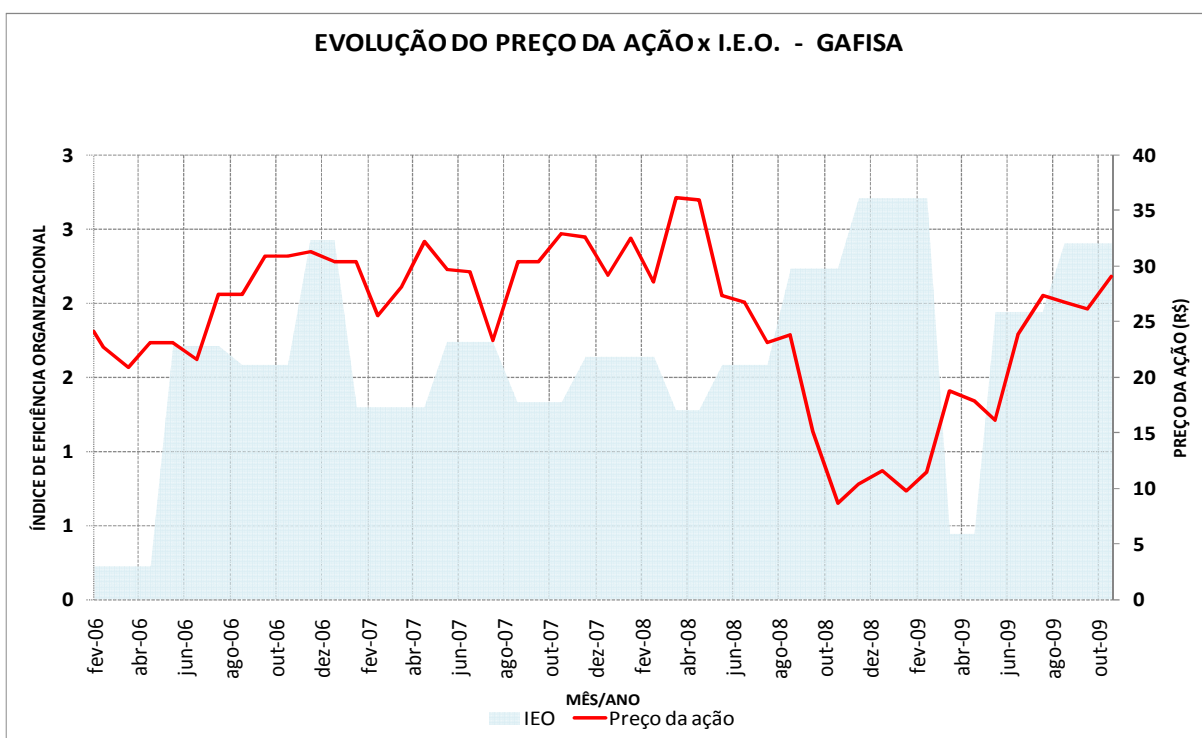


Figura 39 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Gafisa

6.3 CAMARGO CORREIA DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO

A evolução dos preços da CCDI demonstra que, praticamente em todos os momentos analisados, esses se comportaram abaixo do índice Bovespa. E, no momento de maior desvalorização, observa-se, no Gráfico abaixo, que os preços da CCDI descolaram mais ainda.

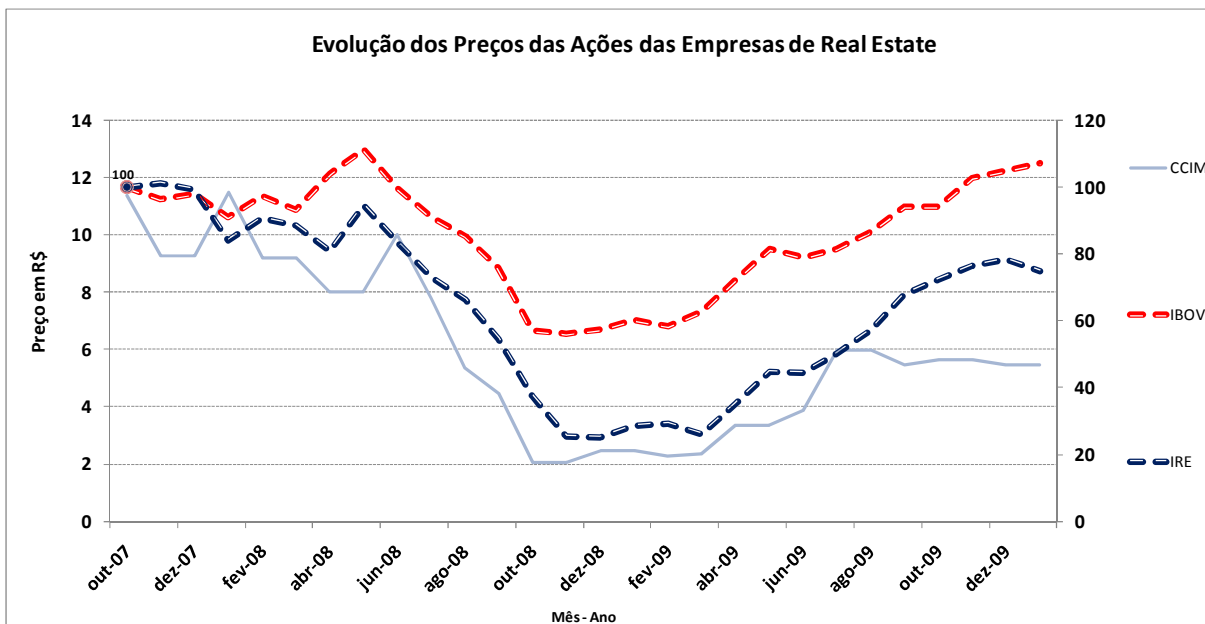


Figura 40 - Evolução do preço das ações da CCDI

No Gráfico abaixo, compara-se o desempenho da ação da CCDI com o nível de estabilidade do Ibovespa e nota-se que, mesmo antes de qualquer movimento macroeconômico, os papéis da CCDI já vinham em desvalorização e ficavam mais distantes no nível de estabilidade do IBOVESPA. Mesmo com a recuperação do setor, observada entre o período de fevereiro e abril de 2009, as ações da CCDI não conseguem voltar ao patamar de estabilidade e ficam ainda muito aquém deste.

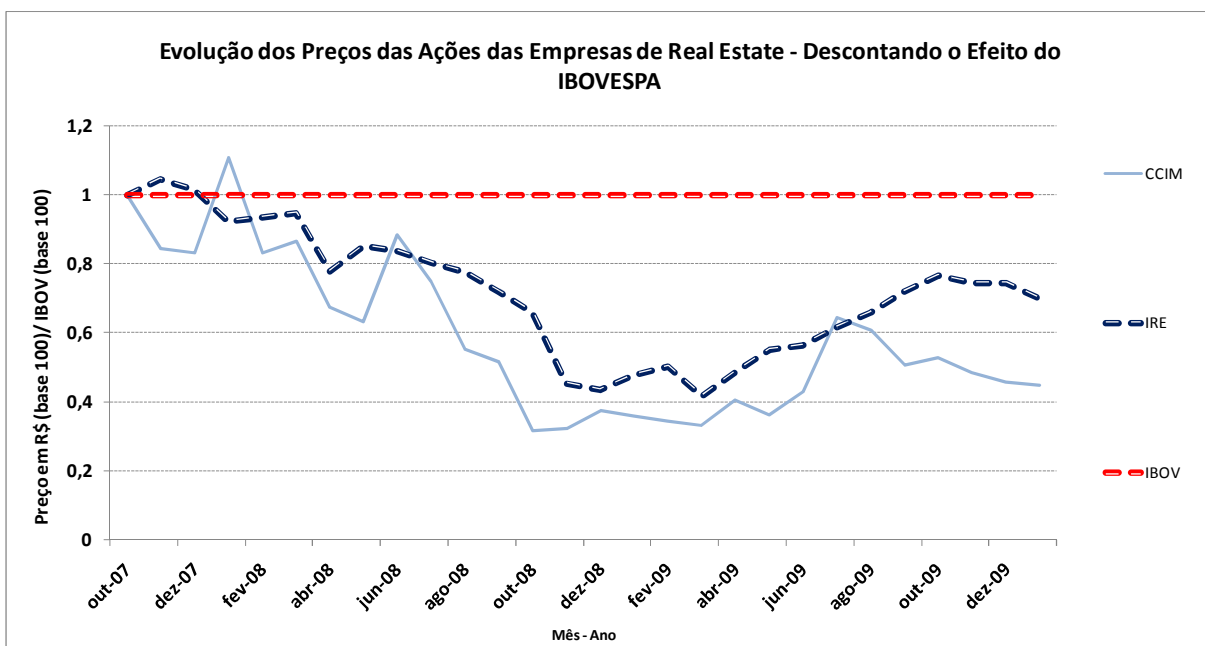


Figura 41 - Evolução do preço das ações da CCDI descontado do IBOVESPA

Nos Gráficos comparados EBITDA x IEO e DG&A x IEO, apresentados no Capítulo anterior, é possível notar que a variável de maior relevância para o IEO no caso da CCDI é o EBITDA. Este, por sua vez, é considerado baixo se comparado com as outras empresas participantes. Assim, a CCDI tem Índices de Eficiência Organizacional baixos, quando comparados com a média geral, que estão nos patamares próximos de 1 e registram inclusive, em alguns momentos, índices negativos. Isso demonstra que as contas gerais não possuem, seguindo esta análise, consonância com os resultados operacionais obtidos.

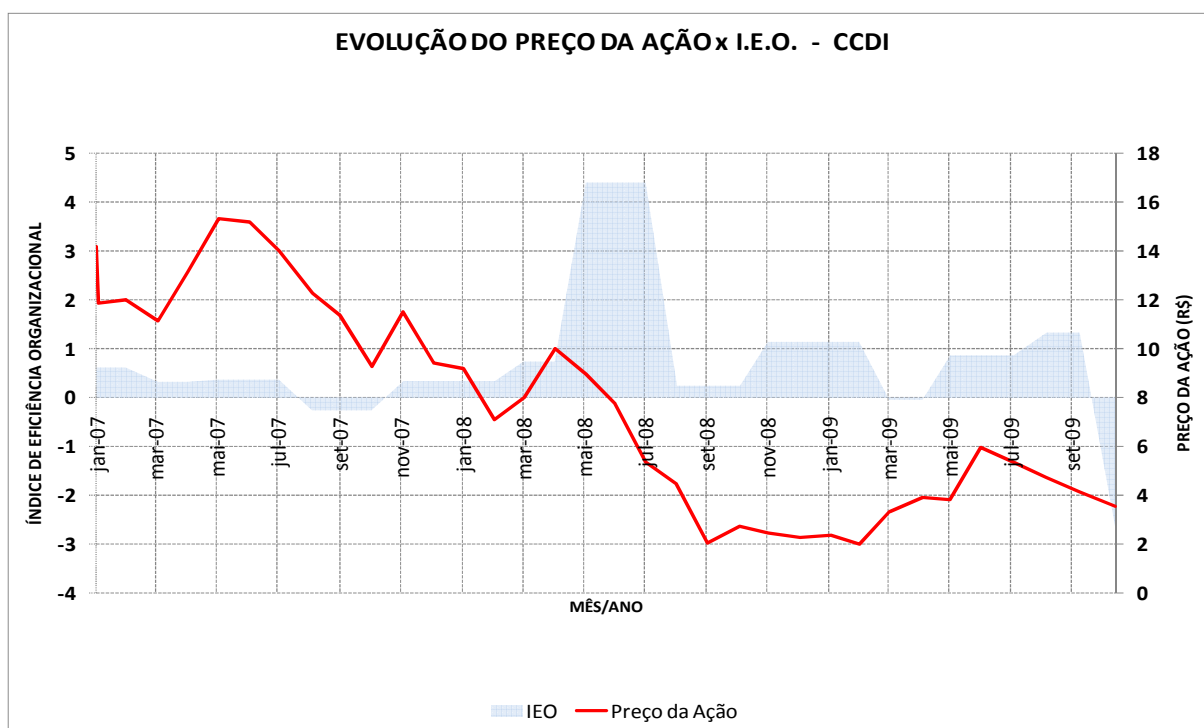


Figura 42 - Evolução do preço da ação x I.E.O - CCDI

6.4 TENDA

Ao analisar o Gráfico abaixo, é possível notar que as ações da Tenda foram as que mais se desvalorizaram durante a crise financeira: quase 90% dos valores anteriores à crise.

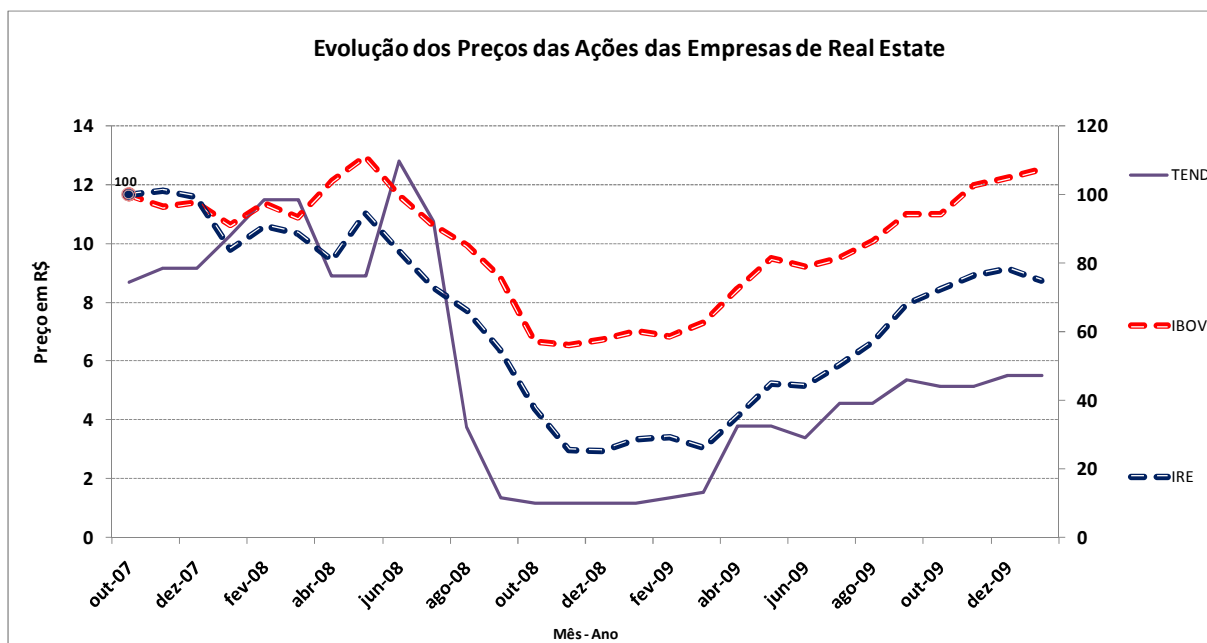


Figura 43 - Evolução do preço das ações da Tenda

O comportamento dos preços, no entanto, no período posterior, mantinha-se em patamares superiores aos do IBOVESPA. No início do terceiro trimestre de 2008, os preços das ações caíram abruptamente, posicionaram-se em patamares bem inferiores ao nível de estabilidade e fizeram com que a Companhia tivesse naquele momento o maior descolamento entre suas ações e o IBOVESPA. Com o anúncio do programa habitacional, a Tenda teve forte elevação nos seus preços, até porque o foco da Companhia é exclusivo na baixa renda, embora esse movimento não tenha sido suficiente nem para voltar ao nível de estabilidade, nem para valores anteriores à crise financeira.

A desvalorização das ações da Tenda teve forte influência na condução do IRE para patamares abaixo do IBOVESPA. Observa-se no Gráfico a seguir que o descolamento é grande inclusive se comparado com o IRE.

O fraco desempenho na Bolsa foi um dos motivos que levou a controladora da Tenda, Gafisa, a propor a compra integral e o consequente fechamento do capital da Empresa.

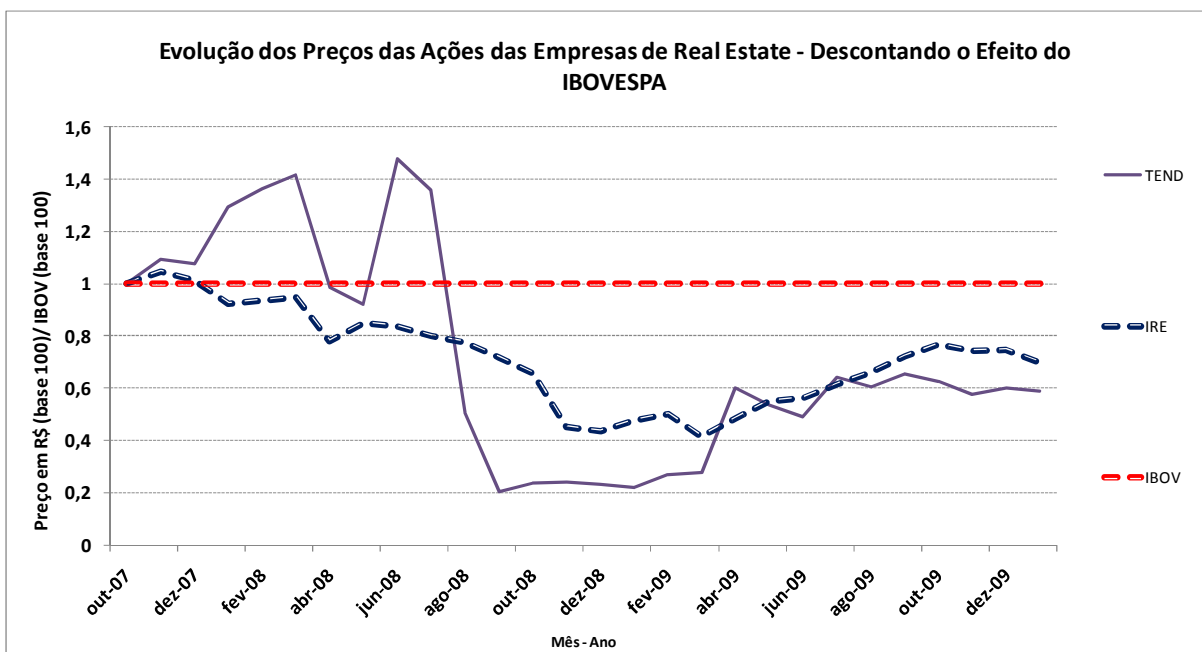


Figura 44 - Evolução do preço das ações da Tenda descontado do IBOVESPA

Assim como suas ações, o comportamento do Índice de Eficiência Organizacional da Tenda, ao longo do tempo, não espelhava estabilidade nem resultados atrativos. A Companhia tem, hoje, assim como seus preços, uma tendência de crescimento e estabilização do IEO, verificada nos dois últimos trimestres, que pode indicar o reflexo da implantação de um novo sistema de gestão ou de uma reestruturação, provinda da nova controladora, a Gafisa.

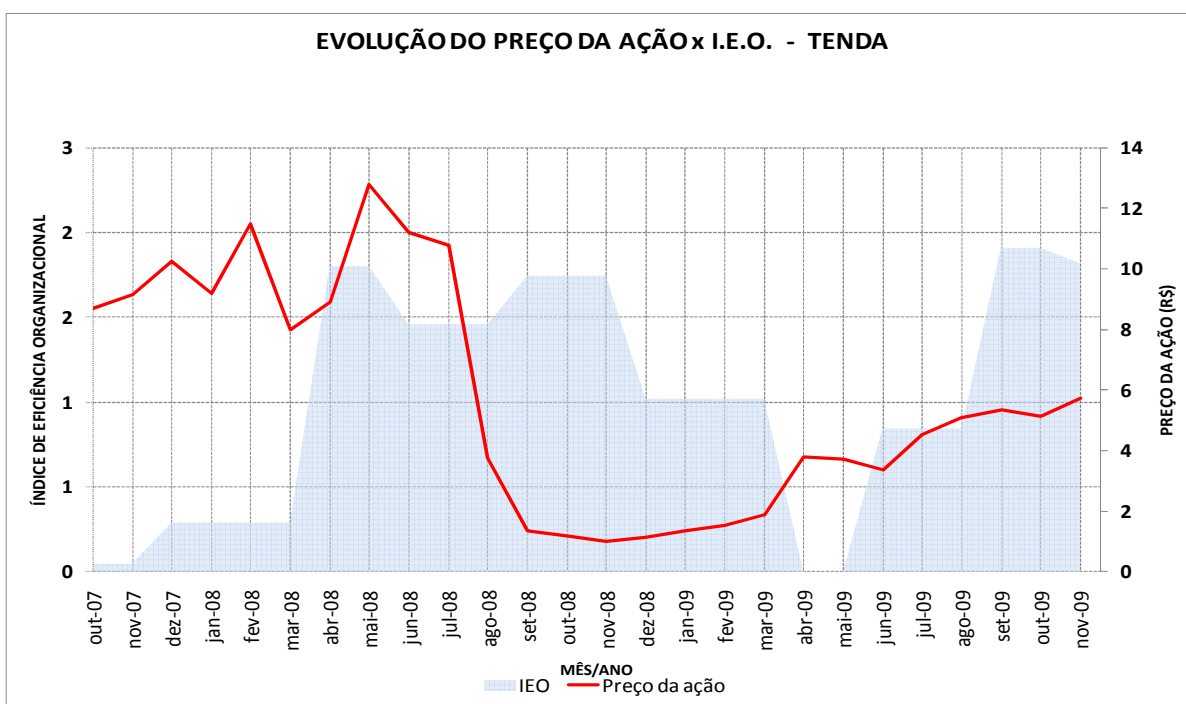


Figura 45 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Tenda

6.5 EZTEC

No Gráfico abaixo, nota-se que os preços das ações da EZTEC já vinham em queda mesmo quando o mercado em geral ainda estava estável e próximo a um crescimento em abril.

