

Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP

Departamento de Engenharia de Construção Civil

BT/PCC/102

**A Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de
Empreendimentos Residenciais:
Uma Sistemática de Análise**

Claudio Tavares de Alencar

São Paulo - 1993

A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS NO SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS: UMA SISTEMÁTICA DE ANÁLISE

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa estabelecer uma sistemática que permita orientar o entendimento das relações entre as variáveis que condicionam mais substancialmente o desempenho da ação empresarial no segmento de empreendimentos residenciais, para que, a partir da análise de uma determinada configuração de tais variáveis, se busque as alternativas de ação que possibilitem o desempenho empresarial satisfatório e a tomada de decisão estratégica com a qualidade exigida para o setor.

O estabelecimento da sistemática propicia a modelagem do ambiente interno e externo à empresa. Manipulando-se o modelo procura-se identificar a tendência de comportamento das variáveis presentes no ambiente empresarial consideradas relevantes para a tomada de decisão estratégica, e, com base na adoção de parâmetros balizadores de aceitação de tendências de comportamento das variáveis internas e externas, especular a formulação da estratégia de ação capaz de satisfazer os parâmetros adotados.

A sistemática proposta não é absolutamente universal, nem mesmo no espectro de atuação possível no negócio de habitações. Direciona-se fundamentalmente a contemplar o problema estratégico de empresas que tem o seu campo de atuação delimitado pela produção e lançamento do produto residencial para variados grupos de clientes que compõem o mercado de residências em uma determinada área geográfica.

O SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O estabelecimento de parâmetros condicionadores da ação, decorrente da manipulação do sistema de planejamento estratégico, conduz a tomada de decisão estratégica e determina a estratégia de ação ou as diretrizes do comportamento empresarial que resultam da tomada de decisão estratégica.

O conteúdo das diretrizes derivadas das decisões estratégicas estrutura o comportamento da empresa em seu ambiente. O balizamento do comportamento empresarial tem como base o ensejo da busca dos objetivos organizacionais com a satisfação dos anseios do grupo de clientes que compõem o mercado definido como o campo de atuação da organização.

A busca da satisfação dos anseios dos clientes, como sendo o parâmetro crucial que baliza o comportamento empresarial, é defendida por muitos autores.

No entanto, quem deu uma forma prescritiva e estruturou uma sistemática de análise ao processo de planejamento estratégico foi ANSOFF (1977), principalmente relevando o posicionamento da empresa em suas possíveis atuações no mercado, relacionando os objetivos empresariais e os recursos disponíveis às oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

ANSOFF (1977) inicia sua abordagem a partir da caracterização do processo de formulação de estratégias como um problema a ser solucionado, e propõe um método para a sua resolução composto de etapas. Com base nestas etapas estabelece o seguinte esquema para a formulação de estratégias:

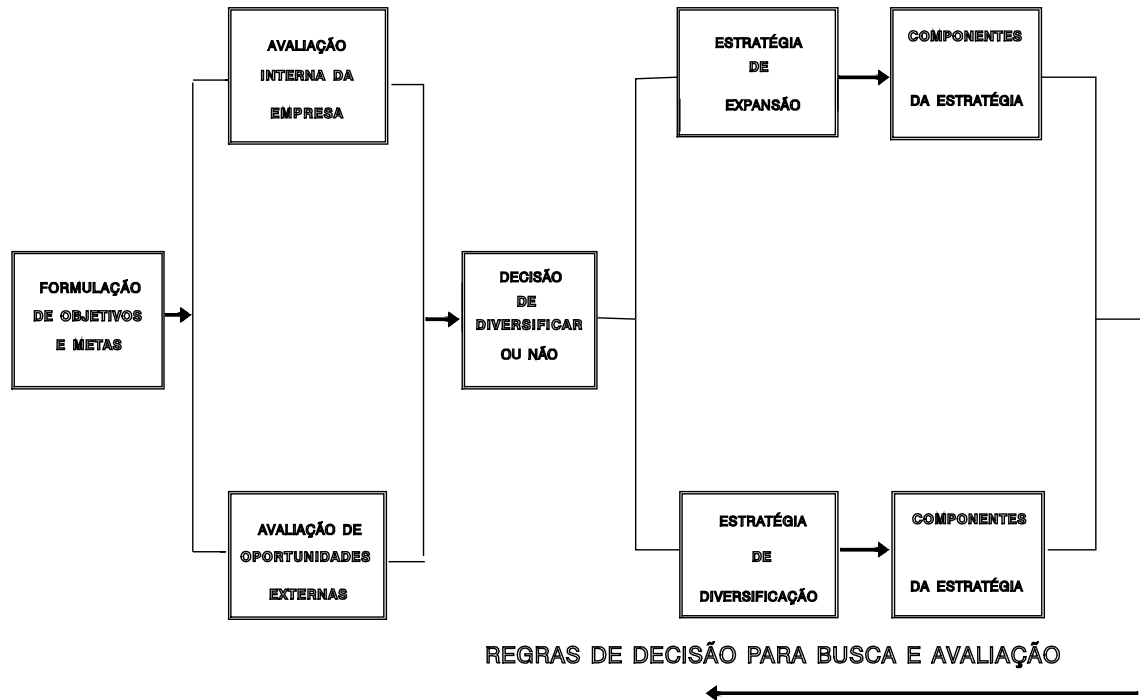


Figura 4.1 COMPONENTES DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

FONTE: ANSOFF (1977)

A análise da proposição de ANSOFF (1977) remete à constatação que o seu trabalho enfatiza o problema da diversificação do campo de atuação da empresa, onde o aspecto sinergia organizacional é o parâmetro balizador de maior relevância.

ANSOFF (1977) reserva pouco espaço em sua abordagem quando o problema de formulação estratégica resume-se ao âmbito da expansão das atividades em um determinado ramo de negócios não explicitando especificamente quais os parâmetros a serem considerados de acordo com o ramo específico do negócio.

Isto não invalida o seu esquema geral para o tratamento da problemática de planejamento estratégico, quando se tratar de um segmento específico de negócio.

MARCOVITCH; RADOSEVICH (1978) propõem uma sistemática semelhante a de ANSOFF (1977), porém mais adequada quando o problema estratégico encontra-se no âmbito da expansão do campo de atuação da empresa dentro dos limites de um ramo de negócios específico. (Figura 4.2)