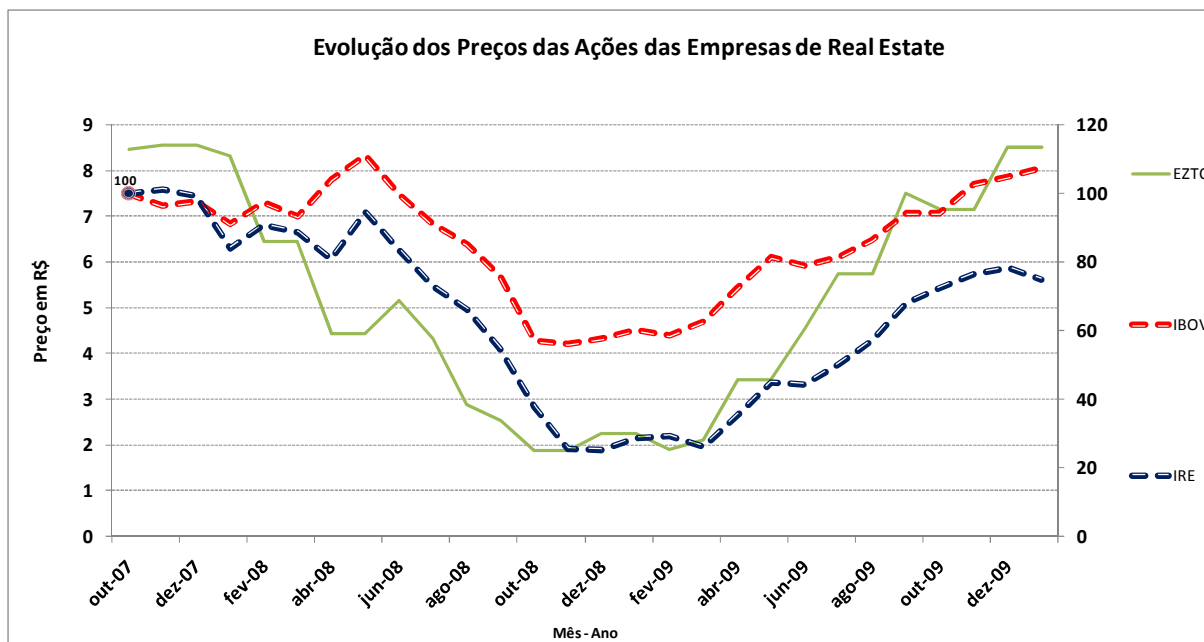


Figura 46 - Evolução do preço da ação da EZTEC

Na maior parte do tempo, as ações da EZTEC posicionaram-se em patamares inferiores ao nível de estabilidade do IBOVESPA, com um grande descolamento deste. Quando comparado com a evolução do IRE nota-se que durante todo ano de 2008 o comportamento dos preços da EZTEC ficaram abaixo dos patamares da média do setor, entretanto em 2009, há uma recuperação que eleva para acima da média.

Entretanto, a recuperação dos preços ocorreu quase integralmente em relação aos patamares iniciais verificados, com uma elevada valorização sobre o índice da Bolsa a partir de março de 2009.

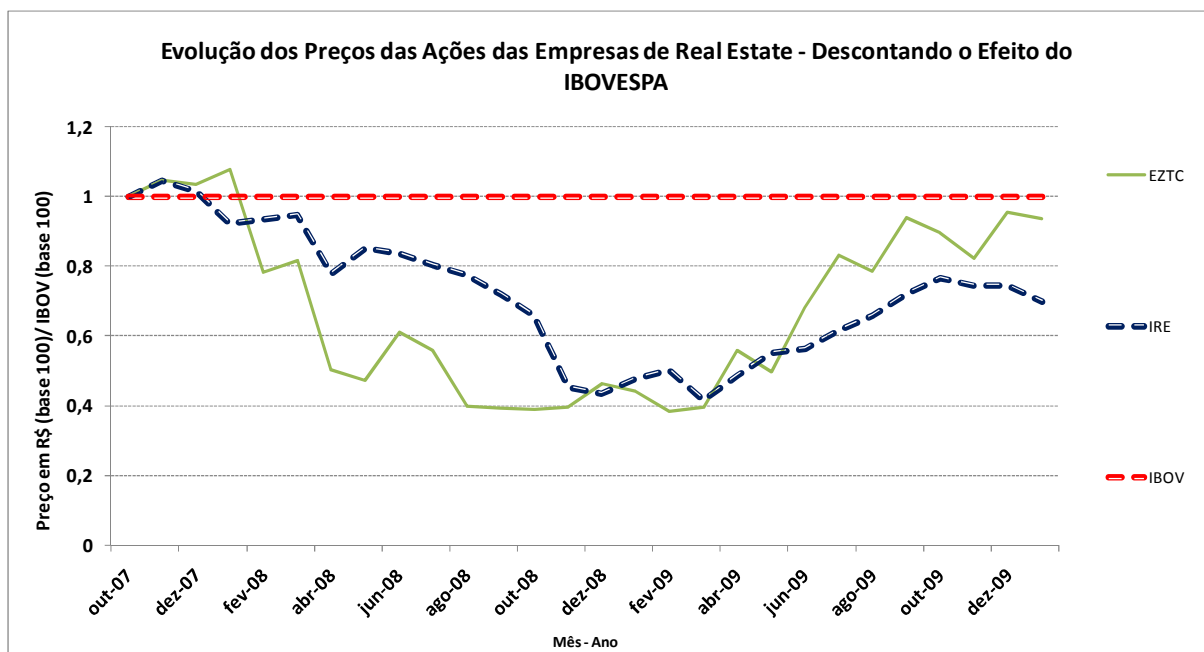


Figura 47 - Evolução do preço da ação da EZTEC descontado do IBOVESPA

O Gráfico entre os Índices de Eficiência Organizacional e a evolução dos preços das ações é um dos dados de que a consonância entre ambos é mais evidente e tem, inclusive, o efeito do descolamento proposto entre o índice e os preços, tal como se um movimento de ajuste no índice, seja por revisão das DG&As, seja por alcance das metas de resultado operacional (EBITDA), ocasionasse a percepção e consecutiva valorização dos papéis.

De fato, a EZTEC, nos períodos estudados, sempre conseguiu equalizar adequadamente os resultados operacionais e as contas gerais da administração e isso fez com que obtivesse na média o maior Índice de Eficiência Organizacional dentre as Companhias estudadas.

Além disso, a Empresa tem um grau intermediário quanto ao seu modelo de gestão, que, para uma companhia de origem familiar, é um indicador importante, considerado o fato de adequação desta às exigências do novo mercado de capitais.

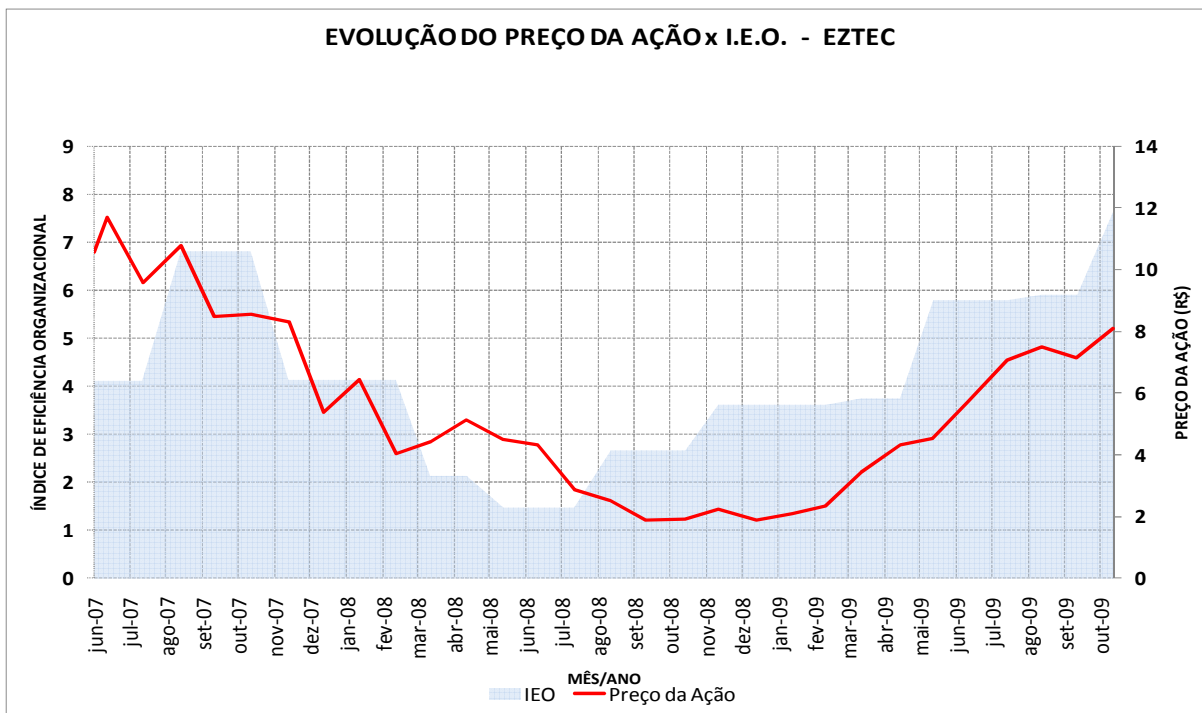


Figura 48 - Evolução do preço da ação x I.E.O - EZTEC

6.6 JHS-F

O Gráfico a seguir demonstra o desempenho das ações da JHS-F. Nota-se que, exceto em um mês, o comportamento dos preços sempre esteve abaixo da média geral do mercado.

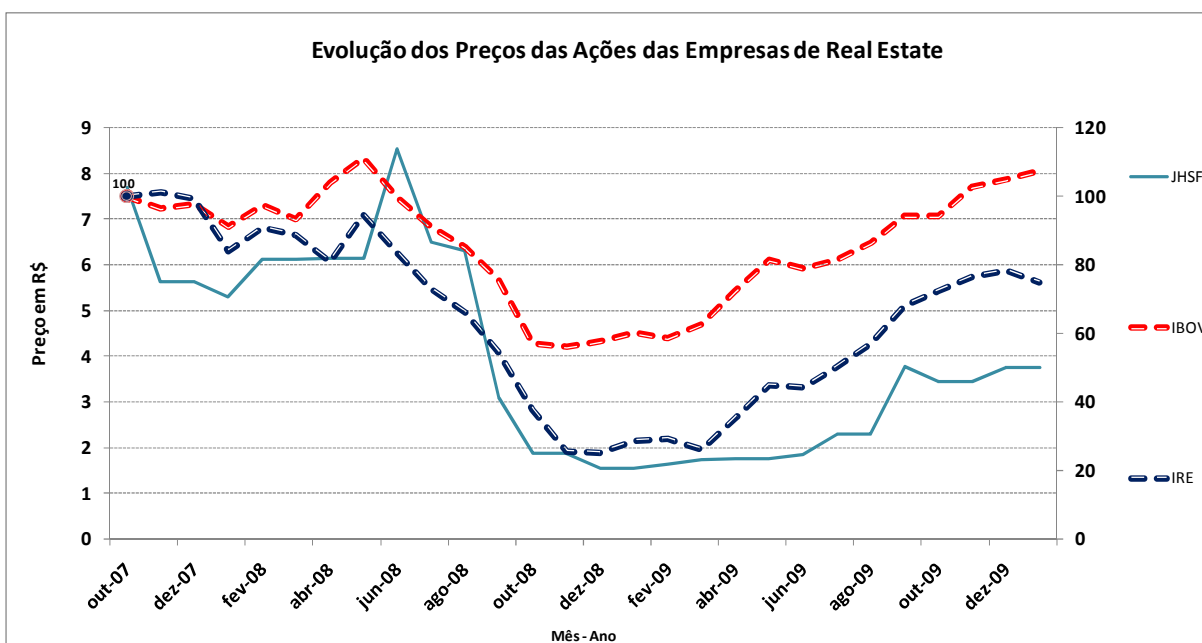


Figura 49 - Evolução do preço da ação da JHS-F

Quando se analisam os preços descontados do IBOVESPA, fica mais nítido esse descolamento. Anterior à crise financeira, o descolamento era pequeno e tinha, inclusive em um período, ocorrido uma forte elevação, que o conduziu a patamares maiores do que o nível de estabilidade do IBOVESPA.

Entretanto, com o início da crise mundial, a penalização aos preços da JHS-F foi potencializada, com forte descolamento do preço das ações da empresa do IBOVESPA.

Por ser também uma empresa focada nos segmentos de médio e alto padrão, os efeitos provenientes do reaquecimento do setor, em virtude do pacote habitacional, foram menos sensíveis, ou seja, não refletiram grandes ganhos de preço nas ações da Companhia, dentre outros aspectos, é claro.

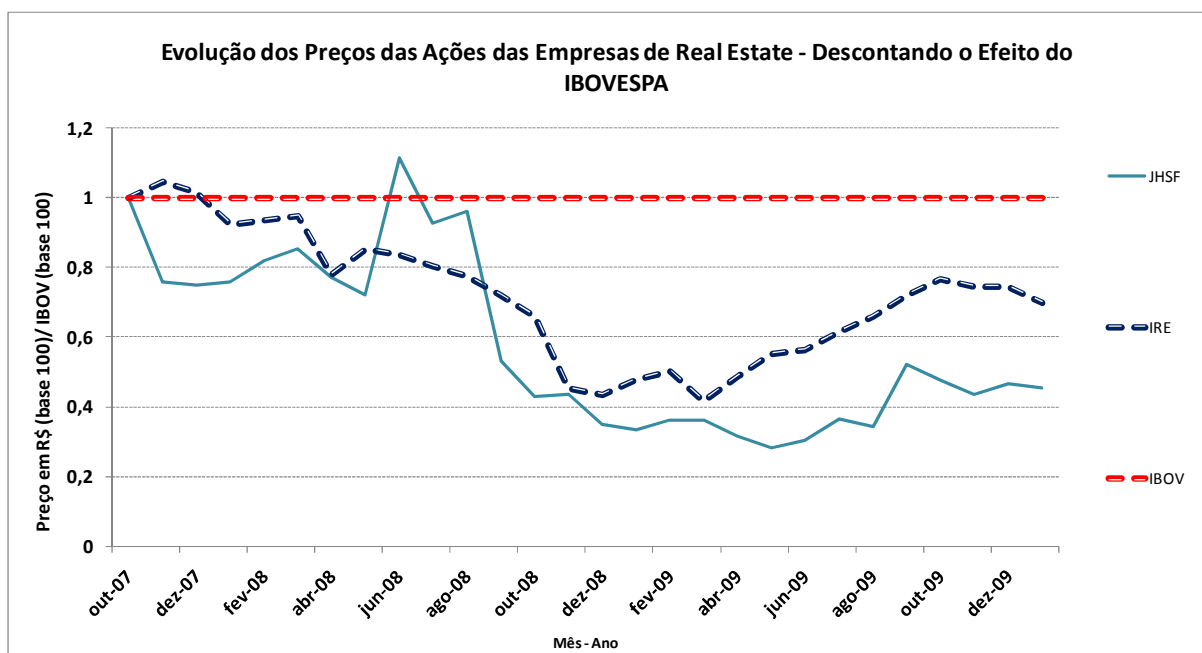


Figura 50 - Evolução do preço da ação da JHS-F descontado do IBOVESPA

A relação lida no Gráfico abaixo reflete certa consonância entre os Índices de Eficiência Organizacional e os preços das ações da JHS-F. No entanto, por mais de um ano, a Empresa apresentou resultados operacionais elevados e baixas contas gerais, e isso fez com que, nesse período, a Empresa tivesse, na média, um dos maiores Índices de Eficiência Organizacional dentre as empresas do setor. Mas, depois desse período, a JHS-F não manteve o mesmo patamar e ficou, em alguns momentos, com o IEO abaixo de 1, o que demonstra um desequilíbrio na geração de EBITDA e no consumo de DG&A. Bons resultados no Diagnóstico da FNQ não se refletiram, ainda, na valorização das ações da JHS-F.

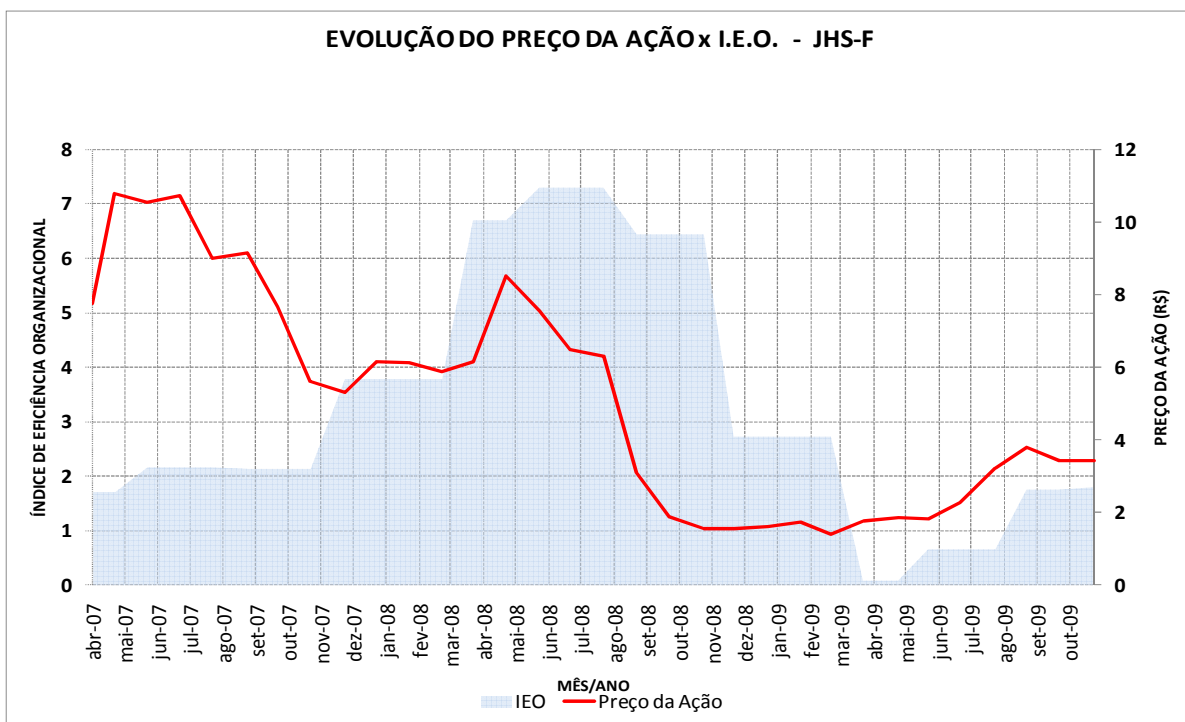


Figura 51 - Evolução do preço da ação x I.E.O - JHS-F

6.7 RODOBENS NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

O comportamento dos preços das ações da Rodobens, em boa parte do tempo, acompanha o IBOVESPA. O efeito da crise financeira mundial potencializou a perda de valor, entretanto, sem causar grande descolamento entre as ações da Empresa e o mercado em geral.

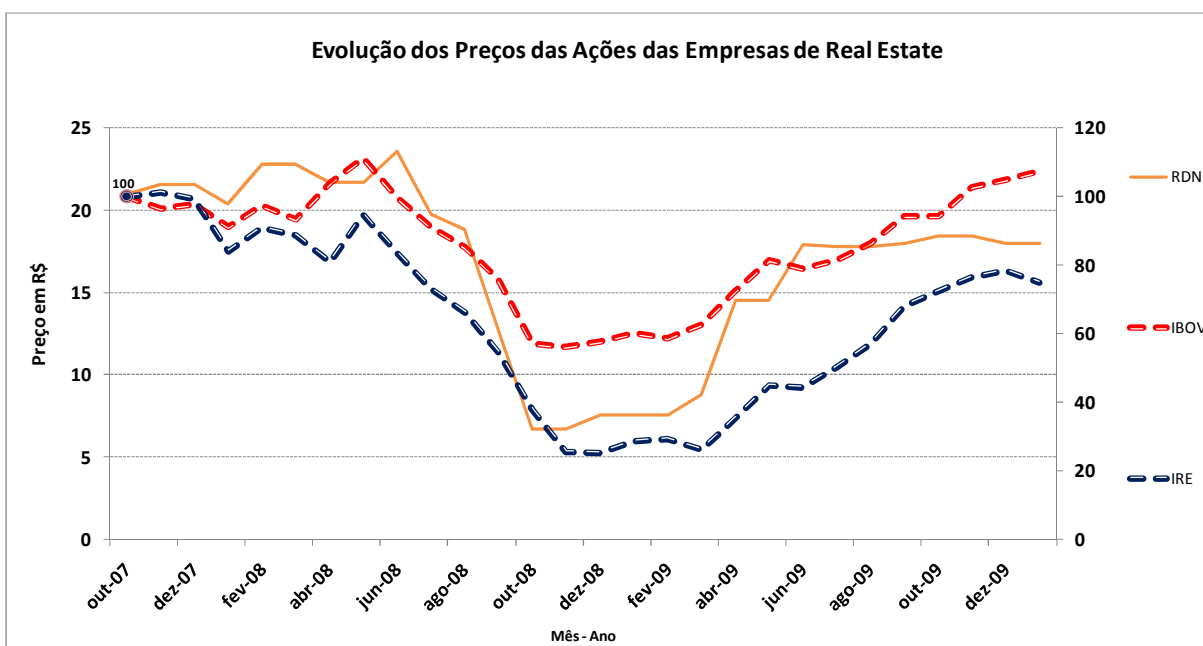


Figura 52 - Evolução do preço das ações da Rodobens

No Gráfico a seguir, é possível visualizar que, em diversos momentos, as ações da Rodobens estiveram em patamares acima do nível de estabilidade do IBOVESPA e, após a queda em meados de agosto de 2008, a Empresa conseguiu recuperar praticamente todo o valor anterior à crise financeira e situou-se em patamares acima do nível de estabilidade da Bovespa.

A recuperação ocorreu também por impulso do programa habitacional, uma vez que o foco principal da Rodobens são os imóveis voltados para o mercado de 3 a 6 salários.

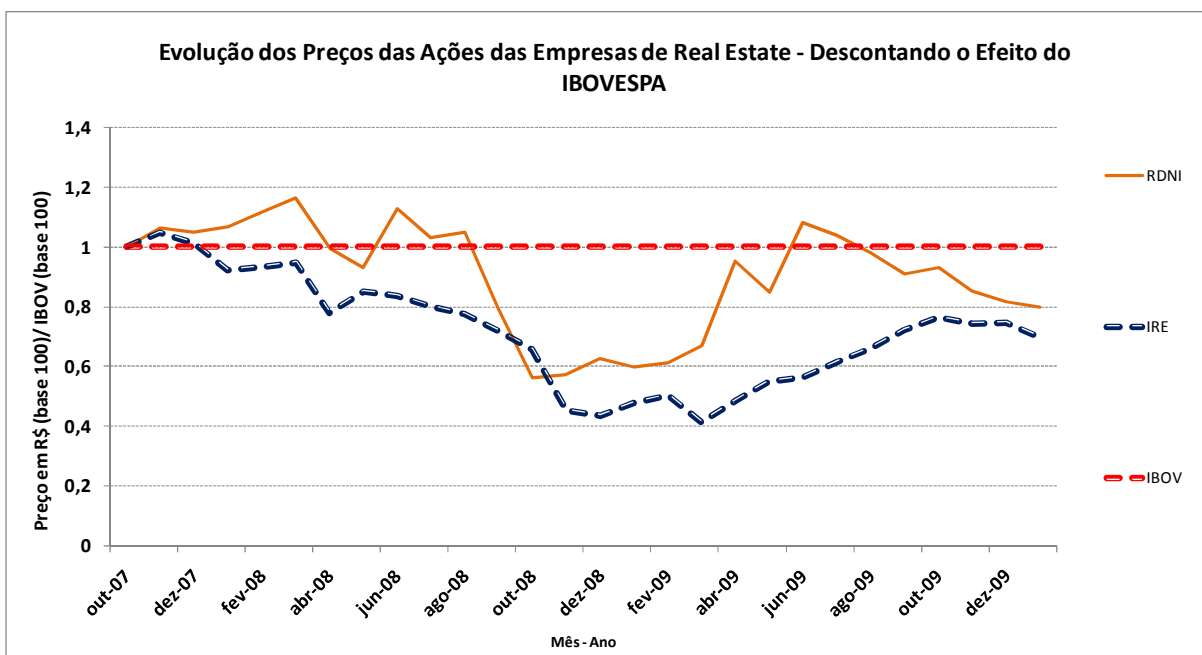


Figura 53 - Evolução do preço da ação da Rodobens descontado do IBOVESPA

Apesar de não apresentar Índice de Eficiência Organizacional médio elevado, a Rodobens demonstrou, ao longo do tempo, estabilidade entre suas DG&As e os EBITDAs produzidos, em um movimento sempre crescente deste último, exceto quando foi afetada pelos reflexos da crise financeira mundial, quando não conseguiu também manter o padrão de crescimento do IEO.