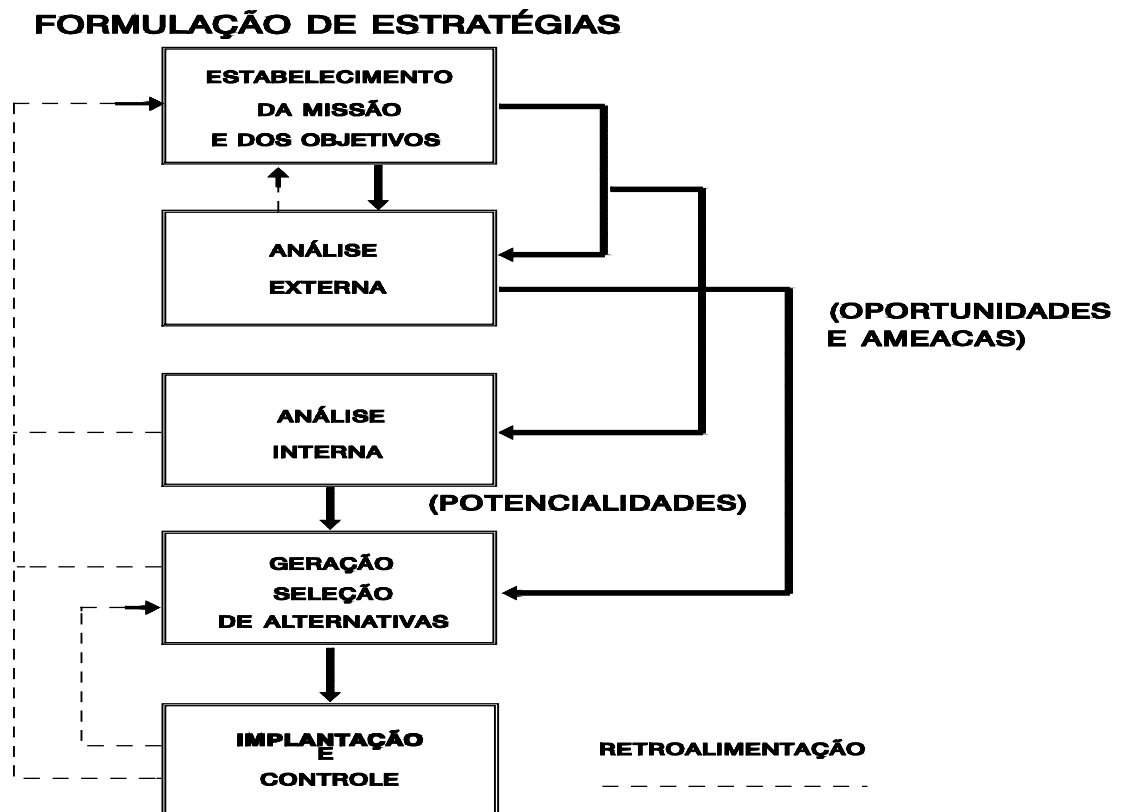


Figura 4.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

FONTE: MARCOVITCH; RADOSEVICH (1978)

O estabelecimento de parâmetros balizadores para o comportamento empresarial em seu ambiente visa confrontar as condições vigentes no ambiente com a condição atual de comportamento da empresa de forma a viabilizar a condição desejável ou aceitável de comportamento da empresa no ambiente.

O confrontamento da condição atual de comportamento da empresa em seu ambiente com a condição desejável ou aceitável assenta-se nas informações geradas pelo sistema de planejamento estratégico da empresa.

A MISSÃO DA EMPRESA

O processo de planejamento estratégico tem início a partir da definição da finalidade e da missão da empresa. DRUCKER (1975) entende que a finalidade e a missão da empresa devem ser concebidas a partir da identificação de demandas específicas da sociedade.

A empresa não é um fim em si mesma, mas a sua existência está associada aos produtos e serviços que são necessários à comunidade. A missão da empresa também pode ser compreendida a partir de um enfoque essencialmente interno, sobre o qual a missão da organização representa a sua vocação específica, a sua competência e talentos específicos para suprir as demandas de um determinado grupo de indivíduos. O grupo de indivíduos são os potenciais clientes da empresa.

STONER (1985) é bastante preciso quando define a missão da empresa como, " A missão de uma organização é a finalidade peculiar que diferencia a organização de outras de seu tipo. A missão é o fim mais amplo que uma organização estabelece para si. Dentro dos limites amplos da finalidade da organização, cada organização escolhe sua missão que lhe é peculiar e que pode ser descrita em termos de produtos e mercados, ou do serviço e do cliente atendido ".

OS OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS

Estabelecidos os parâmetros que condicionam a ação empresarial com base no enfoque aos anseios dos clientes, deve-se parametrizar a ação a partir dos anseios da empresa. É através da formulação dos objetivos e metas da organização que se determinam os parâmetros condicionadores para a ação sob o enfoque de seus anseios.

Os objetivos organizacionais são formulados a partir de expectativas qualitativas de resultados que se deseja alcançar ou da expectativa do comportamento futuro desejado da empresa.

O comportamento futuro da empresa pode ser descrito segundo três dimensões. A primeira dimensão refere-se ao volume quantitativo da produção, a segunda ao desempenho econômico que se espera auferir na comercialização da produção, e a terceira, à abrangência que se pretende com a produção pelos variados grupos de clientes.

Assim, as dimensões das expectativas de resultados ou do comportamento futuro desejado da organização que se ressalta na formulação de objetivos fundamenta-se na busca do trinômio - crescimento, rentabilidade e flexibilidade.

AS ANÁLISES INTERNAS E EXTERNAS

Concomitantemente à formulação dos objetivos e metas organizacionais, devem ser efetuadas análises no âmbito interno à empresa, e análises voltadas ao seu ambiente externo.

A análise interna consiste na geração de informações relacionadas com a capacidade da empresa em alcançar as metas estabelecidas, verificando, principalmente, seus pontos fortes e fracos, e comparando-os com o perfil de potencialidades exigido para se ter êxito na busca da satisfação dos objetivos formulados e do cumprimento da missão adotada.