Além disso, a Rodobens posiciona-se na faixa avançada, segundo o diagnóstico de desempenho da FNQ, e isso faz com que os preceitos de governança corporativa e maturidade na excelência da gestão fiquem em maior evidência nas práticas disseminadas entre os colaboradores da Companhia. Contrapondo os gráficos de evolução do IEO e preços de ações, nota-se que estes estiveram, em quase todo momento, na mesma faixa que o IBOVESPA e acima da média do setor, exceto quando afetada pela crise e penalização geral do setor.

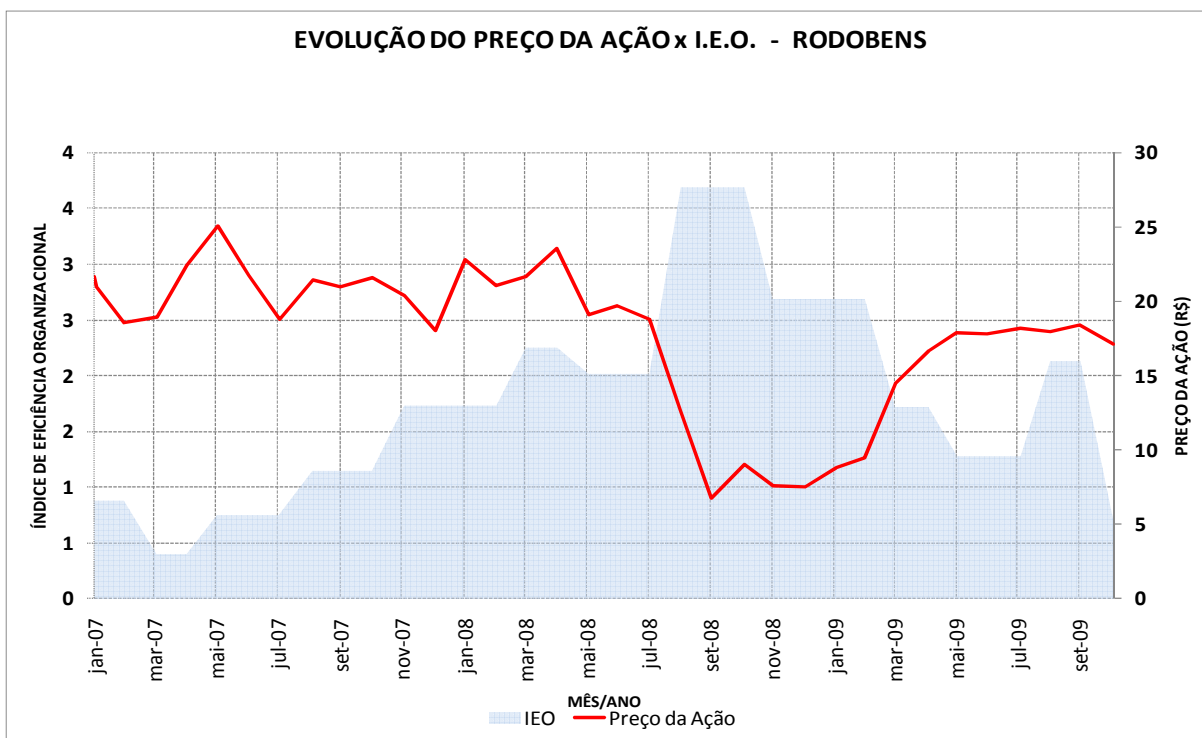


Figura 54 - Evolução do preço da ação x I.E.O - Rodobens

Assim, é possível evidenciar que as companhias que tiveram melhor comportamento de seus preços no mercado de ações, tiveram também melhor desempenho organizacional, quando não tiveram registrado elevados Índices de Eficiência Organizacional.

Há também um comportamento reflexo observado como resposta ao evento da crise mundial em algumas das empresas analisadas. Tal comportamento se dá por aumentar o I.E.O por conta da redução do quadro de funcionários e contenção de despesas administrativas.

Em síntese, Gafisa, Cyrela e Rodobens têm comportamentos superiores aos da média geral do setor e pouco descolado da média geral do mercado de capitais. Gafisa e Rodobens apresentaram modelos avançados de gestão segundo a FNQ, entretanto não possuem níveis elevados de índices de eficiência organizacional. Com a Cyrela ocorre o inverso, possui elevados índices de eficiência organizacional e modelo gestão classificado como intermediário.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como proposta discutir se há ou não a existência de uma relação entre o desempenho organizacional de uma companhia de capital aberto voltada para o segmento de incorporação imobiliária e o seu respectivo valor de mercado. Entre a contextualização apresentada, a proposta da pesquisa e os resultados obtidos, dispõem-se as seguintes conclusões:

O primeiro aspecto relevante observado foi a influência do nível de governança corporativa como critério implícito na avaliação, considerando, principalmente, a iniciativa das companhias de participar ou não desta pesquisa.

Como justificativa, diversas foram as companhias que se manifestaram negativamente à participação, sob a alegação de que a pesquisa, com questionários de reconhecimento e diagnóstico, infringia as normas internas da Companhia. Assim, retoma-se a discussão apresentada no Capítulo 4, em que justamente a transparência é um aspecto primordial da governança corporativa, intrínseca às companhias que aderem ao Novo Mercado, como forma de garantir a proteção aos acionistas minoritários e ao valor da Companhia.

Com relação às estruturas organizacionais reconhecidas, observa-se que há uma tendência de readequação das tradicionais estruturas em linha funcional para estruturas matriciais, seja por função x produto, seja por função x área geográfica. O *trigger* para esta evolução foi justamente a necessidade de buscar novos mercados, por diferentes segmentos, ou por expansão geográfica.

Entretanto, notou-se que não há entre as empresas pesquisadas um conceito homogêneo na maioria das questões, sobretudo quanto à preocupação em conhecer as componentes das despesas gerais e administrativas de forma pormenorizada, o que dificulta mapear internamente essas contas para fins comparativos e evolutivos.

Observou-se que as Companhias com os melhores resultados na avaliação de desempenho foram aquelas em que o acesso às informações se deu de forma mais ampla e a pesquisa foi considerada importante para o aprimoramento da gestão interna. Nessas Companhias,

colaboradores do nível estratégico prontificaram-se a responder pessoalmente aos questionários. Além desses aspectos, as Companhias com alto percentual de ações em *free-float* tiveram resultados melhores na avaliação de desempenho.

O Índice de Eficiência Organizacional cumpre, em parte, o papel de analisar a dinâmica dos resultados operacionais de uma Companhia, embora para todas as Companhias de capital aberto do setor de *real estate*, ainda não haja tempo suficiente para se avaliar de maneira efetiva os resultados desse índice, de forma que não há como ser taxativo em concluir sua relevância por diversos aspectos, como regras contábeis não unificadas e controvertidas, forte influência dos custos de abertura de capital nos resultados apresentados¹², efeitos da crise financeira mundial, ações governamentais e, sobretudo, pelo ciclo longo de maturação dos empreendimentos de *real estate*. Mesmo assim, a análise serviu para, em alguns casos, demonstrar a existência de uma consonância entre os movimentos de preços e de eficiência organizacional.

É certo que diversos fatores atuam com muito mais influência¹³ nos preços do que o IEOs apresentados. É o caso do EBITDA, por exemplo, tido pelos analistas como o principal indicador de resultado operacional da empresa e demonstrativo da eficiência dela.

O EBITDA é um dos componentes do Índice de Eficiência Organizacional, logo a movimentação do EBITDA pode ser um contraponto no preço das ações das empresas por demonstrar o resultado operacional da Companhia para o acionista. Entretanto ler só o EBITDA pode, em alguns casos, conduzir a análise como se estivesse lendo o IEO, o caso da Cyrela, ou não, como o caso da Gafisa. Observou-se que IEOs considerados satisfatórios são aqueles com patamares acima de 3,5 e, se mantidos estáveis, refletem de modo geral um comportamento estável do preço das ações. Para IEOs instáveis e com média abaixo de 2, há possibilidade de maior instabilidade nos preços das ações. Assim, o IEO apresentado é componente indispensável para a avaliação da evolução do desempenho organizacional, visto que ajuda a avaliar o desenvolvimento da empresa no tempo.

Contudo, os resultados alcançados refletem que a confiança do investidor em uma empresa de *real estate* no Brasil pode estar diretamente ligada ao desempenho organizacional dela. Se considerarmos os resultados obtidos com a amostra de empresas, é possível observar que as

¹² Em uma série de relatórios, o EBITDA lido foi o ajustado, que, na prática, desconta esses valores do resultado final apresentado.

¹³ Mesmo que de natureza especulativa

duas empresas com os melhores resultados na avaliação de desempenho, Gafisa e Rodobens, tiveram também o menor descolamento do IBOVESPA durante o período analisado. Além disso, deve-se considerar que Gafisa e Rodobens atuam em segmentos de mercado distintos, possuem estratégia e estrutura organizacional também diversas, além da diferença de movimentação financeira de seus papéis.

Tal resultado consolida a ideia proposta por ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008], em artigo publicado na LARES: “Investir nas empresas empreendedoras de *real estate* é investir na qualidade da empresa”, e, entre as qualidades apontadas, destaca-se a relevância para as contas gerais da administração, que devem ser compatíveis com o volume de produção e as margens operacionais praticadas na comercialização dos empreendimentos. Além disso, ROCHA LIMA JR. e GREGÓRIO [2008] destacam que, apesar de as empresas terem multiplicado sua capacidade de investimento, “o ganho de eficiência em função dessa nova escala operacional depende de fatores gerenciais e estratégicos das empresas” e a mudança de estratégia, por diversificação por segmento de renda ou dispersão geográfica, “requer sistemas de gestão e planos estratégicos muito bem delineados”.

Assim, a tarefa de algumas das empresas estudadas passa a ser a busca da readequação desses sistemas de gestão e de seus planos estratégicos. Em algumas, talvez o ideal seja abandonar inteiramente o que era feito antes de entrar no Novo Mercado, pois muitas vezes não se trata de um mero ajuste e, sim, de uma completa reestruturação em sua organização.

As empresas que chegaram a esta pesquisa já deram um grande passo, sobretudo se for considerada a característica de origem de muitas delas, voltadas para a figura do dono. Abrir as portas para o conhecimento acadêmico e entender a necessidade de se colocar à prova, demonstra principalmente que a preocupação com o desenvolvimento da pesquisa está intrinsecamente ligada ao amadurecimento da gestão da companhia.

Dentre as diversas limitações desta pesquisa, considera-se o fato de que não há como tornar igual a maneira pela qual cada empresa decide participar, o que em primeira análise pode envolver nas respostas dos participantes vieses de diferentes tipos. Além disso, a metodologia de publicação dos resultados, incluindo-se técnicas contábeis apresentadas pelas empresas, não é uniforme.

De fato, sempre que houver análises qualitativas em uma amostra pequena do universo de participantes os resultados serão mais confiáveis à medida que a amostra se torna mais

representativa. Apesar de a pesquisa ter contado com a participação de praticamente a metade das empresas esta pode não representar a realidade do setor, apesar de se ter a participação de empresas de diferentes tamanhos, o que tornou a amostra mais homogênea.

No mesmo aspecto seguem as respostas contidas nos questionários de diagnóstico e reconhecimento. Tais respostas refletem a imagem que um funcionário tem da empresa em que trabalha. A limitação aqui é de caráter operacional, observada a dificuldade de se aplicar a pesquisa a um único funcionário, considerou-se inviável a opção de se aplicá-lo para demais membros da mesma organização.

Por fim, não obstante novas pesquisas, incluindo, além de novas técnicas de avaliação, um volume maior de empresas participantes, concluí-se este debate acerca da influência do desempenho organizacional das empresas de *real estate* nos seus valores de mercado, com a visualização da relevância do tema conforme os resultados apresentados, estimativa de que, em um ciclo futuro, esses aspectos sejam ainda mais aparentes, principalmente por conta de um mercado composto por empresas ainda mais maduras e sólidas em seus modelos de gestão.

8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Ouro Preto, MG. 2004. 7p.

ANDREZO, Andréa Fernandes. **A necessidade de maior transparência das informações e orientação dos investidores para o desenvolvimento do mercado de valores mobiliários**. (1999) Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/1monografia.asp#P2>

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; BUENO, Miriam Pinheiro; SOUSA, Adriana Alvarenga de; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. **Burocracia light: eficiência e flexibilidade**. IX SEMEAD. Administração no contexto internacional. FEA/USP, 2006. 12p.

BACEN. **História do SFH**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SFHHIST>

BOVESPA. **Conceitos fundamentais para iniciantes**. Disponível em: www.bovespa.com.br/Investidor/Iniciantes/FundamentosDefinicoes.asp

CAMARGO, Sophia. **Ações que perderam em 2008 avançam, mas ainda precisam ganhar mais**. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/financas/investimentos/2009/06/25/ult5346u194.jhtm>

CARDOSO, Francisco Ferreira. **Estruturas Organizacionais**. São Paulo: EPUSP/PCC 5302, 2008. 87p.

CARVALHO, Carla; GOMES, Duarte. **Eficácia Organizacional: Determinantes e Dimensões**. Disponível em: <http://www.fpce.uc.pt/nefog/conf/publicacoes/files/eficacorg>

CASTRO, Luiz Alberto Marcondes Homen de Mello; CORREA, Hamilton Luiz. **Delineamento de uma estrutura organizacional: O caso da IMSA indústrias mecânicas**. São Paulo: FEA/USP, 2005. 143 p.

COELHO, Marcelo. **Estrutura Organizacional: O dilema entre eficiência e flexibilidade**. São Paulo: Mackenzie, 2008. 18 p.

CORDEIRO FILHO, Antonio. **Empreendedorismo no Mercado Imobiliário Habitacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Geraldo Vieira da. **Gestão Estratégica das Organizações**. Amazonas. UFAM – Pós Graduação em Adm.de Recursos Humanos, 2004. 64p.

CRUZ, Conrado Mazzoni. **Setor imobiliário queima caixa no segundo trimestre e expõe ônus da expansão**. Infomoney, agosto de 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/setor_imobiliario_queima_caixa_no_segundo_trimestre_e_expoe_onus_da_expansao/16801/

D'AMBROSIO, Daniela. **Otimismo Exagerado**. Jornal “Valor Econômico”, agosto de 2008.

D'AMBROSIO, Daniela. **Pacote provoca euforia.** Jornal “Valor Econômico”, maio de 2009. Disponível em: www.ricardoduailibe.com.br_artigo.php_id=116

FERNANDES, Antônio José Gonçalves. **O Paradigma Econômico da Eficácia Organizacional.** Disponível em: <http://www.ctoc.pt>.

FGV. **Estudo da Ernst & Young e FGV aponta crescimento recorde do mercado imobiliário brasileiro até 2030.** Disponível em: http://www.fgv.br/fgvportal/principal/idx_materia.asp?str_chave=11615&sessao=2

FIGUEIREDO, João Roberto. **Os mercados financeiros e o mercado de ações.** São Paulo: Andima, 2007. 59 p.

FNQ. **e-MEG DIAGNÓSTICO.** Disponível em : <http://www.fnq.org.br/site/546/default.aspx>

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** Tradução Roberto Galman. 8. ed. – São Paulo, 2004. 322 p.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. **Avaliação de desempenho organizacional: Estudo de caso de empresas do setor químico.** 2005, 168p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores.** 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2007. 266 p.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANDIM, Raquel. **Prestação "que cabe no bolso" faz mercado imobiliário reagir à crise.** Jornal “O Estado de São Paulo”, agosto de 2009. Disponível em: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090809/not_imp415764,0.php

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. **Avaliação do Desempenho Organizacional.** XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção – Ouro Preto, MG. 2003. 8p.

MACEDO, Mariano de Matos. **Gestão da produtividade nas empresas.** Revista FAE BUSINESS n. 3, 2002. 5p.

MACHADO, Fernanda. **Modelos de Diagnóstico.** Lisboa: GdM, 2006.

MARQUES, Washington. **História do Mercado Imobiliário Brasileiro nos Últimos 50 Anos.** Associação de Empresas do Mercado Imobiliário de Pernambuco em 2007, disponível em: www.ademi-pe.com.br/noticias/ademinews/n65/news04.html.

MARTINS, Petronio Garcia; LAUGENI Fernando Piero. **Produtividade – Definição de produção e Produtividade.** 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2004. 6p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2003. 328p

MONETTI, Eliane. **Demandas de Conhecimento nas Incorporadoras.** Revista Construção e Mercado n. , PINI, 2009.

MONETTI, Eliane. **Os Profissionais de Real Estate para o Gerenciamento dos 10 Bilhões Captados nos IPOs**. São Paulo: EPUSP, 2007. 5 p. (Carta do NRE – POLI, no. 08 – 07).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. – São Paulo: Atlas, 2006. 322 p.

OLIVEIRA, Thiago. **Tombo das incorporadoras na bolsa levanta o questionamento sobre compatibilidade do mercado de capitais com a dinâmica da produção imobiliária**. Revista Construção e Mercado n. 89, PINI, 2008.

PANDOLFI, Marcos. **Sistemas de Medição e Avaliação de Desempenho Organizacional: Contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais**. 2005. 264p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

PINIWEB, **Construtoras recuperam desempenho na bolsa de valores**. Disponível em: <http://www.piniweb.com.br/construcao/mercado-imobiliario/construtoras-recuperam-desempenho-na-bolsa-de-valores-134744-1.asp>

PORTAL EXAME. **Após altas, Fator recomenda cautela com ações de construção**. Disponível em : <http://portalexame.abril.com.br/negocios/altas-fator-recomenda-cautela-aco-es-construcao-467335.html>

REGO, Arménio. **Eficácia Organizacional**. Universidade de Aveiro, 2006. 2p.

REIS, Eduardo Paiva. **Avaliação de Desempenho e Eficácia Organizacional**. Disponível em <http://www.holosteam.com.br/artigos.php?id=24>

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

ROCHA LIMA JÚNIOR, João da ; GREGÓRIO, Carolina Andrea Garisto. **Investimento em Real Estate por Meio de Ações no Brasil**. VI Seminário Internacional Lares-2006. Disponível em <<http://www.realestate.br>>

ROCHA LIMA JÚNIOR, João da ; GREGÓRIO, Carolina Andrea Garisto. **Valuation e Investimento nas ações das empresas de Real Estate no Brasil: Cenário do ciclo de captação intensiva 2005-2007**. VIII Seminário Internacional Lares-2008. Disponível em <http://www.realestate.br>.

ROCHA LIMA JÚNIOR, João da. **Crônica Contemporânea do Mercado de Real Estate**. São Paulo: EPUSP, 2008. 5 p. (Carta do NRE – POLI, no. 10 – 08).

_____. **Decisão e Planejamento: Fundamentos para a empresa e empreendimentos na Construção Civil**. São Paulo: EPUSP, 2004. 55 p. (Texto Técnico, TT/PCC/25).

_____. **Efeitos Perversos na Valuation de Ações de Empresas de Negócios Imobiliários**. São Paulo: EPUSP, 2007. 8 p. (Carta do NRE – POLI, no. 6 – 07).

_____. **Especulação, Pânico e a Busca de Antídoto**. São Paulo: EPUSP, 2008. 7 p. (Carta do NRE – POLI, no. 13 – 08).

_____. **Evolução e Inovação: Reflexões para Empresas de Real Estate.** São Paulo: EPUSP, 2007. 6 p. (Carta do NRE – POLI, no. 09 – 07).

_____. **Investimento em Ações das Empresas de Real Estate Listadas na Bovespa.** Revista Construção e Mercado n. , PINI, 2008.

_____. **IPOs das Empresas Brasileiras de Real Estate: a Questão da Valuation.** VII Seminário Internacional Lares-2007. Disponível em <http://www.realestate.br>.

_____. **Landbank das Empresas de Real Estate listadas na Bovespa.** Revista Construção e Mercado n. , PINI, 2007.

_____. **Notas Sobre Valuation de Empresas e Empreendimentos: The Dark Side of Valuation .** São Paulo: EPUSP, 2006. 10 p. (Carta do NRE – POLI, no. 2 – 06).

_____. **Política empresarial e diretrizes de ação.** São Paulo: EPUSP, 1994. 39 p. (Boletim Técnico, BT/PCC/126)

_____. **Quanto Vale uma Ação de Empresa de Negócios Imobiliários no Brasil.** São Paulo: EPUSP, 2006. 9 p. (Carta do NRE – POLI, no. 4 – 06).

ROCHA LIMA JÚNIOR, João da; ALENCAR, Cláudio Tavares de. **Comportamento das Ações de Empresas de Real Estate na Bovespa.** São Paulo: EPUSP, 2007. 7 p. (Carta do NRE – POLI, no. 7 – 07).

ROCHA LIMA JÚNIOR, João da; ALENCAR, Cláudio Tavares de. **O Valor das Empresas de Real Estate do Novo Mercado.** São Paulo: EPUSP, 2008. 9 p. (Carta do NRE – POLI, no. 14 – 08).

ROSSI JUNIOR, Luiz Rodovil. **A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor.** Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando.htm>

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: É hora da relevância.** Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileira, Ano IV, N.9. Brasília, 1982. 15p.

SANTANDER AÇÕES, **Relatório da Situação das Construtoras Residenciais Brasileiras.** São Paulo, 2008.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Estruturação Organizacional: Planejando e implantando uma nova estrutura.** – São Paulo: Atlas, 2007. 166 p.

SERGEANT, James Robert. **Eficiência Organizacional: Uma perspectiva estruturalista.** Rio de Janeiro: Revista Administração de Empresas, 1972. 12p.

SILLAS, Robson Paes. **O Planejamento Organizacional. Uma integração de enfoques no âmbito das empresas de construção civil.** 1995. 207 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

SILVA, Sérgio Alfredo Rosa da; ALENCAR, Claudio Tavares de. **O Gerenciamento dos Estoques Crescentes de Unidades Habitacionais na Cidade de São Paulo após Ofertas**

Públicas de Ações e a Crise Econômica Mundial. Revista Construção e Mercado n. , PINI, 2009.

SINOTTI, José. **Balanced Scorecard: Um resumo dos principais conceitos.** Disponível em <http://www.terraforum.com.br>.

TENERELLO, Décio. **O Crédito Imobiliário no Brasil.** Seminário da ABECIP -2006. Disponível em: <http://www.abecip.org.br>

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** 4. ed. - São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 2003. 207 p.

VIVANCOS, Adriano Gameiro. **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios em processo de implementação de sistemas de gestão de qualidade.** 2001. 183p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

VIVANCOS, Adriano Gameiro; CARDOSO, Francisco Ferreira. **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios.** – São Paulo: EPUSP,2001. 14p. BT/PCC/306

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional.** Tradução Cid Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2006. 496p.

YAZBEK, Jorge Arnaldo Curi. **PMO (Project Management Office): Estudo de aplicação para as empresas construtoras de obras de infra-estrutura.** 2005. 201 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

ZAFFANI, Carlos Alberto. **EBITDA: Virtudes e Defeitos.** Disponível em: <http://www.calcgraf.com.br/content.php?recid=81&type=A>

APÊNDICE

Nesta seção, somente os resultados obtidos serão apresentados no formato de gráfico e tabelas na seguinte disposição: Questionário de reconhecimento da estrutura organizacional, resultados do questionário de desempenho organizacional processados pelo *software* Diagnóstico da FNQ, resultados relativos à eficiência (formação do índice de eficiência médio) e eficácia organizacional (evolução do EBITDA e despesas gerais e administrativas no tempo).

Com relação ao relatório de reconhecimento da estrutura organizacional, algumas respostas poderão não constar para algumas empresas, uma vez que foi facultado a elas deixar sem respostas as questões que fossem consideradas invasivas às normas da companhia.

Cyrela Brazil Realty

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional

Caracterização da empresa
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>
Médio e Alto Padrão - imóveis de valor superior a R\$ 250 mil e econômico. Atua no Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste + Argentina
Análise do organograma funcional
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>
Auxiliares, Assistentes, Analistas, Coordenadores, Gerentes, Gerentes-Gerais, Diretores Adjuntos e Diretores-Gerais
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>
Por Unidade de Negócio - ex: Unidade Vendas; Unidade Living; Unidade Rio de Janeiro
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>

15

Qual a amplitude do controle?

Sem resposta

Análise dos papéis

Quais as responsabilidades dos cargos e setores?

Unidade Vendas realiza comercialização; Unidade SP cuida da prospecção e aquisição de áreas, desenvolvimento do produto e *marketing* institucional, todo departamento de engenharia, responsável pela construção e fiscalização. Unidade Corporativo Back Office presta apoio às áreas de negócios (Jurídico, Financeiro, RH, TI, RI). Corporativo Produção é responsável pelos processos de produção de toda a Empresa, como Suprimentos.

Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?

Sem resposta

Análise da estrutura do poder

Quem são os controladores principais?

Diretores-Gerais das Unidades

Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?

Através dos cargos de Diretoria, Gerência + Coordenação e analistas

Análise do sistema de comunicação

Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?

Sem resposta

Caracterização da estrutura informal

Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?

Sem resposta
<i>Como é caracterizado o grau de informalidade?</i>
Sem resposta
<i>Quais os pontos positivos e negativos para a empresa?</i>
Sem resposta
Identificação da cultura organizacional
<i>Quais são os principais valores, tabus e costumes?</i>
Seguimos rigidamente os preceitos do judaísmo
<i>Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?</i>
Respeito do calendário judaico e realização de eventos com Buffet kosher, exclusivamente.
Caracterização do posicionamento no ambiente
<i>Quais são os principais concorrentes?</i>
Gafisa, CCDI, Tecnisa, Even
<i>Como se promovem as parcerias?</i>
Sem resposta
Avaliação de aspectos tecnológicos
<i>Qual a postura da Empresa diante das inovações tecnológicas?</i>

Sem resposta
<i>Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?</i>
Sem resposta
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos
<i>Qual o nível de formação dos ocupantes?</i>
Para os cargos de analistas e superiores, ensino superior completo, mínimo.
<i>Quais as formas de contratação?</i>
Recrutamento interno, divulgação de vagas no mercado, indicações.
<i>Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?</i>
Promoção de atividades de qualidade de vida, pesquisa de satisfação, criação de programas de coaching e desenvolvimento interno.
<i>Quais as políticas de premiação?</i>
Participação nos lucros, mediante um sistema de avaliação de metas individuais. Cálculo básico: Salário x Nota individual x Target x Nota da empresa
<i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i>
Sem resposta
Questões Finais
<i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário?</i>

Sem resposta
<i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i>
Cultura organizacional focada na ética; atuação fortemente voltada aos negócios; <i>open office</i> , que estimula a interação entre as áreas.

Tabela 12 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Cyrela

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização, segundo o software Diagnóstico FNQ.








Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
CYRELA BRAZIL REALTY	36,88%	Intermediária
Liderança	59,09%	
Estratégias e Planos	29,17%	
Clientes	16,41%	
Sociedade	25,00%	
Informações e conhecimento	83,33%	
Pessoas	20,00%	
Processos	44,14%	
Descrição da FNQ:		
A organização apresenta muitas práticas de gestão e rotinas disseminadas nas principais funções e áreas, podendo haver alguma incoerência entre elas e as estratégias. Começa a haver refinamento das práticas mais importantes, sendo que alguns resultados já são decorrentes das práticas gerenciais. Há séries históricas para muitos indicadores, sendo que alguns já apresentam tendências favoráveis. As informações comparativas estão em início de uso para a determinação do nível atual de desempenho.		

Tabela 13 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Cyrela

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional

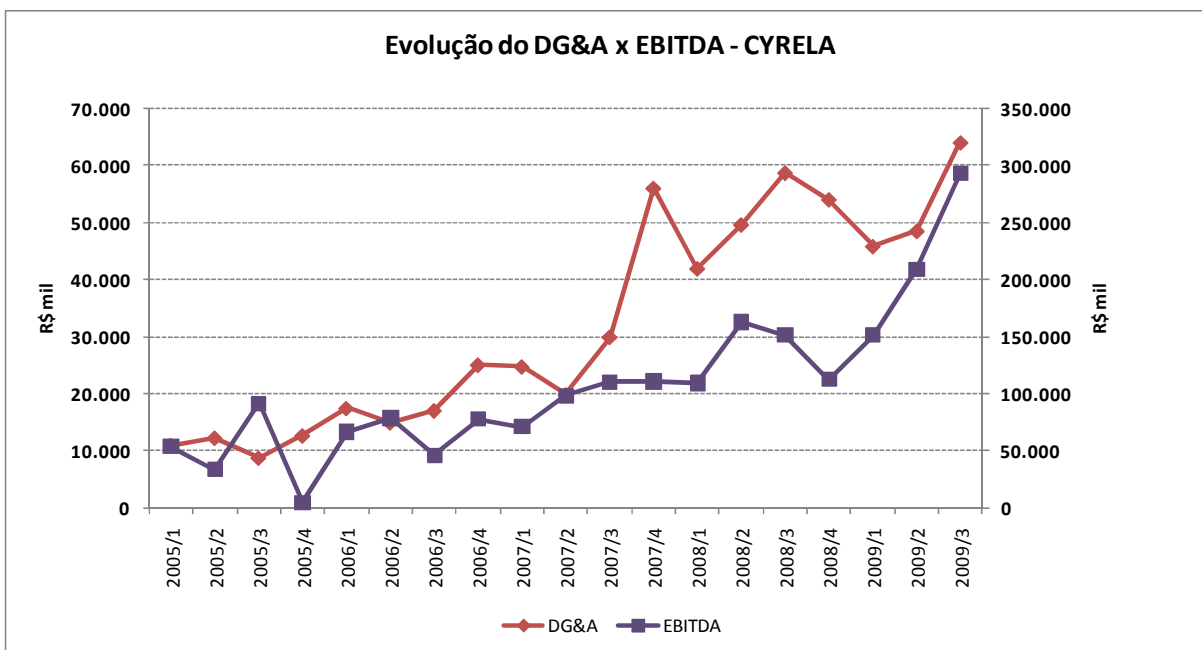


Figura 55 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Cyrela

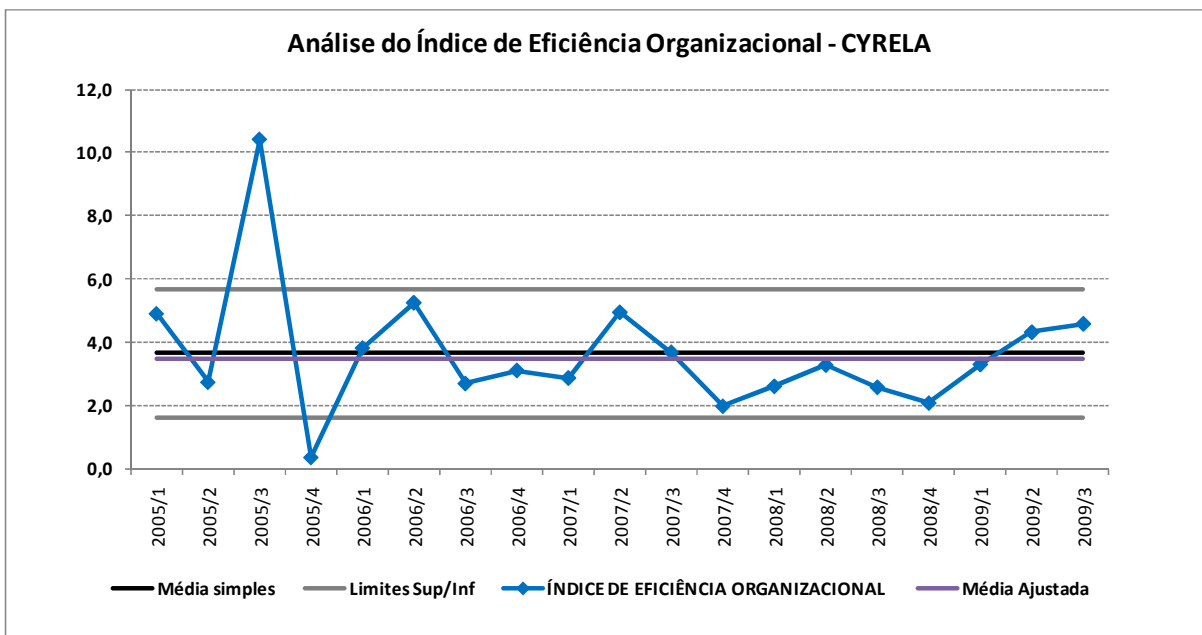


Figura 56 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Cyrela

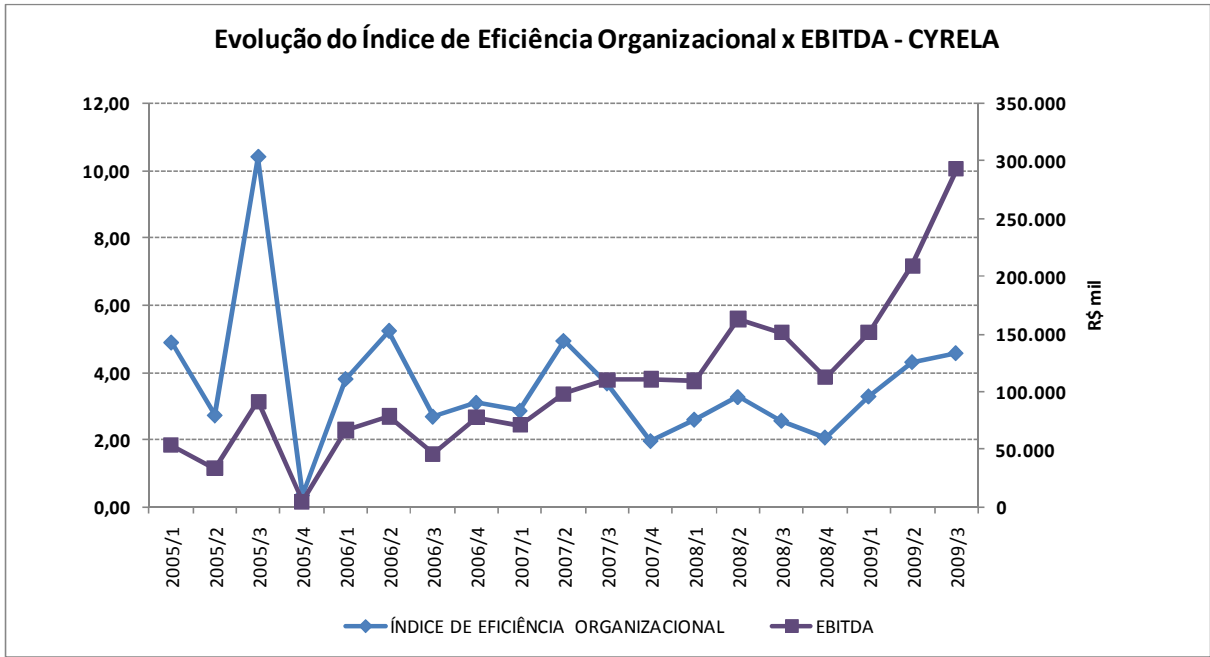


Figura 57 - Evolução do IEO x EBITDA - Cyrela

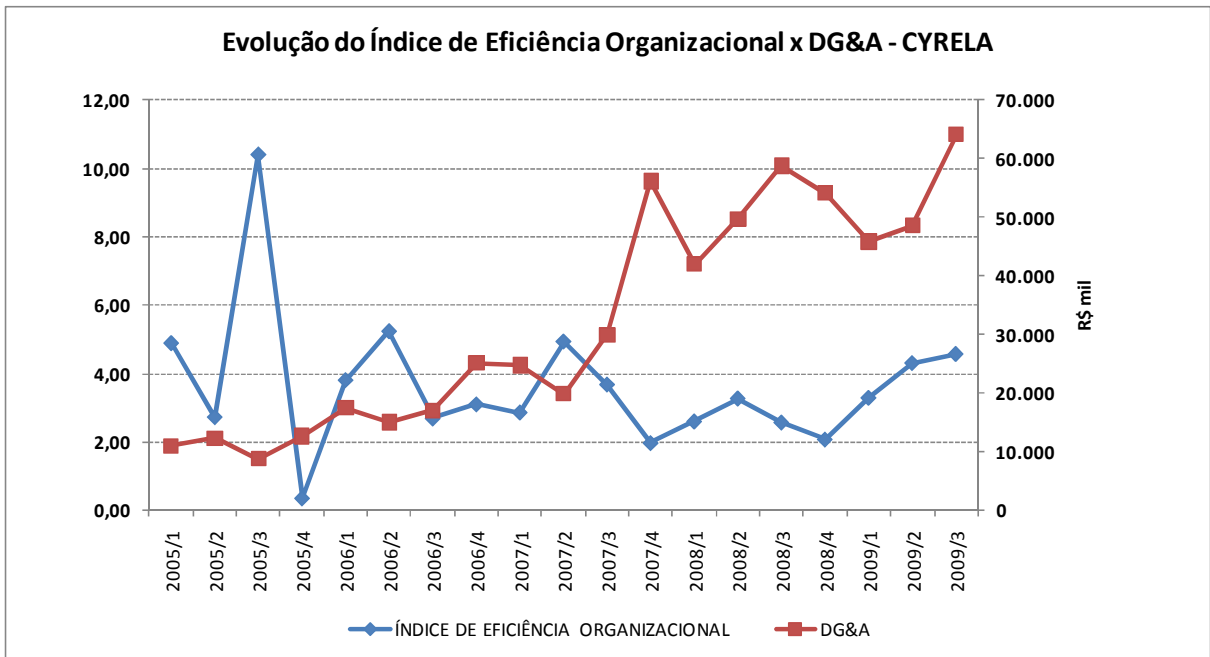


Figura 58 - Evolução do IEO x DG&A - Cyrela

Gafisa

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional.

Caracterização da empresa
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>
Atua em todos os segmentos residenciais, considerando o grupo como um todo. A Gafisa atua no mercado de média e alta renda, com unidades acima de R\$ 200.000,00.
Análise do organograma funcional
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>
Existem quatro níveis hierárquicos: Diretorias, Gerências, Coordenação e Operação (analistas e técnicos).
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>
O modelo, apesar de ser departamentalizado geograficamente, é concentrado em São Paulo (Matriz). O tipo de departamentalização é matricial funcional x geográfica.
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>
Quatro níveis.
<i>Qual a amplitude do controle?</i>
Não é uniforme, existem situações em que o gerente tem apenas dois subordinados e, em outros casos, mais de doze. O número médio de gerentes é 1 para 6 coordenadores e 1 coordenador para 10 analistas.
Análise dos papéis
<i>Quais as responsabilidades dos cargos e setores?</i>
Todos têm relação direta no resultado, inclusive aqueles que aparentemente não tm relação direta com ele.
<i>Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?</i>

Todos possuem um *jobdescription*, em que um gerente, um coordenador e um analista têm funções específicas a serem desempenhadas. Entretanto, todos os colaboradores têm necessariamente de trabalhar de forma generalista, ao contrário do mercado que busca especialistas.

Análise da estrutura do poder

Quem são os controladores principais?

Equity International, com 19 %. Os outros 80% estão dispersos no mercado.

Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?

Três empresas, sendo tático-operacional e uma *holding*, onde está o planejamento estratégico.

Análise do sistema de comunicação

Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?

Busca ser o mais informal possível, no conceito *open-space*. Entretanto, formalmente possui, *e-mail*, quadro de aviso, reuniões semestrais (evento de metas), revista.

Caracterização da estrutura informal

Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?

O mais informal possível.

Como é caracterizado o grau de informalidade?

Extremamente informal, visto que a média de idade é 27 anos e o negócio em que a Empresa atua demanda alto grau de informalidade.

Quais os pontos positivos e negativos para a empresa?

Não se enxergam pontos negativos. Os pontos positivos são deixar o clima da organização mais favorável à realização dos trabalhos, além de deixar o colaborador mais à vontade.

Identificação da cultura organizacional

Quais são os principais valores, tabus e costumes?

No <i>site</i> , há uma publicação. É uma empresa de donos, extremamente focada em resultado. Olhar o negócio como um todo é uma necessidade para o colaborador.
<i>Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?</i>
Através de encontros, reuniões, treinamento e exemplo.
Caracterização do posicionamento no ambiente
<i>Quais são os principais concorrentes?</i>
Cyrela, Rossi, MRV, PDG e Tecnisa.
<i>Como se promovem as parcerias?</i>
Em São Paulo e Rio de Janeiro, quase não se tem parceiros. Os parceiros locais trabalham nas praças dispersas no país, por conhecerem a região, a cultura local, os terrenos e as pessoas.
Avaliação de aspectos tecnológicos
<i>Qual a postura da Empresa diante das inovações tecnológicas?</i>
Possui uma área específica DOT (Desenvolvimento Operacional e Tecnológico), em que se promove o desenvolvimento de novas tecnologias de construção (busca aumento de produtividade, qualidade e redução de prazo). Desenvolve e fiscaliza as obras.
<i>Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?</i>
SAP
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos
<i>Qual o nível de formação dos ocupantes?</i>
Analistas, coordenadores, gerentes e diretores: 3.º grau, no mínimo.
<i>Quais as formas de contratação?</i>

<p>Formas tradicionais de contratação. Entretanto, prefere-se formar os profissionais dentro da empresa, estagiários e <i>trainees</i>, justamente para alinhar de forma mais fácil a cultura da Empresa.</p>
<p><i>Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?</i></p>
<p>Retenções diferentes para cada nível: <i>Stock option</i> para gerência e diretoria, revisão salário, bônus e promoção para coordenadores e analistas. A estagiários e <i>trainees</i>, não se oferece aumento de salário, pois buscam-se profissionais que tenham uma visão mais ampla e sejam aptos a enxergar um plano de carreira, que envolva o aprendizado, a autonomia e o treinamento.</p>
<p><i>Quais as políticas de premiação?</i></p>
<p>Possui política de remuneração variável agressiva, atrelada ao resultado. Modelos de <i>stock option</i> para gerência e diretoria, bônus para coordenadores e analistas.</p>
<p><i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i></p>
<p><i>Turn over alto</i>, entretanto não maior que a média do mercado. <i>Turn over</i> em função do aquecimento do mercado e da imagem de formadora de profissionais difundida no mercado.</p>
<p>Questões Finais</p>
<p><i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário?</i></p>
<p>Em torno de 65%, é salário e bônus. A Gafisa possui uma das estruturas mais caras por conta do modelo de negócio definido em três empresas. Assim, os cargos estão triplicados.</p>
<p><i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i></p>
<p>Transparência, profissionalismo, além de ser focada em resultado e nunca estar satisfeita com os resultados obtidos, por acreditar sempre que é possível fazer mais.</p>

Tabela 14 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Gafisa

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização segundo o software Diagnóstico FNQ.

Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
GAFISA	60,38%	Avançada
Liderança	65,91%	
Estratégias e Planos	66,67%	
Clientes	41,41%	
Sociedade	18,75%	
Informações e conhecimento	83,33%	
Pessoas	45,00%	
Processos	83,82%	
Descrição da FNQ:		
<p>A organização apresenta práticas adequadas e disseminadas por quase todas as áreas e processos. Muitas práticas são contínuas e muitas delas apresentam refinamento. Os principais resultados são decorrentes de estratégias e práticas gerenciais integradas e coerentes. Os principais resultados apresentam tendências favoráveis e bom nível de desempenho em relação aos referenciais comparativos e ao atendimento dos requisitos das partes interessadas.</p>		

Tabela 15 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Gafisa

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional.