As análises externas constituem-se na avaliação e na detecção, de possíveis mudanças ou da manutenção no comportamento das variáveis que compõem o ambiente externo à empresa, e que podem afetar a busca dos objetivos. As análises externas devem permitir a geração de informações relacionadas ao comportamento atual do ambiente externo e às tendências de comportamento futuro, identificando as ameaças e as oportunidades ensejadas no ambiente externo.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARAMÉTRICAS

Com os objetivos formulados, as análises efetuadas e caracterizada a natureza, se for o caso, do hiato no alcance dos objetivos, cabe buscar alternativas de ação capazes de viabilizá-los. Para isso, torna-se necessário delimitar o alcance da busca, que em um primeiro momento já foi reduzido quando do estabelecimento da missão da empresa e da identificação do perfil de recursos disponíveis.

Para delimitar a busca de alternativas de ação, podem ser estabelecidas políticas, que são regras paramétricas que baseiam a tomada decisões estratégicas.

Então, as alternativas de ação são buscadas em um campo reduzido de atuação, que se torna mais específico ainda quando se estabelece as diretrizes gerais de busca de alternativas, que são denominadas de diretrizes estratégicas.

As diretrizes estratégicas estabelecem os parâmetros guia para a adoção da estratégia de ação. Os parâmetros delimitadores que conduzem à identificação da estratégia de ação contemplam os atributos mínimos de valor que o produto deve deter para ser aceito pelo cliente e as condições mínimas aceitáveis no comportamento interno e das variáveis externas à empresa para que se disponha a incorrer em riscos quando da busca da satisfação de seus objetivos e do cumprimento de sua missão.

A ESTRATÉGIA DE AÇÃO EMPRESARIAL

A manipulação da sistemática de planejamento estratégico resulta em uma estratégia de ação da empresa. A estratégia de ação resultante é diretamente condicionada à configuração dos elementos que compuseram a análise. Cada configuração das variáveis do ambiente externo, dos objetivos e metas formulados, do perfil de recursos disponíveis no momento, da missão atual da organização e das diretrizes básicas estabelecidas resulta em uma estratégia diferenciada.

Não obstante, pode-se identificar padrões de composição que permitem se conceituar a estratégia empresarial independentemente das variações que seu formato pode assumir decorrente das variações na configuração dos elementos que compõem a sistemática de planejamento estratégico que produziu a estratégia.

A estratégia define o campo de atuação da empresa ou a sua missão, que se concretiza na pré-concepção de produtos a serem lançados, e na indicação do mercado a que se destina a produção, e caracteriza a alocação de recursos de forma a possibilitar a ação da empresa no campo definido na missão da empresa. Também pode ser entendida como o programa geral que contém a alocação de recursos necessária, e para a consecução dos objetivos em um determinado campo de atuação. A estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de alinhamento do conjunto de produtos e mercados e do esquema geral de alocação de recursos, procurando orientar este alinhamento na busca dos objetivos organizacionais.

A SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS

A MISSÃO EMPRESARIAL NO SEGMENTO

A missão genérica que devem cumprir as organizações que atuam no setor de empreendimentos residenciais pode ser definida como: a produção e a comercialização de unidades habitacionais que permitam oferecer condições de moradia compatíveis com os anseios de seus futuros usuários, identificados a partir da segmentação dos grupos populacionais presentes no espaço urbano em grupos homogêneos cujos anseios em relação ao produto residencial são semelhantes.

O MERCADO E SEUS SEGMENTOS

Em um primeiro momento o mercado residencial é definido segundo o critério geográfico, onde em um determinado espaço estão aglomerados distintos

grupos populacionais heterogêneos, constituindo, assim, o espaço urbano heterogêneo.

A heterogeneidade característica do espaço urbano induz a sua segmentação em bairros para que se possa identificar grupos de clientes mais homogêneos e a partir daí tratá-los como um segmento de mercado específico.

Identificado o mercado e seus segmentos, tendo como critério o aspecto geográfico, deve-se identificar os potenciais grupos de clientes presentes no espaço urbano e nos bairros que o compõem, tendo como critério balizador, os anseios com relação ao produto residencial, que os distinguem.

Uma primeira análise dos anseios em relação ao produto residencial dos diversos potenciais grupos de clientes, em uma determinada área geográfica, identifica dois grandes grupos. O segmento de usuários finais e o segmento de investidores.