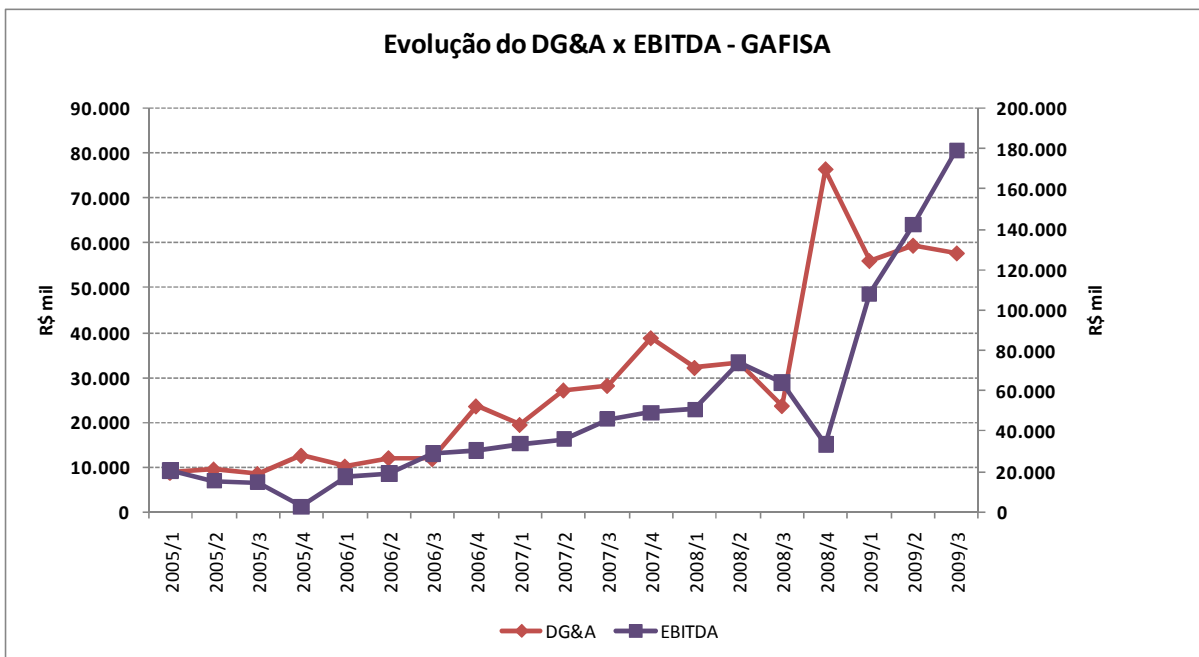


Figura 59 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Gafisa

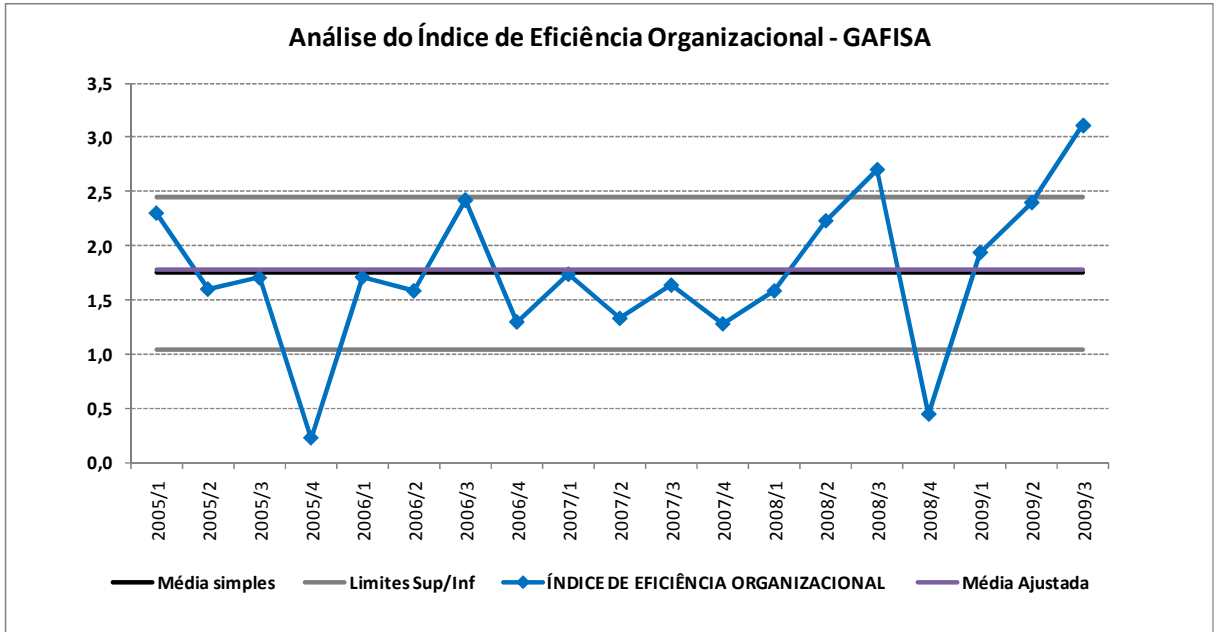


Figura 60 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Gafisa

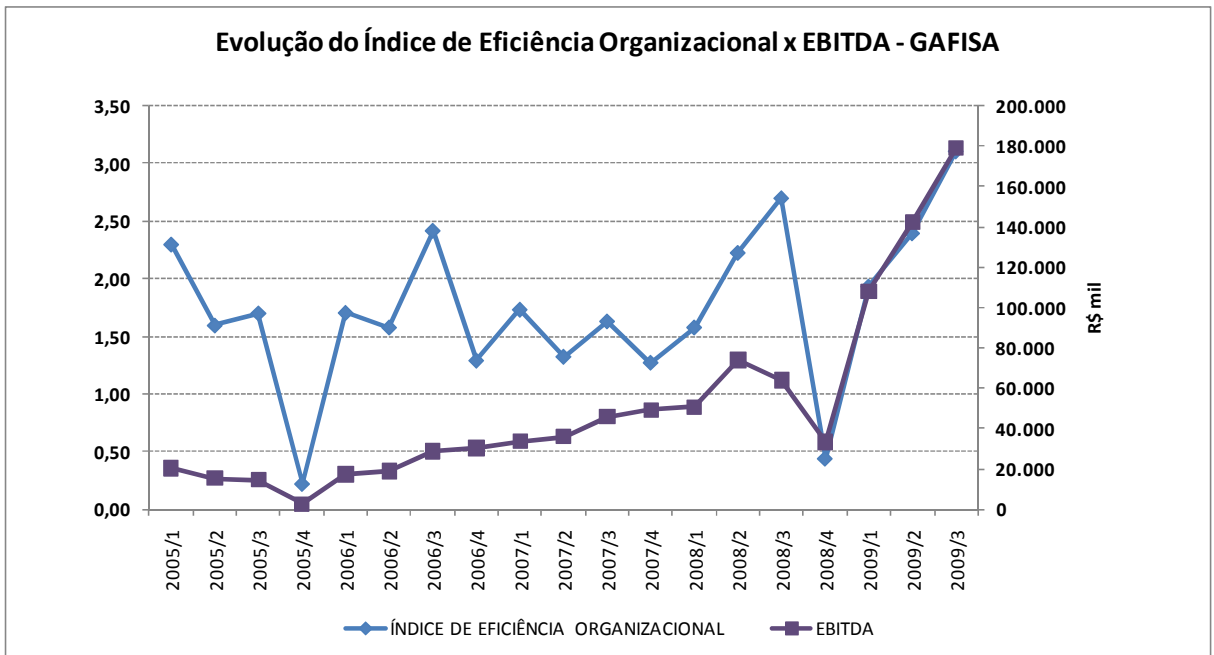


Figura 61 - Evolução do IEO x EBITDA - Gafisa

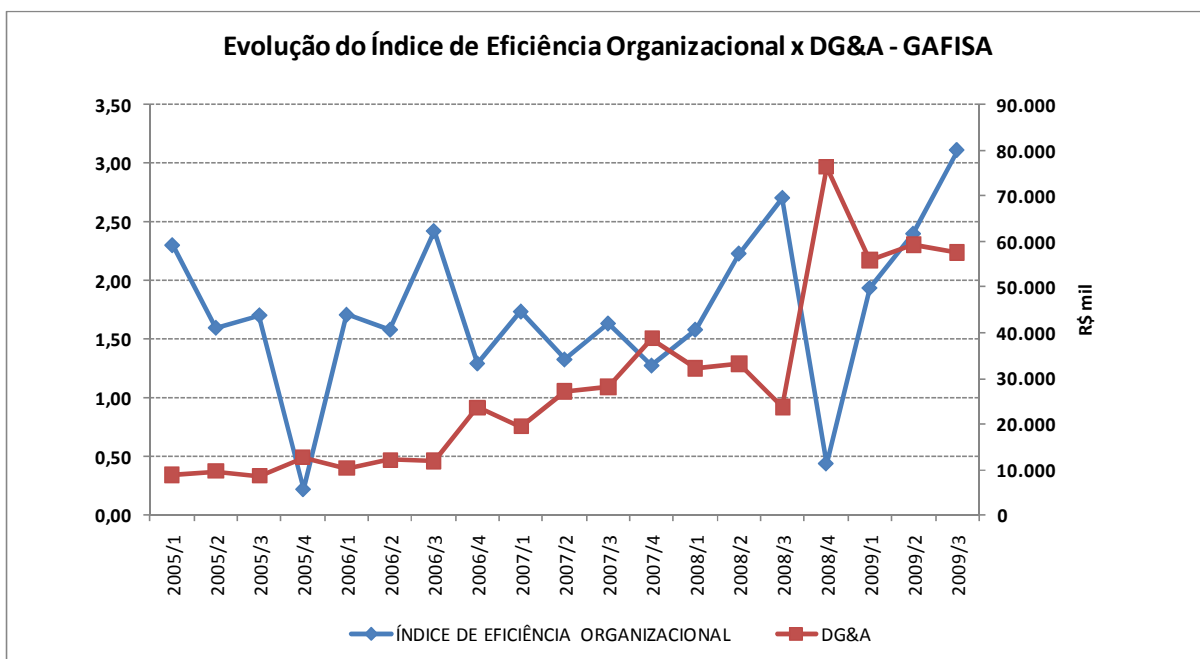


Figura 62 - Evolução do IEO x DG&A - Gafisa

Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional.

Caracterização da Empresa
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>
Embora no início a CCDI se tenha focado no médio e alto padrão, hoje a empresa atua em todos os segmentos: baixa renda / econômico (através da HM, empresa 100% da CCDI, com sede no interior de SP), médio, alto e altíssimo padrão. O grupo está muito focado na baixa renda e vai destinar 50 a 60% dos negócios nessa área até 2011. A CCDI tem sua matriz em SP e possui filiais no RJ, Curitiba, Vitória (ES) e Belo Horizonte, com um lançamento em cada Estado (fora de SP).
Análise do organograma funcional
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>
A CCDI possui diversos setores: novos negócios, engenharia, atendimento ao cliente, jurídico, RI (Relação com Investidores), financeiro, administrativo, controladoria, incorporação (produto), vendas / <i>marketing</i> , <i>stand</i> de vendas, aprovações e RH. Sobre os cargos, existem quatro diretorias: de incorporação (produto, <i>marketing</i> / vendas, <i>stand</i> , aprovações e atendimento ao cliente), administrativa (administrativo, financeiro, controladoria, RI, jurídico e RH), de engenharia e incorporações regionais (novos negócios e incorporações fora do eixo Rio / SP)
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>
Já explicado acima
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>

Dentro de cada diretoria, há um gerente, coordenador, analista (sênior, pleno e júnior), assistente e estagiário. Acima de todas as diretorias, há o Diretor Superintendente, que tem a mesma função de Presidente, mas seu cargo não tem o nome. Acima do Diretor Superintendente, há o presidente de UN (Unidade de Negócio), que preside um grupo de empresas. No caso do presidente da UN, onde a CCDI se encaixa, ele preside outras quatro empresas.
<i>Qual a amplitude do controle?</i>
Nível gerencial para cima, há uma grande amplitude na tomada de decisões, respondendo por toda a sua área. Nível de coordenador para baixo, todas as decisões devem ser reportadas ao gerente e, em alguns casos, ao diretor.
Análise dos papéis
<i>Quais as responsabilidades dos cargos e setores?</i>
Engenharia: fiscalização e gerenciamento das obras (pois a CCDI não constrói, apenas incorpora); atendimento ao cliente: é o canal com o cliente, depois eles direcionam para a área competente; jurídico: existem duas equipes - uma que analisa os contratos da incorporação (fornecedores, por ex.) e outra para fazer contratos com compradores de terreno; RI: comunicação com investidores (por ser empresa de capital aberto, é necessária essa área), financeiro: gerencia pagamentos (não realiza, pois ele é feito por outra empresa do grupo, o CSC) administrativo: analisa questões do ambiente de trabalho, escritório; controladoria (função de contador); incorporação (produto): faz a concepção do produto e gerencia o arquiteto, paisagista e decorador; vendas / <i>marketing</i> : gerencia as empresas de venda (a CCDI não tem equipe própria) e as agências de propaganda, gerando estímulo à concretização da venda das unidades habitacionais; <i>stand</i> de vendas: construção, decoração e manutenção dos <i>stands</i> e apartamentos decorados; aprovações: parte legal, do momento da compra do terreno à aprovação do projeto, com Registro de Incorporação e RH: quadro de funcionários, benefícios, salários.
<i>Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?</i>
Diretoria: envolve-se em todas as etapas da sua respectiva área. Os diretores da CCDI são bem atuantes em reuniões e decisões estratégicas; Gerência: desenvolve e aprova todas as funções dentro da área e, em alguns momentos, realiza pequenos trabalhos braçais (o que tira deles um tempo para apenas planejar); Coordenador: realiza muitos trabalhos braçais e pouco estratégicos (participa pouco das tomadas de decisões grandes e importantes, embora isso possa acontecer algumas vezes); Analista / assistente: realiza todos os trabalhos braçais, junto do assistente. Não há diferença de função entre esses cargos, apenas salário; Estagiário: realiza trabalhos braçais e burocráticos, os quais muitas vezes o assistente não deseja realizar.
Análise da estrutura do poder
<i>Quem são os controladores principais?</i>
Diretor Superintendente, diretores e gerentes. O grupo Camargo Corrêa é o acionista majoritário.
<i>Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?</i>

Estratégico: diretoria e gerência; tático: gerência e coordenação; operacional: analista, assistente e estagiário.

Análise do sistema de comunicação

Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?

Atendimento ao cliente: canal com todos os clientes. Na área de *marketing*, há quatro áreas de comunicação com o mundo exterior: publicidade (folheteria), promoção (de rua, blitz, e outros), eventos e mídia (impressa, televisiva, de rádio, *on line* e exterior). Na área de RI, há um canal de comunicação com os investidores. Os corretores, por fim, seriam um importante canal de comunicação com os prospectos e alguns clientes que voltam para visitar o *stand* e apartamento decorado, levando alguns familiares.

Caracterização da estrutura informal

Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?

Todo o processo é "autoformalizado", mediante atas de reunião, anúncios em mídia específica, protocolo de atendimento do cliente e relatórios de RI ao mercado. Portanto, posso dizer que o grau de formalização seja alto.

Como é caracterizado o grau de informalidade?

Existe muita informalidade dentro da empresa, mas nada substancial, que afete o andamento dos negócios. Os processos internos são definidos (embora nem todos muito claros) e isso aumenta a formalidade.

Quais os pontos positivos e negativos para a empresa?

A informalidade traz, na maioria dos casos, aspectos negativos para a empresa, ainda mais se pensarmos em um grupo grande. O único aspecto positivo que posso identificar na informalidade é a rapidez com que alguns processos ocorrem, principalmente em momentos de "boom", seja na compra de terrenos, no lançamento de um produto ou na confecção de um relatório específico.

Identificação da cultura organizacional

Quais são os principais valores, tabus e costumes?

Por se tratar de uma empresa que leva o nome da família fundadora, tudo é mais fácil (pois as portas se abrem), mas isso exige maior cautela. Não se pode fazer anúncios que possam trazer um aspecto ruim à imagem da Camargo Corrêa, por exemplo. Por isso, a CCDI não é uma empresa agressiva no que tange à comunicação. A empresa, como todo o grupo, está muito focada na questão da sustentabilidade e, hoje, existem metas individuais neste campo.

Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?

Palestras do RH, reuniões semanais, mensais e bimestrais, mural interno, livro de conduta do Grupo Camargo Corrêa (o qual é entregue a todos os funcionários da empresa no momento da sua admissão).

Caracterização do posicionamento no ambiente

Quais são os principais concorrentes?

Teoricamente, todas as incorporadoras que trabalham de forma semelhante são nossas concorrentes. Porém, você só deve considerar, de fato, aquelas que estão vendendo um empreendimento X no mesmo raio de atuação e com o mesmo perfil (público, metragem) de um empreendimento seu. Hoje, no nosso mercado, a empresa que é concorrente sua em um determinado produto, pode ser sua sócia em outro.

Como se promovem as parcerias?

As parcerias podem ocorrer em diversas situações: no momento da compra de terreno (quando duas empresas estão disputando a mesma área), após a compra do terreno (para diminuir riscos), quando uma empresa já tem o terreno e leva para outra, pois precisa de um capital inicial grande e quer dividir investimentos, e outros.

Avaliação de aspectos tecnológicos

Qual a postura da empresa diante das inovações tecnológicas?

Nosso mercado ainda é muito primitivo. São poucas as empresas que decidem "abraçar" um avanço tecnológico. Hoje, muitas empresas usam o *feeling* para lançar um produto (inexistente na maioria dos outros mercados). Muitas companhias copiam as outras. Basta começar a fazer de um jeito diferente que as outras vão copiar.

Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?

A CCDI utiliza o Sistema SAP.

Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos

Qual o nível de formação dos ocupantes?

Muitos funcionários têm boa formação, em faculdades de renome, embora muito poucos falem outra língua (com exceção do departamento de RI). Percebo que a formação dos funcionários da CCDI é mediana, pois muitos têm experiência no mercado de Real Estate (e por isso são contratados), mesmo sem ter um CV bom.

Quais as formas de contratação?

Seleção feita pelo RH, com atividades específicas, questionários, teste psicotécnico e entrevista com superior imediato, gerente da área e, e alguns casos, diretor.

Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?

Não há uma estratégia específica, para característica de todo o grupo Camargo Corrêa. A CCDI já perdeu muitos funcionários para o mercado. Existe uma política do grupo que diz: "quer trabalhar no grupo CC, é assim que funciona; não quer, existem milhares de pessoas que desejam." Realmente, o grupo recebe diariamente centenas de CV de pessoas interessadas em vaga de emprego.

Quais as políticas de premiação?

<p>Existe o PPR, uma vez por ano (pago em maio de cada ano). Diretor: 10 salários; Gerente: 6 salários; Coordenador: 4 salários; Analista: 2,5 salários; assistente: 2 salários. A política de benefícios da CCDI é bem inferior ao resto do mercado: vale-transporte (para quem necessitar); vale-refeição de R\$ 14,00/ dia; estacionamento no valor de R\$ 150,00/mês (fora do grupo) apenas para Coordenador, estacionamento dentro do grupo para gerente e diretor; plano de saúde Unimed básico (sem direito a internação, apenas enfermaria).</p>
<p><i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i></p>
<p>Não consigo precisar essa informação.</p>
<p>Questões Finais</p>
<p><i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário?</i></p>
<p>Cada área tem a sua DAG, comandada pelo seu gerente. As viagens, contas de celular, reembolso de gasolina, salários e encargos compõem a DAG de cada área. Com relação ao percentual que representa os salários e encargos, não consigo precisar.</p>
<p><i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i></p>
<p>O nome do grupo, construído há setenta anos. Quando você diz que é da Camargo Corrêa, as "Portas da Esperança" se abrem. Outro grande diferencial é o profissionalismo da empresa. Embora sejamos uma empresa pequena, ela está dentro de um grupo enorme e segue os métodos de uma Instituição já reconhecida mundialmente.</p>

Tabela 16 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - CCDI

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização segundo o software Diagnóstico FNQ.

Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
CCDI	39,50%	Intermediária
Liderança	71,59%	
Estratégias e Planos	58,33%	
Clientes	11,72%	
Sociedade	18,75%	
Informações e conhecimento	58,33%	
Pessoas	25,00%	
Processos	49,26%	
Descrição da FNQ:		
<p>A organização apresenta muitas práticas de gestão e rotinas disseminadas nas principais funções e áreas, podendo haver alguma incoerência entre elas e as estratégias. Começa a haver refinamento das práticas mais importantes, sendo que alguns resultados já são decorrentes das práticas gerenciais. Há séries históricas para muitos indicadores, sendo que alguns já apresentam tendências favoráveis. As informações comparativas estão em início de uso para a determinação do nível atual de desempenho.</p>		

Tabela 17 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - CCDI

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional.