Os potenciais clientes são classificados em usuários finais quando têm o intuito de adquirir o produto para usá-lo como residência própria, constituindo para eles um bem de raiz, e em investidores, quando definem o produto como um bem de capital, pois, o alugando a terceiros esperam receber uma remuneração pelo seu uso, bem como uma valorização no tempo.

Os clientes que destinam o produto para moradia própria não necessariamente entendem o conceito de moradia da mesma forma, e, portanto, detêm expectativas diferentes em relação ao produto. Deve-se, portanto, identificar os subsegmentos de usuários finais a partir do conceito que conferem à habitação.

Neste trabalho, adota-se três classes de usuários finais: usuários finais que constituem família, usuários finais solteiros e como usuários finais visitantes aqueles que residem em outra cidade, mas que visitam a cidade, seja a trabalho ou a lazer, com uma constância tal que lhe proporciona a expectativa de possuir o produto.

Cada fatia de mercado "criada" a partir das segmentações sucessivas sofridas pelo mercado global de residências em uma determinada área, deve, também, ser dividida em estratos de renda. A importância de se definir estratos de renda em cada segmento ou subsegmento de mercado identificado, decorre da necessidade de se equacionar o poder de compra do potencial cliente ao custo do produto mais a margem desejada pelo empreendedor.

AS TIPOLOGIAS DE PRODUTO

Identificados os grupos de clientes no mercado habitacional, a caracterização de determinada tipologia de produto tem como base a tentativa de espelhar a satisfação dos anseios do grupo de clientes a que se destina o produto.

No trabalho não se intenciona especular a adequação de cada tipologia de produto a cada segmento de mercado, mesmo porque exigiria uma extensa e competente pesquisa de mercado, o que foge ao escopo dos objetivos propostos no trabalho.

Aqui cada tipologia será entendida como passível de satisfazer os anseios de qualquer grupo de clientes no mercado. A ênfase recairá na identificação dos elementos de projeto que permitem caracterizar cada tipologia.

Os elementos indicadores que distinguem cada tipologia de produto no setor e conseqüentemente do tempo de permanência do usuário na unidade residencial assentam-se nas características físicas do projeto através da adoção de padrões médios de dimensões das unidades, do nível de acabamento interno e externo, do número de vagas de garagem destinado a cada unidade e do volume de serviços condominiais presentes no projeto.

Deve ser analisado também na concepção do produto os aspectos de sua vizinhança, onde se busca identificar os padrões exigidos de acessibilidade às principais atividades dos futuros usuários, de serviços urbanos existentes na região e do nível de renda médio, o que normalmente são determinantes diretos dos preços praticados na região.

As tipologias de produto adotadas no trabalho tendo como base os critérios citados são: flats, edifício de apartamentos e condomínios horizontais.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NO SEGMENTO

As peculiaridades do setor de empreendimentos residenciais exigem que para o adequado emprego do conceito de objetivos e metas às empresas atuantes no setor, se analise individualmente cada um dos elementos do trinômio - crescimento, rentabilidade e flexibilidade, aos quais estão vinculados os objetivos e metas a serem formulados.

OBJETIVOS DE CRESCIMENTO

O teor da formulação dos objetivos e metas de crescimento para empresas de empreendimentos residenciais segue aos comumente utilizados por empresas

atuantes em outros setores; onde a partir do incremento de uma meta de crescimento em um determinado período, normalmente anual, no volume de produção atual, define-se o volume de produção programado para o período, tendo como consequência a possibilidade de aumento no volume de vendas e no faturamento total da empresa, ou ainda, o aumento da participação da empresa no mercado.

No entanto, pode-se expressar os objetivos e metas de crescimento de uma empresa construtora de empreendimentos residenciais em parâmetros específicos do setor. Como a quantificação do volume de obras a ser executado no período, convertido não em valores monetários, mas, possivelmente, em metros quadrados de área construída ou em número de unidades residenciais a colocar no mercado.

OBJETIVOS DE RENTABILIDADE

A principal diferença entre a formulação de objetivos e metas, sob o aspecto da rentabilidade esperada das operações, no setor de empreendimentos, e a formulação, sob o mesmo aspecto, em outros setores industriais, reside no conceito da taxa de retorno.

Na indústria seriada trabalha-se com o conceito de taxa interna de retorno. O cálculo da taxa de retorno, segundo este conceito, considera que todos os investimentos e retornos, no fluxo de um ciclo de produção, giram à mesma taxa.