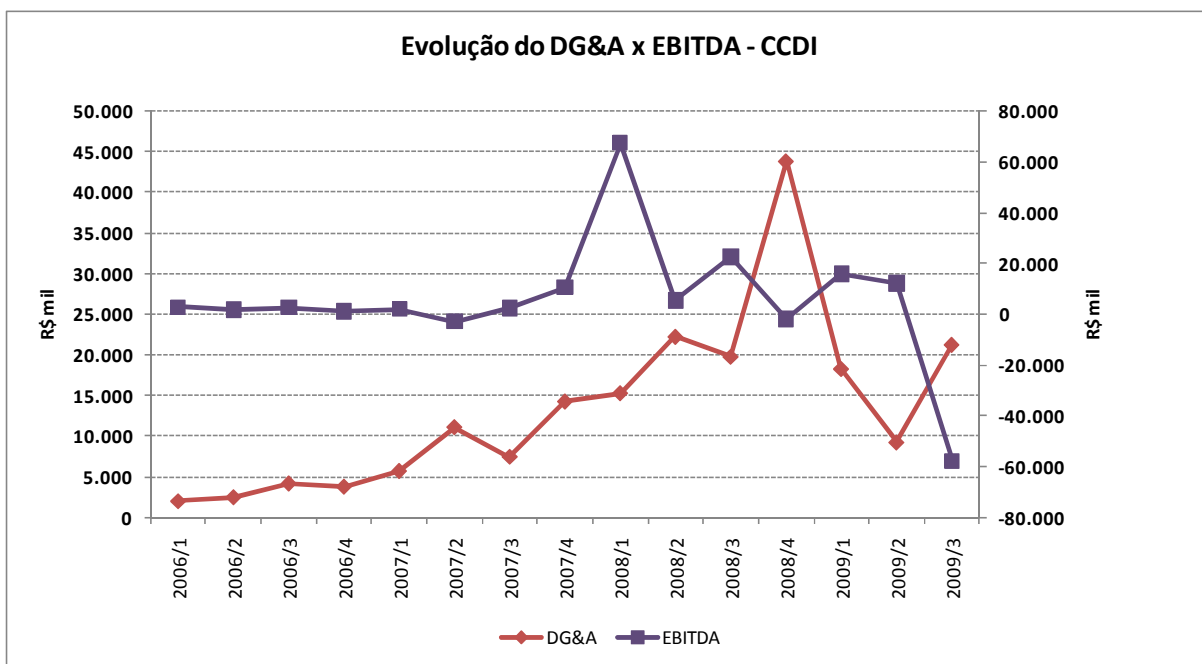


Figura 63 - Evolução das DG&As x EBITDAs - CCDI

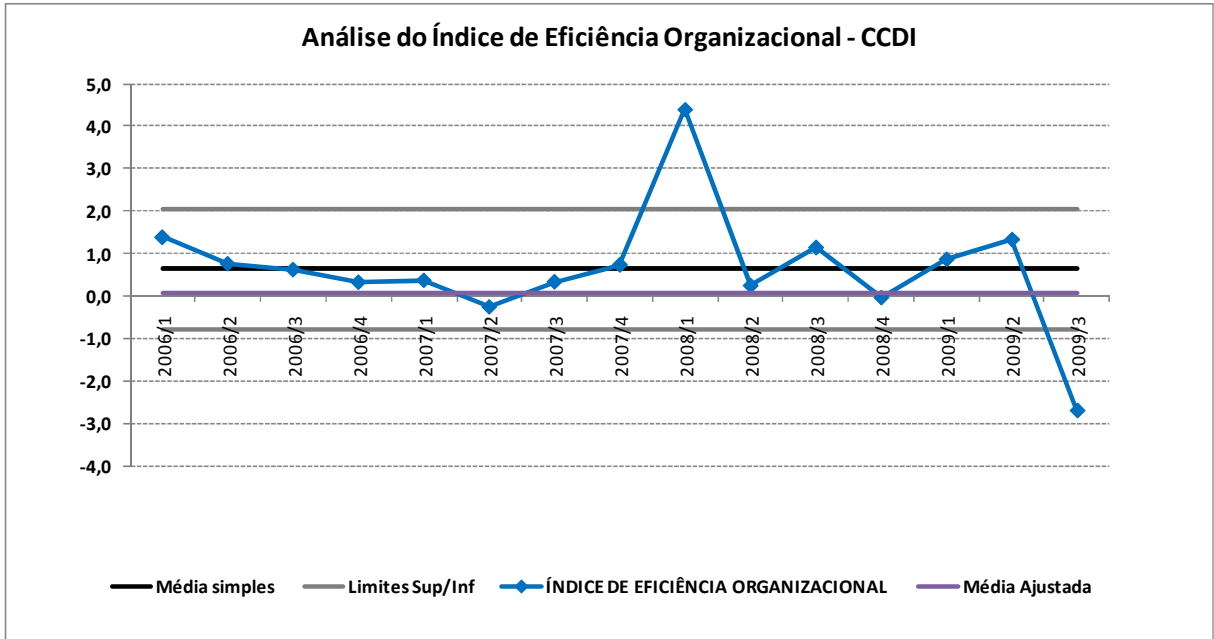


Figura 64 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - CCDI

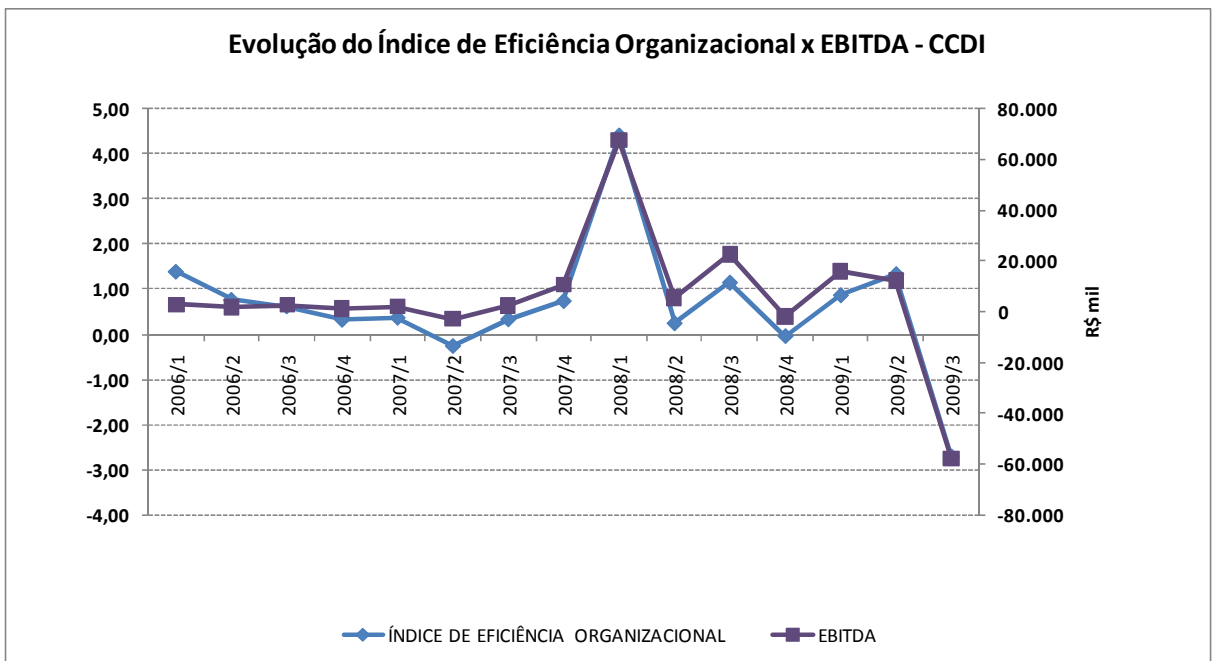


Figura 65 - Evolução do IEO x EBITDA - CCDI

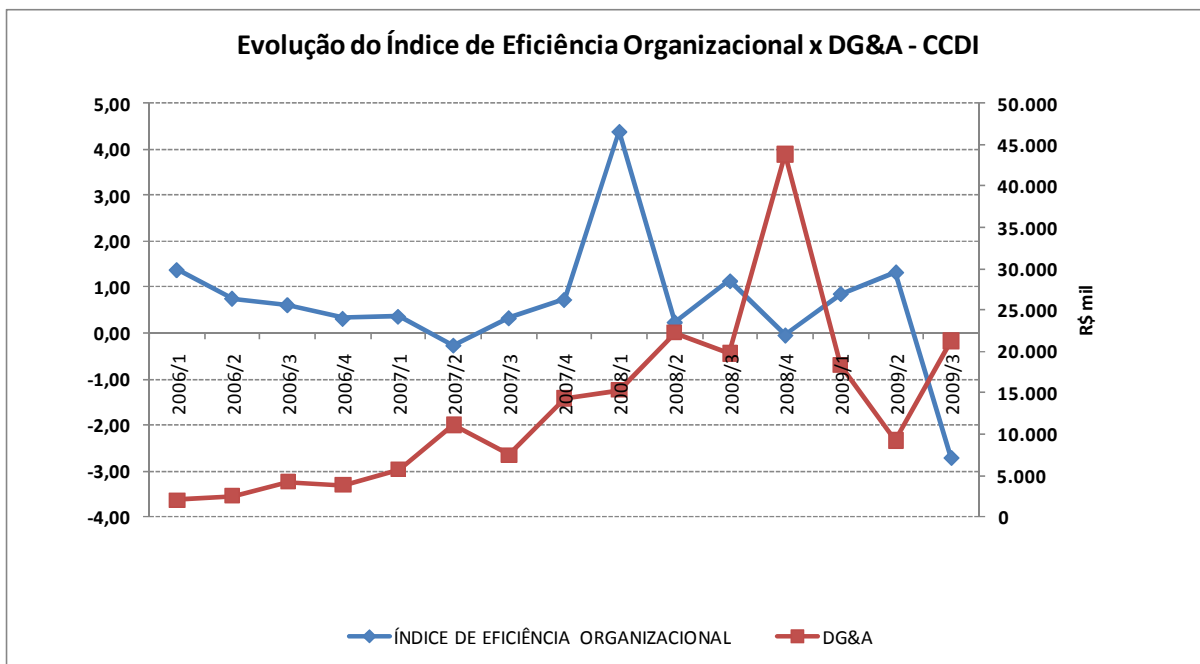


Figura 66 - Evolução do IEO x DG&A - CCDI

Tenda

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional.

Caracterização da Empresa	
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>	
A empresa atua na incorporação, venda e construção de empreendimentos imobiliários residenciais exclusivamente voltados para o segmento econômico (até dez salários). Atua em todas as regiões do Brasil.	
Análise do organograma funcional	
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>	
Setores: Incorporação (Prospecção, Legalização, Produto), Vendas, Operações, Jurídico, Gente e Gestão, TI, Marketing, Financeiro, Gestão de Clientes. Cargos: Diretor, Gerente, Coordenador, Supervisor, Analista, Agente de Vendas, Engenheiros, Arquitetos, Estagiários.	
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>	
Há uma matriz entre linha funcional e área geográfica.	
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>	

Cinco.
<i>Qual a amplitude do controle?</i>
Alta.
Análise dos papéis
<i>Quais as responsabilidades dos cargos e setores?</i>
Incorporação: prospecção de terrenos, legalização juntos aos órgãos públicos, desenvolvimento do produto, acompanhamento do desempenho do produto. Vendas: venda das unidades Operações: construção do empreendimento Jurídico: contencioso/imobiliário Gente e Gestão: atração, desenvolvimento e retenção de gente; gestão para resultados pelo gerenciamento da rotina <i>Marketing</i> : suporte às vendas mediante estratégias locais de <i>marketing</i> Financeiro: gestão de OBZ TI: suporte a usuários, manutenção da infraestrutura dos escritórios
<i>Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?</i>
Diversos, a depender do setor de atuação.
Análise da estrutura do poder
<i>Quem são os controladores principais?</i>
Atualmente, a empresa é 100% controlada pela <i>holding</i> Gafisa. Internamente, Presidente em nível corporativo, Diretor Regional em nível regional.
<i>Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?</i>
Corporativo: nível estratégico Regional: nível tático e operacional
Análise do sistema de comunicação
<i>Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?</i>

<p>Microsiga Comunicação Interna (<i>e-mail</i>)</p>
<p>Caracterização da estrutura informal</p>
<p><i>Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?</i></p>
<p>Médio</p>
<p><i>Como é caracterizado o grau de informalidade?</i></p>
<p>Alto</p>
<p><i>Quais os pontos positivos e negativos para a empresa?</i></p>
<p>Positivos: informalidade, alto grau de autonomia, rapidez nas decisões; Negativos: poucos controles</p>
<p>Identificação da cultura organizacional</p>
<p><i>Quais são os principais valores, tabus e costumes?</i></p>
<p>Meritocracia, senso de urgência e de dono, foco em resultados.</p>
<p><i>Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?</i></p>
<p>Quadros de avisos, intranet</p>
<p>Caracterização do posicionamento no ambiente</p>
<p><i>Quais são os principais concorrentes?</i></p>
<p>MRV, concorrentes locais (a depender da região).</p>
<p><i>Como se promovem as parcerias?</i></p>

Com parceiros locais para auxílio na gestão dos processos e empreendimentos.
Avaliação de aspectos tecnológicos
<i>Qual a postura da Empresa diante das inovações tecnológicas?</i>
A empresa procura atualizar-se sempre.
<i>Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?</i>
Microsiga
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos
<i>Qual o nível de formação dos ocupantes?</i>
Superior completo.
<i>Quais as formas de contratação?</i>
Todos os funcionários são CLT. As contratações acontecem por indicações, recrutamento externo/interno.
<i>Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?</i>
A empresa valoriza e incentiva o autodesenvolvimento. Além disso, possui política de desdobramento de metas e avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento.
<i>Quais as políticas de premiação?</i>
Bônus anual, em que o resultado da Cia e de cada funcionário define o valor a ser pago.
<i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i>

Médio, em torno de 20%.
Questões Finais
<i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário?</i>
Ainda não tive acesso a essas informações.
<i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i>
Oportunidade de crescimento para aqueles que realmente fazem a diferença.

Tabela 18 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Tenda

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização segundo o software Diagnóstico FNQ.

Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
TENDA	25,50%	Intermediária
Liderança	36,36%	
Estratégias e Planos	33,33%	
Clientes	29,69%	
Sociedade	6,25%	
Informações e conhecimento	41,67%	
Pessoas	15,00%	
Processos	27,21%	
Descrição da FNQ:		
<p>A organização apresenta muitas práticas de gestão e rotinas disseminadas nas principais funções e áreas, podendo haver alguma incoerência entre elas e as estratégias. Começa a haver refinamento das práticas mais importantes, sendo que alguns resultados já são decorrentes das práticas gerenciais. Há séries históricas para muitos indicadores, sendo que alguns já apresentam tendências favoráveis. As informações comparativas estão em início de uso para a determinação do nível atual de desempenho.</p>		

Tabela 19 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Tenda

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional.

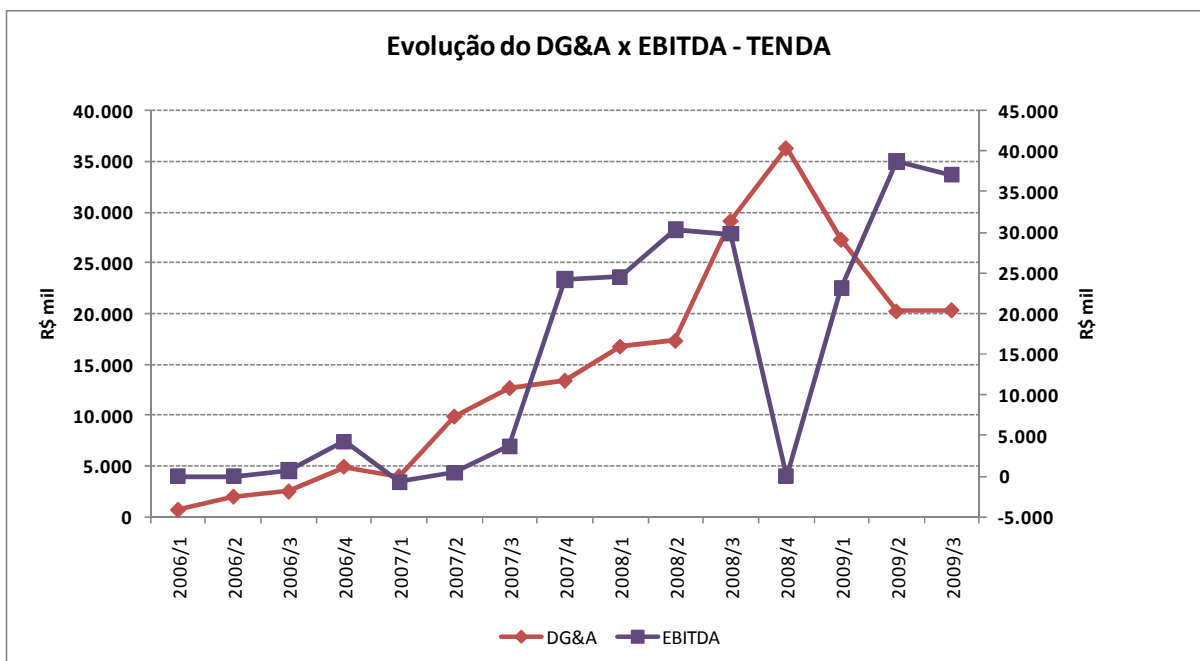


Figura 67 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Tenda

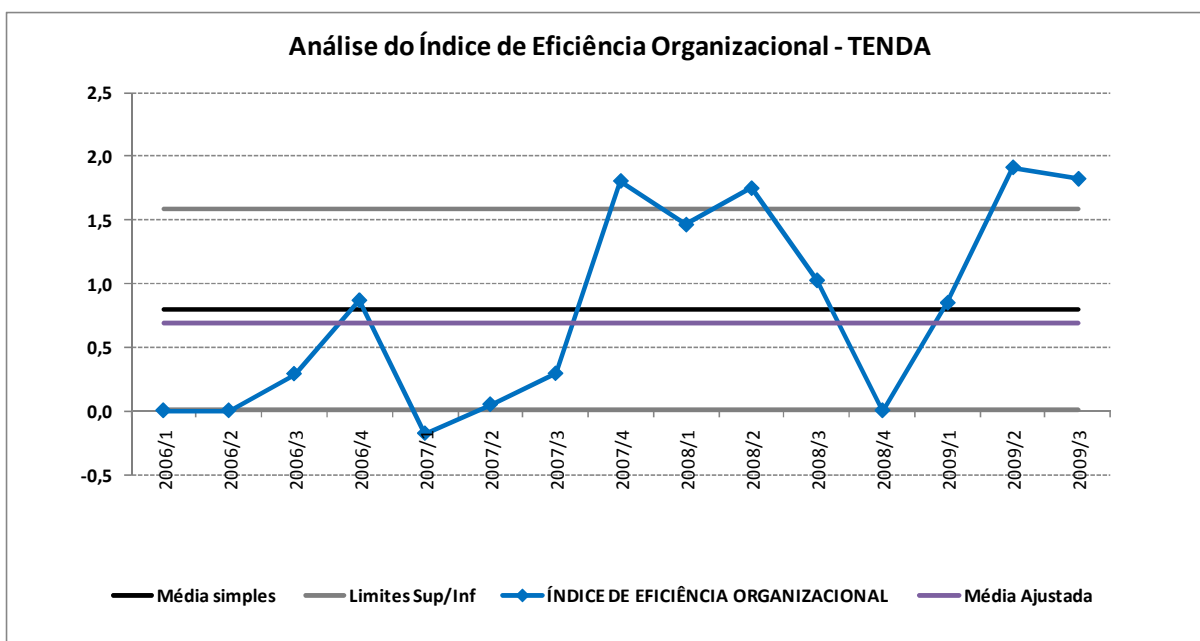


Figura 68 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Tenda

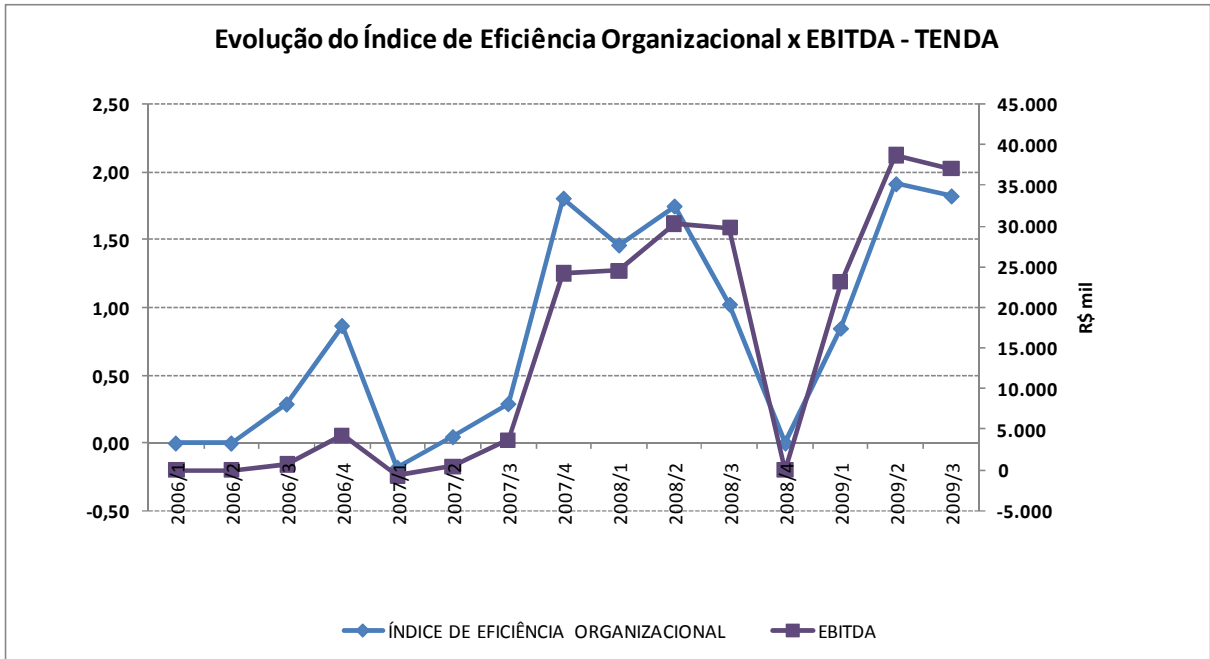


Figura 69 - Evolução do IEO x EBITDA - Tenda

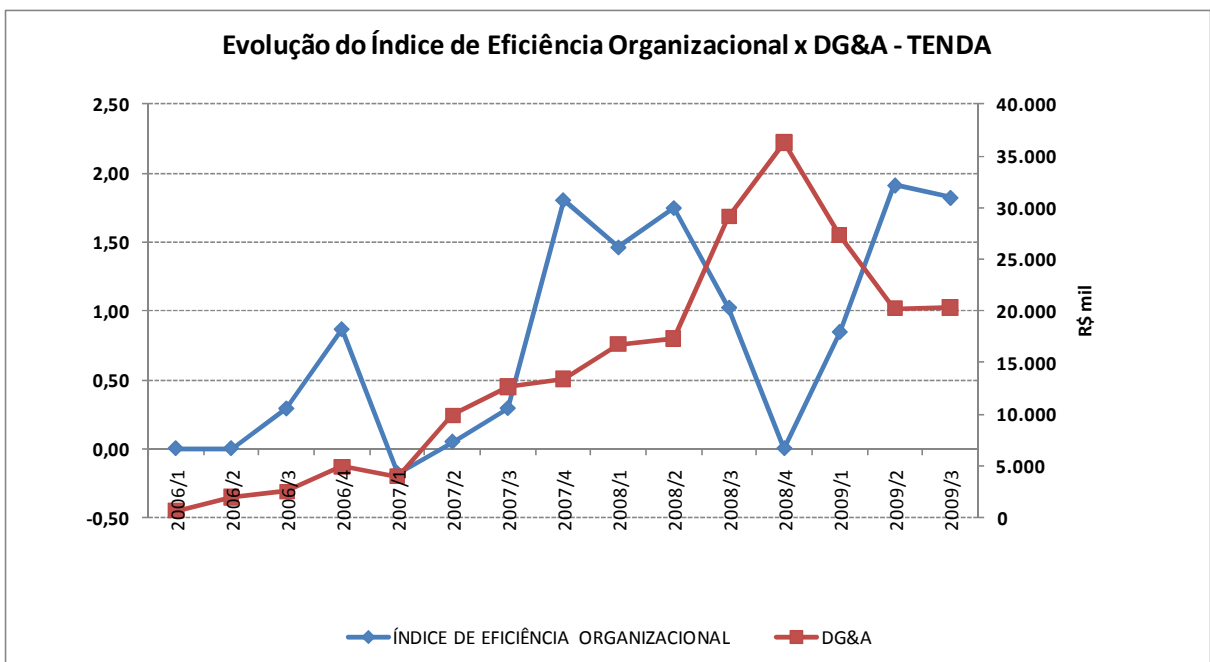


Figura 70 - Evolução do IEO x DG&A - Tenda

EZTEC

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional.