Este tipo de postura é aceitável, se a produção for seriada, porque os produtos de uma cadeia de ciclos de produção são idênticos, e ao se seccionar a cadeia

de ciclos, na dimensão de um ciclo completo com os respectivos valores no fluxo de investimento/retorno, e em qualquer ponto da cadeia, encontrar-se-á sempre, um ciclo cujo os valores do fluxo são iguais aos dos outros ciclos da cadeia.

O processo de produção no setor da construção civil é caracterizado, justamente, por operações discretas, resultando em ciclos de produção não típicos, o que não permite que se garanta que os valores do fluxo de investimento/retorno de uma determinada operação da empresa deva manter os mesmos valores de outra.

Assim, cada ciclo de produção gira a taxas diferentes, caracterizando a necessidade de se trabalhar com o conceito da taxa de retorno restrita a cada operação da empresa.

OBJETIVOS DE FLEXIBILIDADE

A formulação dos objetivos de flexibilidade, no segmento de empreendimentos residenciais, não apresenta grandes diferenças em relação a outros setores industriais. Uma vez detectada a necessidade de se adquirir maior flexibilidade, e dependendo do grau de flexibilidade exigido, a melhor alternativa seria redirecionar as atividades da empresa a outros setores. A análise desta alternativa encontra-se fora dos limites do trabalho.

A alternativa que o trabalho propõe analisar é a possibilidade de obter ganhos de flexibilidade mantendo as operações no âmbito do setor de empreendimentos residenciais. Este tipo de postura implica em

redirecionamentos das atividades a novos mercados e/ou novos produtos que podem ser desenvolvidos no espectro de atuação no setor.

ELEMENTOS DA ANÁLISE INTERNA

O alcance das metas de uma empresa de empreendimentos residenciais está relacionado, dentro do contexto dos recursos necessários para alcançá-las, com os recursos diretamente vinculados ao processo de produção, que determinam a capacidade de produção da empresa, com os recursos financeiros próprios, capacidade de investimento, com o total de recursos imobilizados que lastreiam o aporte de recursos de terceiros, capacidade de endividamento, e, com os recursos vinculados à estrutura administrativa necessária para suportar o processo de produção e comercialização, denominados de recursos da administração. Quando a impossibilidade de atingimento das metas decorre de deficiências de recursos, estas deficiências derivam de uma ou mais das quatro classes de recursos acima descritas.

ELEMENTOS DA ANÁLISE EXTERNA

A análise do ambiente externo mostra-se especialmente complexa devido à presença de elementos cujas variáveis de comportamento o sistema empresa não é capaz de monitorar, mas que condicionam a busca dos objetivos e metas da organização. Assim, o comportamento futuro desejado da empresa ou atingimento das metas formuladas não são diretamente equacionáveis a partir de determinada postura empresarial.

As variáveis de comportamento externas incoercíveis que condicionam, mais substancialmente, a busca das metas de empresas atuantes no segmento de empreendimentos residenciais, segundo o entendimento do autor são:

DEMANDA POTENCIAL: a primeira variável externa a ser analisada é a demanda potencial pelo produto residencial. É a partir do dimensionamento da demanda potencial que se tem uma primeira estimativa se é possível o atingimento das metas organizacionais com as operações restritas ao campo de atuação definido pela missão.

RECURSOS PARA FINANCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS: a dependência da produção e comercialização de empreendimentos residenciais à disponibilidade de linhas de crédito específicas para este segmento, deriva de dois aspectos cruciais. Em primeiro lugar, devido à importância do setor na economia nacional e por se tratar da produção de um bem essencial à população, o estado ao assumir o papel de regulador da atividade econômica e agente de distribuição de parte da renda produzida pela sociedade deve caracterizar condições favoráveis e de incentivo à produção de habitações, ou seja, os empreendedores devem ser atraídos a operar neste segmento empresarial. Em segundo lugar, a dependência da produção e comercialização a financiamentos está ligada ao poder de compra do público consumidor do produto.

NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO: de acordo com o exposto no tópico anterior, a produção e a comercialização do produto residencial, está fortemente atrelada à existência de linhas de crédito específicas para o setor, principalmente, devido ao montante de recursos exigido para aquisição do produto ser muitas vezes superior à renda média da maior parte dos potenciais clientes, não

sendo possível viabilizar empreendimentos compatíveis com os anseios mínimos de moradia dos clientes, sem a disponibilidade de recursos que permitam o financiamento da produção e comercialização de empreendimentos residenciais. Recomenda-se, então, que o nível de oferta máximo de produtos nos diversos grupos de clientes usuários finais não deve ser balizado pela demanda potencial em cada segmento, e sim pelo dimensionamento da quantidade de unidades que o volume de recursos disponíveis para cada segmento permite financiar.

AÇÃO DA CONCORRÊNCIA: a mensuração ou o balizamento da provável ação da concorrência em um determinado setor empresarial baseia-se na análise histórica do comportamento e da efetiva ação de cada um dos concorrentes diretos quando o comportamento do conjunto de variáveis do ambiente externo assume determinada configuração.

ASPECTOS DE VIZINHANÇA: a análise da vizinhança onde poderá ser lançado o empreendimento contempla três principais aspectos aos quais os potenciais clientes associam diretamente atributos de valor que a localização do produto detém: acessibilidade às principais atividades dos usuários do produto, serviços urbanos disponíveis na região e nível de renda médio característico nas imediações.

VELOCIDADE DE VENDAS DO EMPREENDIMENTO: a velocidade de vendas das unidades do empreendimento é diretamente dependente da concepção do produto e de sua capacidade de oferecer satisfação ao cliente em relação aos atributos de valor que detém outros produtos lançados visando o mesmo grupo de clientes. A rentabilidade da operação está intimamente ligada à velocidade de vendas das unidades do empreendimento. Não obstante, uma alta

velocidade de vendas não garante uma taxa de retorno elevada devido à complexidade na estimativa de custos do produto e na respectiva formação do seu preço, onde a partir do custo mal estimado e do preço mal colocado, resultam taxas de retorno incompatíveis com a taxa de atratividade no setor.

RETORNO MÉDIO AUFERIDO POR INVESTIDORES: a satisfação do grupo de clientes classificados como investidores está ligada à expectativa de retorno que o produto é capaz de auferir, através de sua locação, em relação às taxas oferecidas pelos papéis do mercado financeiro, cujo o risco é praticamente zero; quanto maior for a relação entre as taxas de retorno médias oferecida pelos aluguéis e as oferecidas no mercado financeiro, e quanto mais favoráveis forem as condições das relações contratuais que regem a locação residencial, mais atraídos a investir no segmento de empreendimentos residenciais se sentirão o grupo de clientes de investidores.

DISPONIBILIDADE DE TERRENOS: a disponibilidade de terrenos para o lançamento de empreendimentos pelos segmentos de mercado em cada bairro específico deve ser diretamente proporcional ao volume de produção programado para cada segmento e à disponibilidade total de terrenos e inversamente proporcional ao volume de produção total programado. Podem ser consideradas como áreas disponíveis os terrenos totalmente prontos e limpos para o início da produção ou aqueles que contém imóveis passíveis de demolição.

DIRETRIZES PARAMÉTRICAS, ALTERNATIVAS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

As diretrizes estratégicas paramétricas condicionam a ação empresarial a partir do estabelecimento de parâmetros de aceitação que descrevem o comportamento futuro aceitável ou desejado para a empresa.

Os parâmetros balizadores fundamentam as duas condicionantes à ação da empresa. A aceitação do segmento de mercado pela empresa, com base na possibilidade que oferece à busca dos objetivos organizacionais, e, na aceitação do produto pelo cliente, com base na capacidade que detém em proporcionar satisfação às necessidades e anseios do cliente.

PARÂMETROS PARA A ACEITAÇÃO DO MERCADO

As diretrizes referentes à aceitação do mercado pela empresa são pautadas por um intervalo de valores aceitáveis para a relação entre o perfil de recursos exigido na busca dos objetivos e o perfil de recursos disponíveis à empresa, e para a relação entre as condições ambientais exigidas para tornar possível o atingimento das metas programadas e as condições ambientais verificadas.

Se o valor da relação efetivamente encontrado, para cada parâmetro adotado, estiver dentro do intervalo de valores, máximo e mínimo, adotado, o mercado é entendido como passível de ser objeto da ação, e de outro modo, o mercado é desconsiderado como hipótese estratégica .