Caracterização da Empresa
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>
Segmento de média e média/alta renda (85 %). Pequena inserção no segmento econômico (15%). Região de atuação: Região Metropolitana da Grande São Paulo até 100 km de raio (Jundiaí e Mogi das Cruzes)
Análise do organograma funcional
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>
Basicamente, existem como cargos: Diretores, gerentes, coordenadores e analistas. Os departamentos são divididos nas seguintes diretorias: Planejamento, Financeira (inclui RI), técnica, vendas e <i>marketing</i> , empreendimentos (incorporação) e serviços.
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>
Existe uma matriz entre função e projetos.
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>
Cinco níveis, contando com os assistentes.
<i>Qual a amplitude do controle?</i>
Controles financeiros no nível dos empreendimentos. Controles de custos, prazos e qualidade no âmbito das obras.
Análise dos papéis
<i>Quais as responsabilidades dos cargos e setores?</i>
Conforme descritos nos macroprocessos indicados no organograma anexo.
<i>Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?</i>

Os mesmos papéis dos cargos que ocupam.
Análise da estrutura do poder
<i>Quem são os controladores principais?</i>
Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Presidente e Diretores, nessa hierarquia.
<i>Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?</i>
Nível Estratégico; Conselhos e Diretoria Executiva (Presidente + Diretores)
Análise do sistema de comunicação
<i>Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?</i>
Internos: Intranet (e-mail), telefone; reuniões; Externo: Reuniões, <i>e-mail</i> , carta, notificações judiciais.
Caracterização da estrutura informal
<i>Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?</i>
Não existe regra. Os colaboradores recebem as ordens / diretrizes e seguem independente do meio (formal ou informal).
<i>Como é caracterizado o grau de informalidade?</i>
A estrutura da empresa não é grande e, embora de Capital Aberto, possui origem de empresa familiar, característica que permanece. Assim, o grau de informalidade é razoável, embora sem prejudicar as comunicações.
<i>Quais os pontos positivos e negativos para a Empresa?</i>
Positivos: Agilidade no processo de comunicação. As informações “chegam” logo ao destino. Negativo: Às vezes, perde-se a "história" de informações / decisões do passado.
Identificação da cultura organizacional
<i>Quais são os principais valores, tabus e costumes?</i>

Valor: Comprometimento dos colaboradores com os objetivos da Empresa . Costume: Presença constante e facilidade de contato com os Diretores (em todos os níveis)
<i>Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?</i>
NA
Caracterização do posicionamento no ambiente
<i>Quais são os principais concorrentes?</i>
As empresas que atuam no mercado imobiliário na Região Metropolitana da Grande São Paulo, com produtos para média e alta renda.
<i>Como se promovem as parcerias?</i>
Na incorporação, em geral, a partir da compra conjunta do terreno. A decisão sobre quem constrói é feita por meio de "concorrência" entre as empresas parceiras.
Avaliação de aspectos tecnológicos
<i>Qual a postura da empresa diante das inovações tecnológicas?</i>
Postura de atenção, sempre avaliando as novas tecnologias e sua interferência com o produto (foco no cliente), ou seja, não se utilizam tecnologias que possam causar dúvidas no cliente quanto à qualidade do produto EZTEC.
<i>Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?</i>
Análise da qualidade de Investimentos: Sistema próprio utilizando Excel. Orçamento de obras: Sistema interno (Planilhas em Excel). Planejamento e Controle de prazo. Sistema interno utilizando MS- Project e Excel. Controle de Qualidade: terceirizado. Sistema de ERP, através do MEGA.
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos
<i>Qual o nível de formação dos ocupantes?</i>
Superior, alguns com Cursos de Especialização.
<i>Quais as formas de contratação?</i>

CLT
<i>Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?</i>
Salários de mercado, política de benefícios (Assistência Médica, Auxílio-Educação, Vale-Refeição, premiação por resultados.
<i>Quais as políticas de premiação?</i>
Em 2007 e 2008: PLR; em 2009, programa suspenso em função da crise econômica. Deve ser retomado em 2010.
<i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i>
3%
Questões Finais
<i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário ?</i>
Despesas Administrativas: Salários, Encargos, <i>Marketing</i> , Parceiros, Serviços de Apoio.
<i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i>
Trinta anos de experiência no mercado de empreendimentos imobiliários, postura conservadora, pouca alavancagem, nível de endividamento baixo. Atuação em mercado restrito sobre o qual possui amplo domínio.

Tabela 20 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - EZTEC

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização segundo o software Diagnóstico FNQ.

Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
EZTEC	42,00%	Intermediária
Liderança	62,50%	
Estratégias e Planos	37,50%	
Clientes	36,72%	
Sociedade	18,75%	
Informações e conhecimento	33,33%	
Pessoas	15,00%	
Processos	60,29%	
Descrição da FNQ:		
<p>A organização apresenta muitas práticas de gestão e rotinas disseminadas nas principais funções e áreas, podendo haver alguma incoerência entre elas e as estratégias. Começa a haver refinamento das práticas mais importantes, sendo que alguns resultados já são decorrentes das práticas gerenciais. Há séries históricas para muitos indicadores, sendo que alguns já apresentam tendências favoráveis. As informações comparativas estão em início de uso para a determinação do nível atual de desempenho.</p>		

Tabela 21 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - EZTEC

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional.

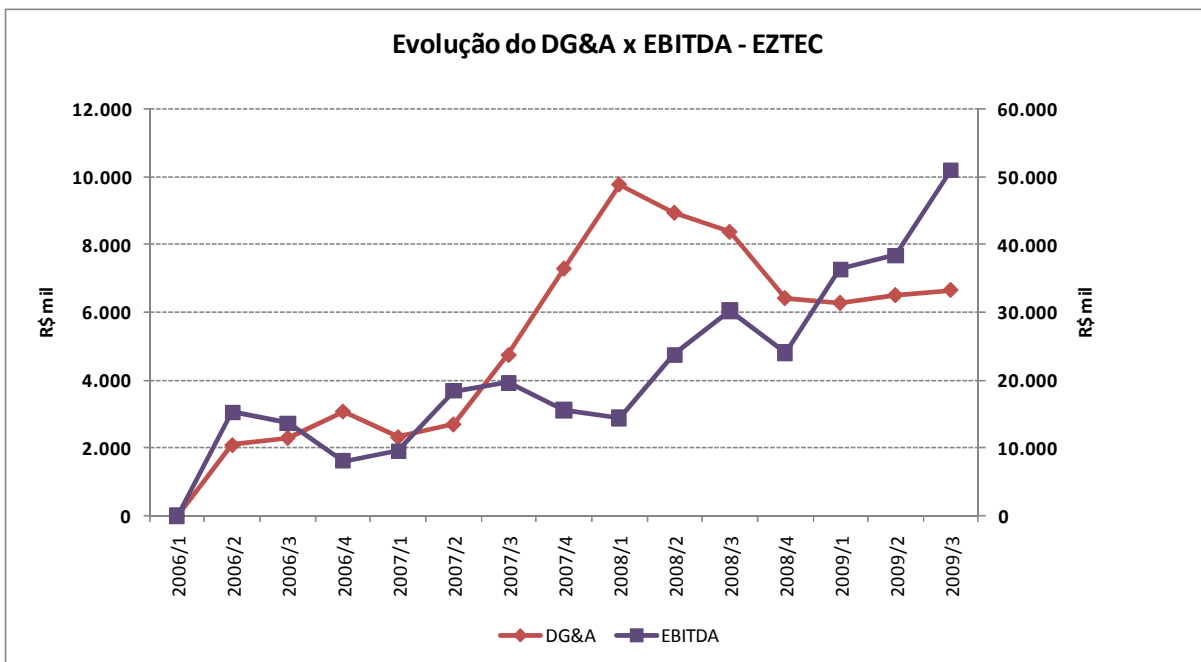


Figura 71 - Evolução das DG&As x EBITDAs - EZTEC

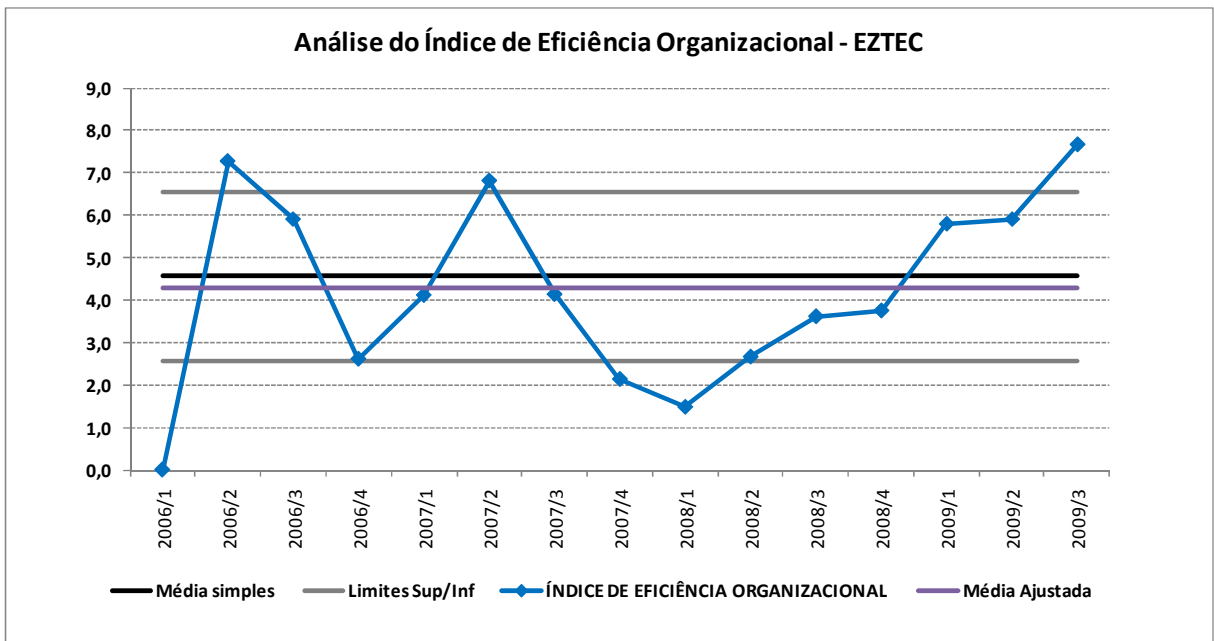


Figura 72 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - EZTEC

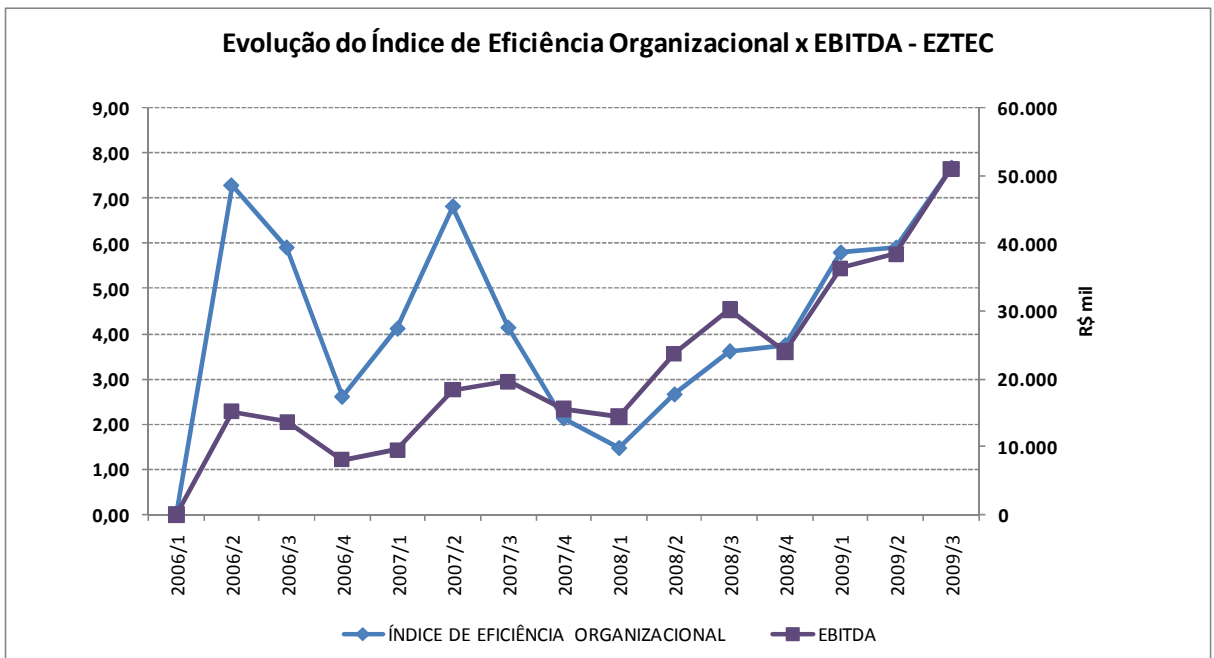


Figura 73 - Evolução do IEO x EBITDA - EZTEC

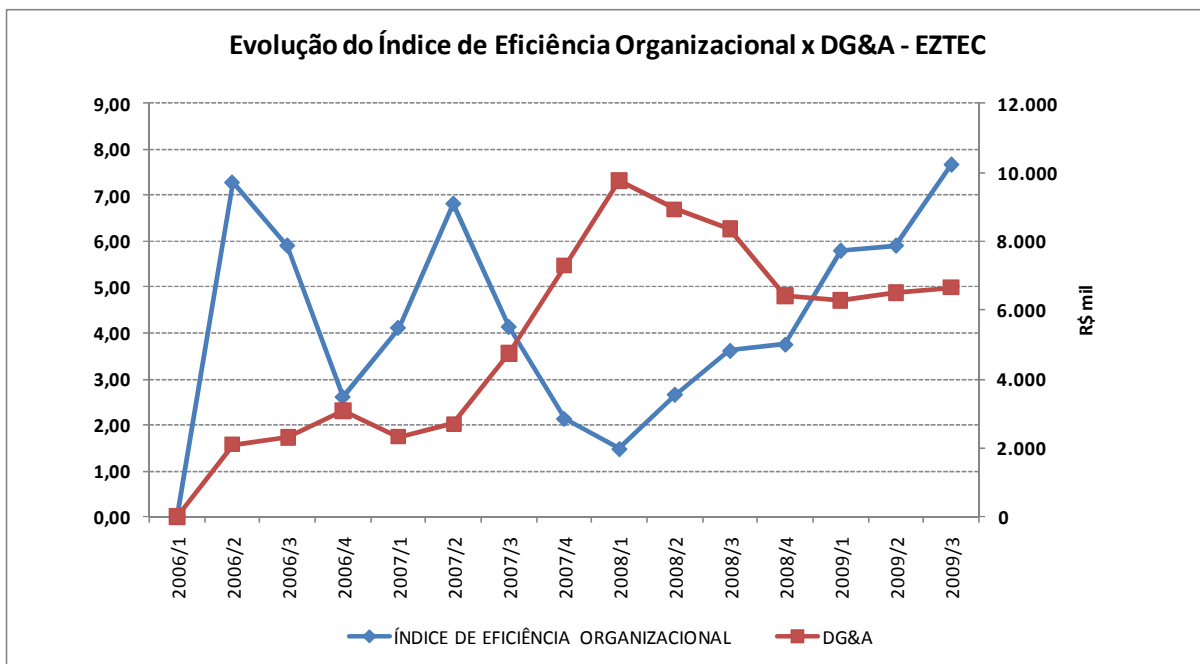


Figura 74 - Evolução do IEO x DG&A - EZTEC

JHS-F

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional.

Caracterização da Empresa	
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>	Alta renda, São Paulo, Salvador; perspectiva Manaus e Belém.
Análise do organograma funcional	
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>	Incorporações, engenharia, controladoria, financeiro, jurídico, relacionamento com investidores, <i>marketing</i> , recursos humanos, comercial (coordenação de vendas).
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>	Matriz projeto e funcional.
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>	

Oito níveis
<i>Qual a amplitude do controle?</i>
A amplitude é modelada em função da área do projeto.
Análise dos papéis
<i>Quais as responsabilidades dos cargos e setores?</i>
Poucos têm descrição de cargos.
<i>Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?</i>
Somente em alguns casos, os papéis são claramente delineados. Na maioria, funciona por demanda geral na área.
Análise da estrutura do poder
<i>Quem são os controladores principais?</i>
83% JHS-F 17% <i>free float</i>
<i>Como se dividem na empresa os níveis estratégico, tático e operacional?</i>
Estratégico - diretoria (RI e Jurídico e planejamento estratégico). Tático: a gerência e coordenação; e operacional: os analistas e assim por diante.
Análise do sistema de comunicação
<i>Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?</i>
Comunicados abertos, jornal eletrônico, <i>e-mail</i> .
Caracterização da estrutura informal
<i>Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?</i>

Níveis estratégicos menos acessíveis. Mais formal. Tático e operacional. Mais informal. Grau elevado de formalização entre níveis.
<i>Como é caracterizado o grau de informalidade?</i>
Relativamente baixo.
<i>Quais os pontos positivos e negativos para a Empresa?</i>
Negativo, agilidade nas informações. Positivo, confiabilidade.
Identificação da cultura organizacional
<i>Quais são os principais valores, tabus e costumes?</i>
Permite o crescimento com base nas oportunidades existentes.
<i>Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?</i>
Através dos gestores e coordenadores.
Caracterização do posicionamento no ambiente
<i>Quais são os principais concorrentes?</i>
Não enxerga concorrente. Existem, mas não são mapeados.
<i>Como se promovem as parcerias?</i>
Por meio da área de desenvolvimento de negócios. Específico nas oportunidades que surgirem. Normalmente atua sozinha; parceria é exceção.
Avaliação de aspectos tecnológicos
<i>Qual a postura da Empresa diante das inovações tecnológicas?</i>

Conservadora. Não possui departamento. TI é próprio da Empresa.
<i>Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?</i>
RM
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos
<i>Qual o nível de formação dos ocupantes?</i>
Nível superior, no mínimo.
<i>Quais as formas de contratação?</i>
Efetivação de estagiários. Processo de seleção no mercado. Trabalham com indicação.
<i>Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?</i>
Benefícios, possibilidade de bonificação. Cargos e salários foram avaliados e estão na média de mercado.
<i>Quais as políticas de premiação?</i>
Não possui.
<i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i>
Baixa.
Questões Finais
<i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário?</i>

Sem resposta.
<i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i>
Oportunidade de aplicar os conhecimentos.

Tabela 22 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - JHS-F

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização segundo o software Diagnóstico FNQ.

Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
JHS-F	44,38%	Intermediária
Liderança	43,18%	
Estratégias e Planos	25,00%	
Clientes	61,72%	
Sociedade	37,50%	
Informações e conhecimento	66,67%	
Pessoas	45,00%	
Processos	38,24%	
Descrição da FNQ:		
<p>A organização apresenta muitas práticas de gestão e rotinas disseminadas nas principais funções e áreas, podendo haver alguma incoerência entre elas e as estratégias. Começa a haver refinamento das práticas mais importantes, sendo que alguns resultados já são decorrentes das práticas gerenciais. Há séries históricas para muitos indicadores, sendo que alguns já apresentam tendências favoráveis. As informações comparativas estão em início de uso para a determinação do nível atual de desempenho.</p>		

Tabela 23 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - JHS-F

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional.

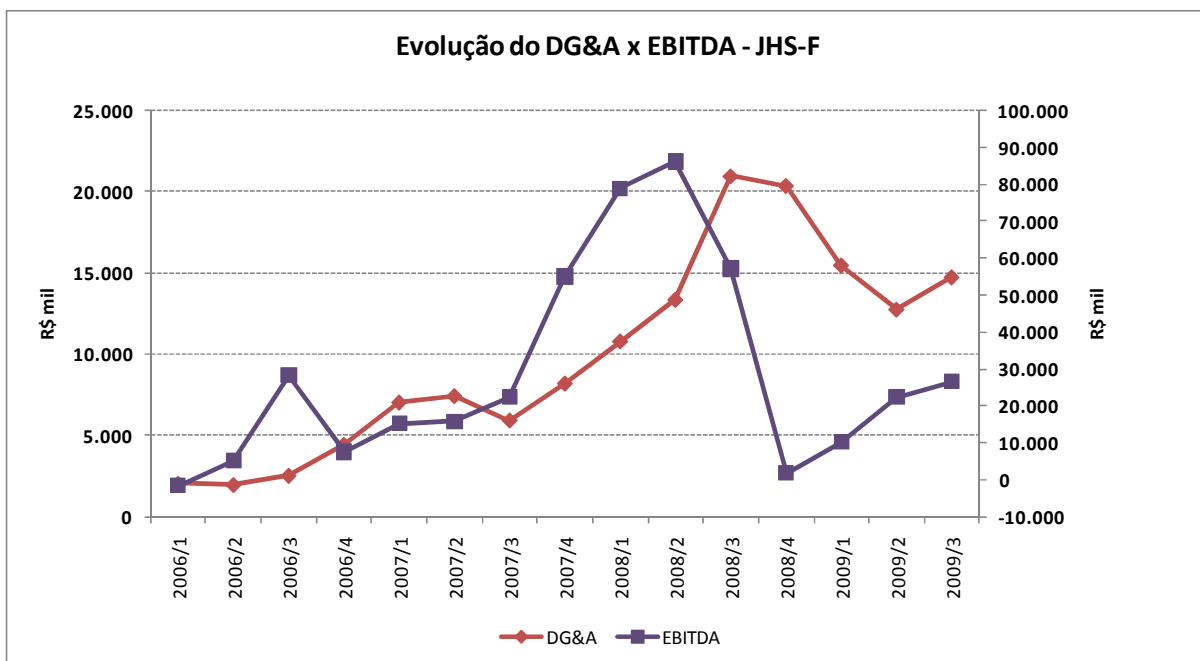


Figura 75 - Evolução das DG&As x EBITDAs - JHS-F

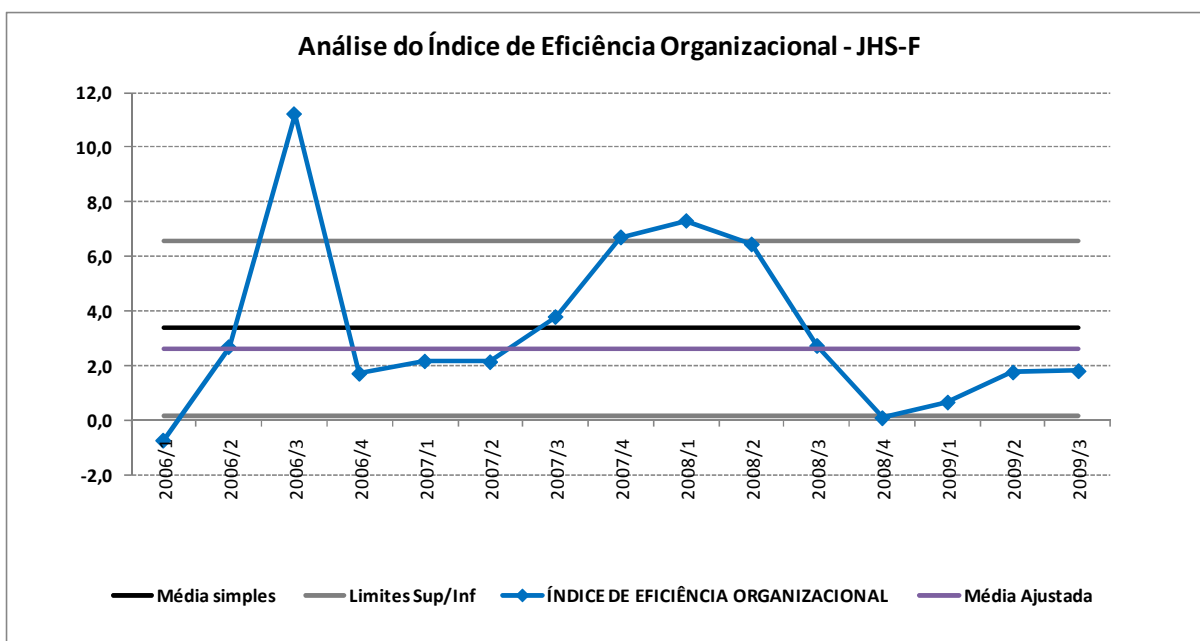


Figura 76 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - JHS-F

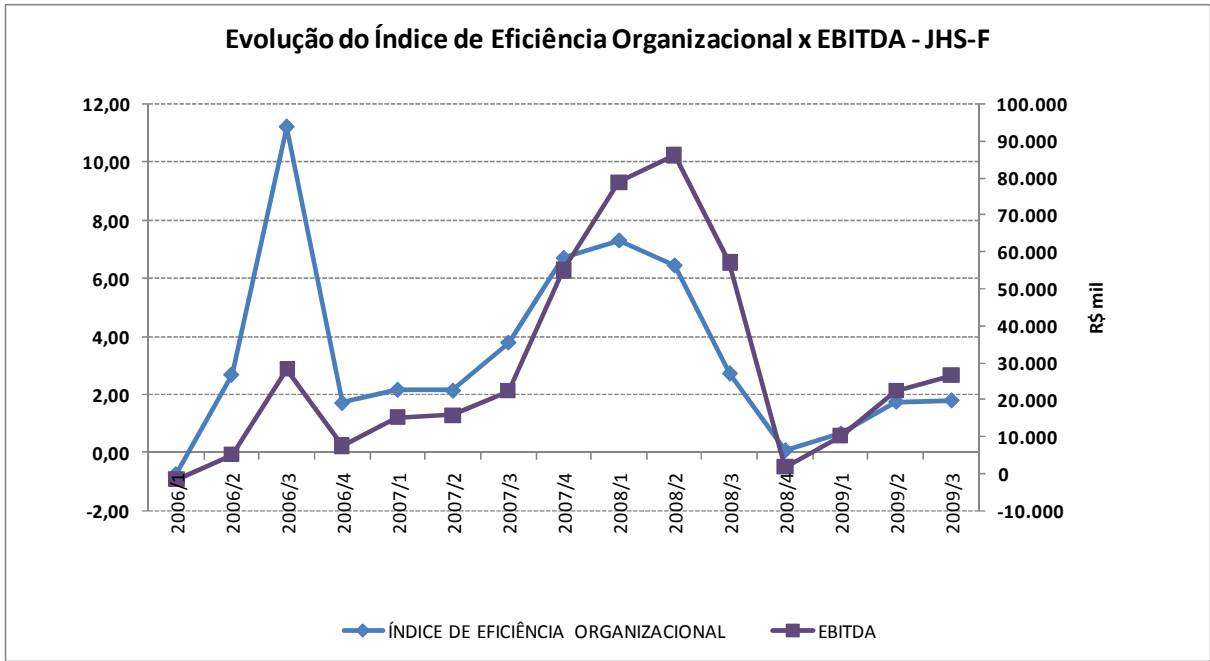


Figura 77 - Evolução do IEO x EBITDA - JHS-F

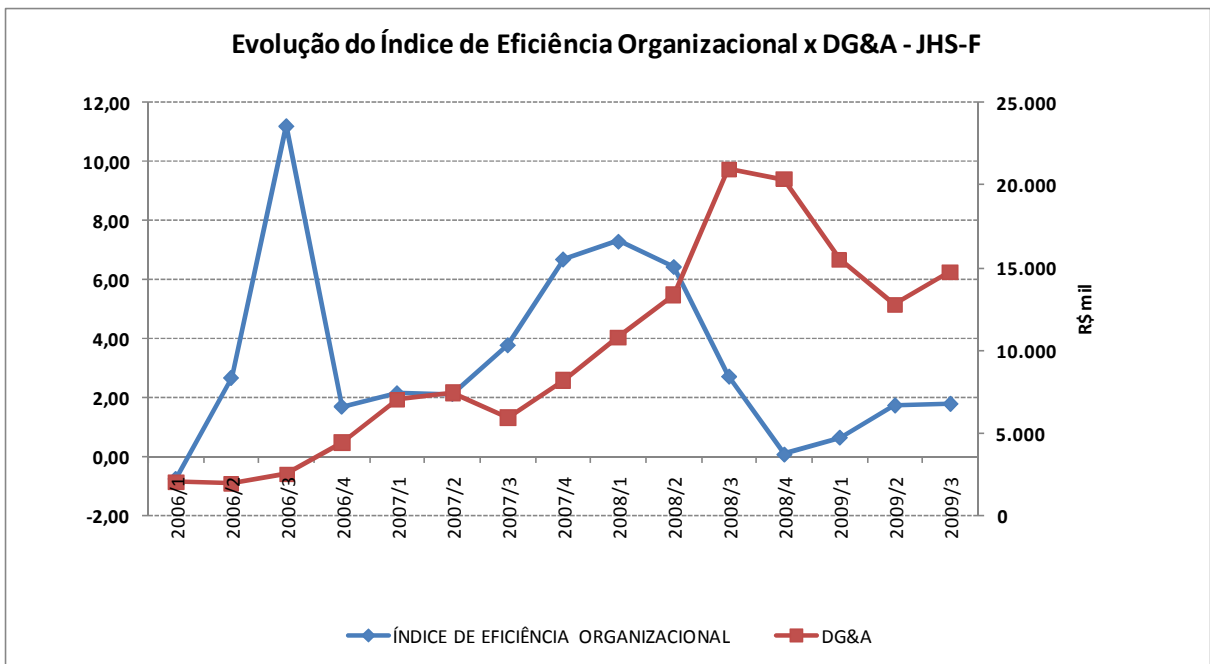


Figura 78 - Evolução do IEO x DG&A - JHS-F

Rodobens Negócios Imobiliários

Resultado do Roteiro de Reconhecimento da Estrutura Organizacional

Caracterização da Empresa
<i>Quais os segmentos de mercado e as regiões de atuação?</i>
Os produtos são direcionados para dois segmentos de preço destinados a públicos-alvo distintos, sendo empreendimentos de até R\$150mil, com área entre 45m ² e 90m ² por unidade para famílias com renda mensal entre R\$2mil e R\$ 4mil e, acima de R\$ 150mil, com área entre 75m ² e 230m ² por unidade para famílias com renda mensal acima de R\$ 4mil. A principal região de atuação é nas cidades com população acima de cem mil habitantes no interior do país.
Análise do organograma funcional
<i>Quais os setores e cargos existentes?</i>
Administrativo - Jurídico, TI, RH, MKT, Formalização de Contratos e Desligamento de Clientes. Financeiro - Cobrança, Contabilidade e Fluxo de Caixa. Técnica de Obras - Projetos, Orçamento e Planejamento, Controle de Empreendimento, Estudo de Viabilidade, Incorporação e Canteiro de Obras.
<i>Quais as departamentalizações adotadas?</i>
Sem resposta.
<i>Quantos níveis hierárquicos?</i>
Obra – 4 níveis Administrativo - 4 níveis Financeiro - 4 níveis
<i>Qual a amplitude do controle?</i>
Sem resposta.
Análise dos papéis
<i>Quais as responsabilidades dos cargos e setores?</i>
Administrativo - Assegurar que os processos de gestão de pessoas, gestão de contratos, gestão de campanhas externas e internas - MKT e processos tecnológicos sejam realizados com excelência. Financeiro - Assegurar o baixo índice de inadimplência da Cobrança e gestão geral do Fluxo de Caixa e Contabilidade. Técnico de Obras - Assegurar a boa gestão dos processos de planejamento e execução de obras.
<i>Quais os papéis desempenhados pelos ocupantes?</i>

Sem resposta.
Análise da estrutura do poder
<i>Quem são os controladores principais?</i>
Acionistas controladores possuem 53% do capital.
<i>Como se dividem na Empresa os níveis estratégico, tático e operacional?</i>
Estratégico: Presidência e Diretores Tático: Gerentes, Coordenadores e Engenheiros Operacional: Assistentes, Auxiliares, Oficiais, Ajudantes, Jardineiros, Recepcionistas, Vigilantes.
Análise do sistema de comunicação
<i>Quais são os canais de comunicação existentes e suas tecnologias?</i>
TV Corporativa, Intranet, Revista bimestral.
Caracterização da estrutura informal
<i>Qual o grau de formalização do sistema de comunicação?</i>
Informal.
<i>Como é caracterizado o grau de informalidade?</i>
Sem resposta.
<i>Quais os pontos positivos e negativos para a Empresa?</i>
Sem resposta.
Identificação da cultura organizacional
<i>Quais são os principais valores, tabus e costumes?</i>

Valores - Simplicidade, Integridade, Transparência, Imparcialidade de Conduta e Comprometimento.
<i>Quais são os meios e ações existentes de disseminação da cultura?</i>
Mediante a conduta e comportamento dos dirigentes.
Caracterização do posicionamento no ambiente
<i>Quais são os principais concorrentes?</i>
MRV, Rossi e PDG.
<i>Como se promovem as parcerias?</i>
O desenvolvimento de empreendimentos de incorporação imobiliária é frequentemente realizado em parceria, por meio de sociedades constituídas com o propósito específico - SPE, mediante participações diretas nos empreendimentos ou por meio de consórcios, com o objetivo de maximizar o aproveitamento das diferentes oportunidades de mercado.
Avaliação de aspectos tecnológicos
<i>Qual a postura da Empresa diante das inovações tecnológicas?</i>
Pode-se dizer que a Empresa possui uma postura inovadora devida à recente implantação do sistema operacional SAP e método construtivo, baseado em formas, que foi espelhado no sistema construtivo mexicano da empresa Homex.
<i>Quais as ferramentas utilizadas nos processos de gestão?</i>
RM, SAP, Sênior e <i>software</i> personalizado da empresa de consultoria de RH Marcondelli & Rojas.
Avaliação de aspectos ligados aos recursos humanos
<i>Qual o nível de formação dos ocupantes?</i>
Média (na matriz) de 10% curso técnico 20% com pós-graduação 70% com graduação
<i>Quais as formas de contratação?</i>

<p>Para cargos operacionais e técnicos, é utilizado anúncio em jornais, agências de emprego, rádios e TV. Para cargos estratégicos, leva-se em consideração indicação de altos executivos e <i>hunters</i>.</p>
<p><i>Quais as estratégias para manutenção dos funcionários?</i></p>
<p>Usamos como estratégia de retenção os benefícios oferecidos, a saber: Convênio Médico, PPR - Programa de Participação de Lucros e Visa Vale</p>
<p><i>Quais as políticas de premiação?</i></p>
<p>A Empresa possui o prêmio de obras destinado a canteiros, pautado no tripé Qualidade, Custo e Prazo.</p>
<p><i>Qual a média de turn-over nos últimos anos?</i></p>
<p>Do ano de 2009 até a presente data, 11,6.</p>
<p>Questões Finais</p>
<p><i>Como são compostas as Despesas Gerais e Administrativas e o percentual representativo do salário?</i></p>
<p>As despesas de G&A são compostas basicamente de despesas de funcionamento, impostos, despesas de <i>marketing</i>, honorários da administração e participação nos resultados para os funcionários. Despesas com salários representam, aproximadamente, 30% a 45% do G&A.</p>
<p><i>Qual é o grande diferencial da Companhia?</i></p>
<p>O grande diferencial é atender a classe média e média baixa com produtos inovadores e diferenciados para moradia, sempre com segurança, lazer e dignidade.</p>

Tabela 24 - Relatório de Reconhecimento da Estrutura Organizacional - Rodobens

Resultados do Roteiro de Diagnóstico da Organização segundo o software Diagnóstico

Empresa Analisada:	% Atingido :	Faixa:
RODOBENS NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS	50,63%	Avançada
Liderança	62,50%	
Estratégias e Planos	75,00%	
Clientes	29,69%	
Sociedade	25,00%	
Informações e conhecimento	50,00%	
Pessoas	40,00%	
Processos	66,18%	
Descrição da FNQ:		
<p>A organização apresenta práticas adequadas e disseminadas por quase todas as áreas e processos. Muitas práticas são contínuas e muitas delas apresentam refinamento. Os principais resultados são decorrentes de estratégias e práticas gerenciais integradas e coerentes. Os principais resultados apresentam tendências favoráveis e bom nível de desempenho em relação aos referenciais comparativos e ao atendimento dos requisitos das partes interessadas.</p>		

Tabela 25 - Diagnóstico do Desempenho Organizacional - Rodobens

Resultados relativos à formação do Índice de Eficiência Organizacional.

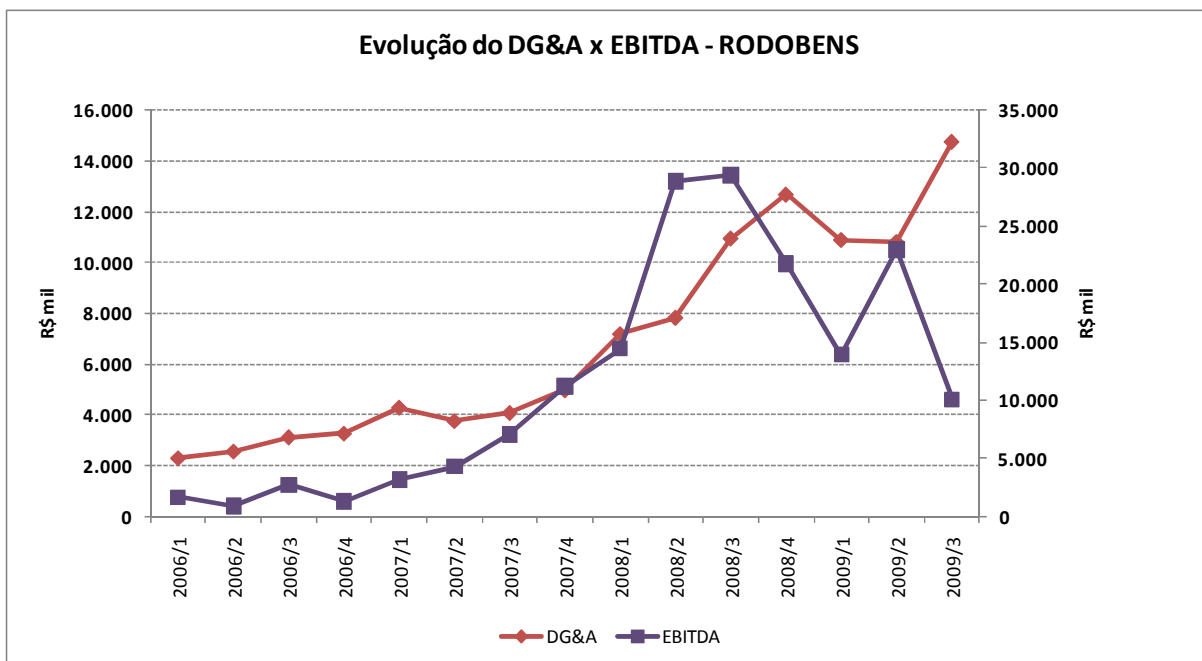


Figura 79 - Evolução das DG&As x EBITDAs - Rodobens

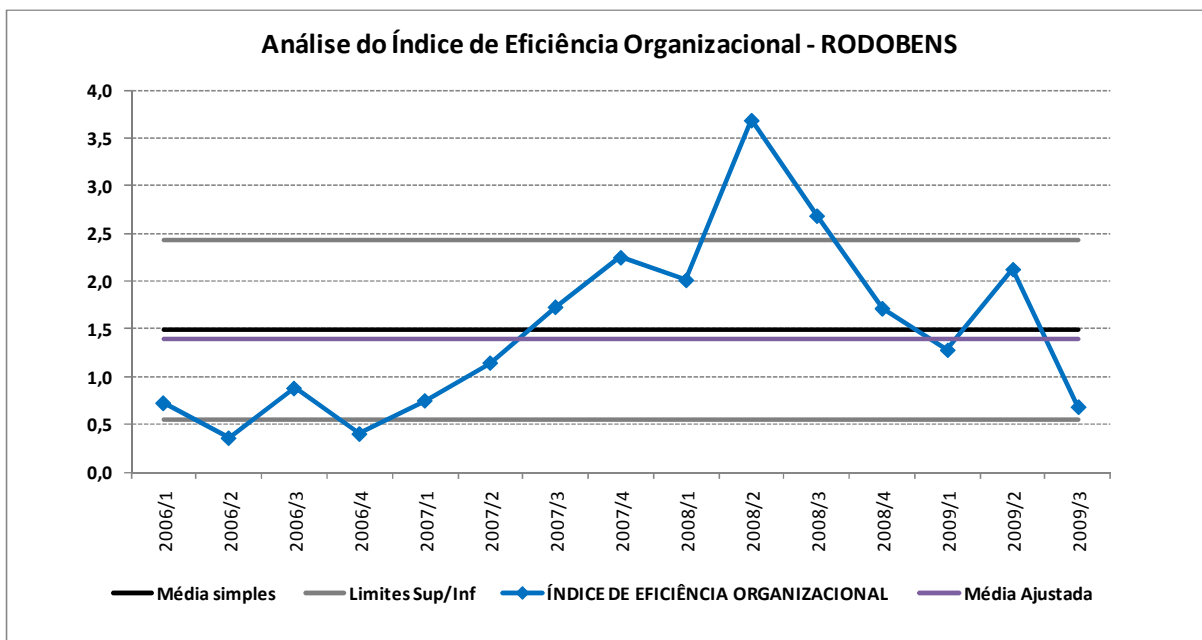


Figura 80 - Evolução do Índice de Eficiência Organizacional - Rodobens

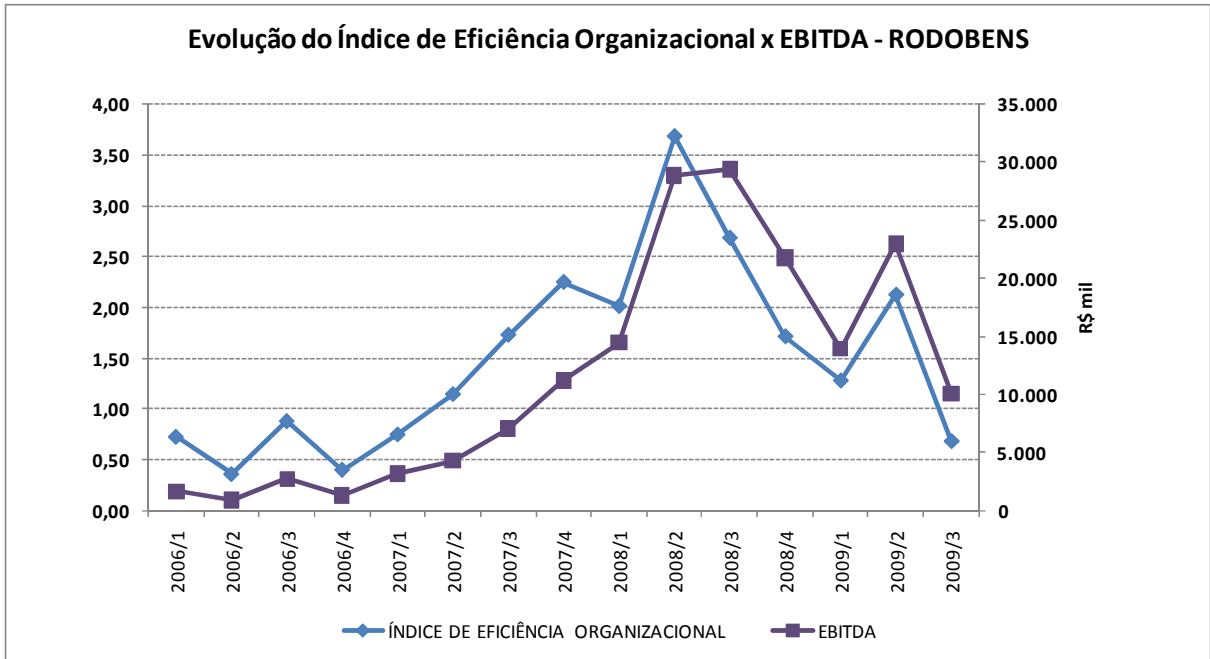


Figura 81 - Evolução do IEO x EBITDA - Rodobens

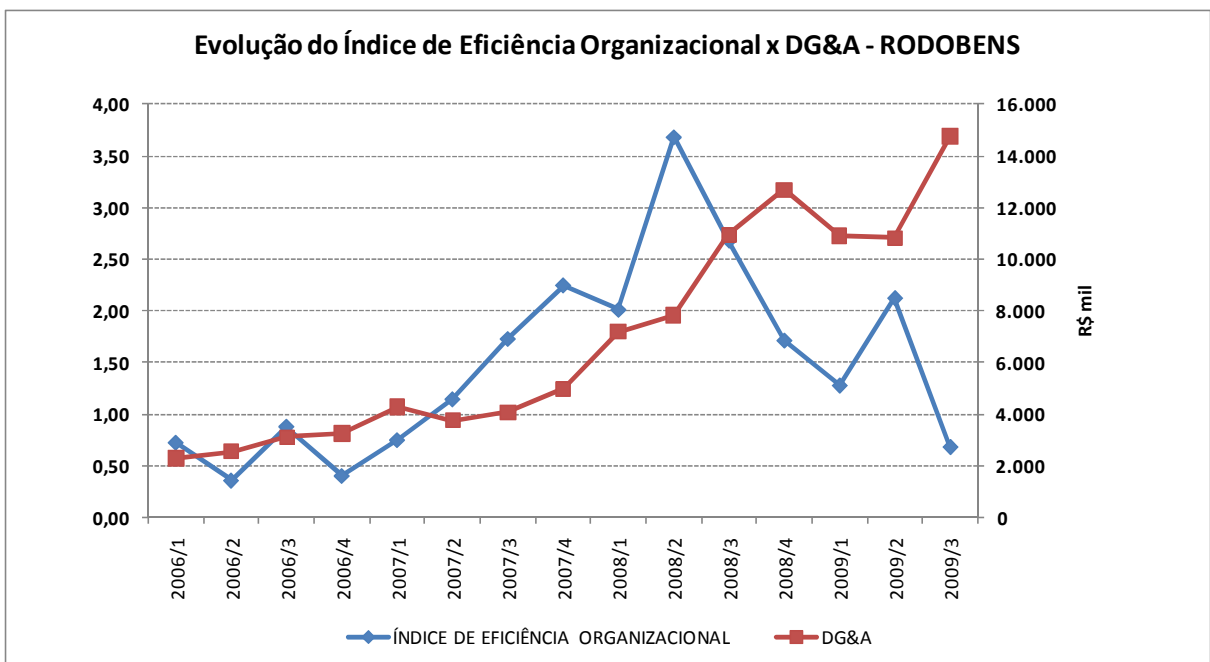


Figura 82 - Evolução do IEO x DG&A - Rodobens