Deste modo, estão estabelecidos os seguintes parâmetros que balizam a aceitação do mercado pela empresa:

Parâmetros internos (perfil de recursos exigidos X perfil de recursos disponíveis)

(VPP/CP) - Volume de produção programado sobre a capacidade de produção da empresa.

(VREI/CI) - Volume de recursos exigido para investimento, a partir do volume de produção programado, sobre a capacidade de investimento da empresa.

(VREF/CE) - Volume de recursos exigidos para financiar a produção, a partir da percentagem do volume de produção que será financiado, sobre a capacidade de endividamento da empresa.

(VPP/CEA) - Volume de produção programado sobre a capacidade da estrutura administrativa.

O valor máximo no intervalo de valores aceitável em cada parâmetro indica o limite máximo da utilização dos recursos da empresa, e o valor inferior representa o limite onde a empresa entende que os recursos estão excessivamente ociosos.

Parâmetros externos (condições ambientais exigidas X condições ambientais verificadas)

(VPP/DP) - Volume de produção programado sobre a demanda potencial no segmento.

(REFP/RDF) - Volume de recursos exigidos para financiar a produção sobre o volume de recursos disponíveis para financiar a produção no segmento.

(VPP/NOM) - Volume de produção programado sobre o nível de oferta máximo no segmento.

(AC/NOM) - Ação da concorrência sobre o nível de oferta máximo no segmento.

E finalmente, a velocidade de vendas média histórica no bairro em cada segmento em relação a velocidade de vendas média exigida para auferir a taxa de atratividade, e o cotejo da disponibilidade de terrenos no mercado com as exigências de áreas para a viabilização da produção programada.

O valor máximo aceitável em cada parâmetro indica a condição ambiental que limita a aceitação do risco associado à operação diante da condição ambiental adversa, e a condição mínima identifica o ponto a partir do qual se incorre em perda de oportunidades devido às condições excepcionais no ambiente externo.

PARÂMETROS PARA A ACEITAÇÃO DO PRODUTO

As diretrizes estratégicas referentes à aceitação do produto residencial pelo cliente contemplam os aspectos de vizinhança, a caracterização física, e consequentemente de custos e de preço do produto, e no caso dos clientes entendidos como investidores, o retorno médio histórico auferido. O padrão dos aspectos de vizinhança vigente na região: acessibilidade às principais atividades dos usuários, serviços urbanos disponíveis e nível de renda médio , deve ser no mínimo igual ao padrão exigido pelo cliente a que se destina o produto.

A caracterização física do produto, no nível estratégico, estabelece números guia que procuram representar a satisfação dos anseios de cada grupo de clientes em relação a cada tipologia de produto, expressa através das dimensões médias das unidades, do número de vagas de garagem de cada unidade, do padrão de acabamento interno e externo do produto e dos serviços internos do condomínio.

ALTERNATIVAS DE AÇÃO DE ACORDO COM O RESULTADO DAS ANÁLISES EFETUADAS

A partir do resultado das análises interna e externa efetuadas propõe-se alternativas de ação de acordo com as possibilidades de atingimento das metas programadas, decorrentes do perfil de recursos disponíveis à empresa e das condições ambientais verificadas.

A ESTRATÉGIA DE AÇÃO

A estratégia de ação propriamente dita compõe-se da compilação de todas as alternativas de ação adotadas com relação a cada elemento do conjunto de recursos da empresa e ao conjunto de variáveis externas à empresa, diante da expectativa de comportamento futuro assumida de cada elemento interno e externo analisado, na expectativa de conduzir o comportamento da empresa quando sujeita às expectativas de comportamento consideradas na busca dos objetivos organizacionais.

A estratégia para cada uma das classes de recursos disponíveis à empresa pode ser configurada da seguinte forma:

Capacidade de produção - Manter o nível; investir; desinvestir.

Capacidade de investimento - Manter o nível; desenvolver; transferir recursos à outras atividades empresariais.

Capacidade de endividamento - Manter o nível; desenvolver; transferir recursos à outras atividades empresariais.

Capacidade da estrutura administrativa - Manter o nível; investir; desinvestir.

A estratégia para o direcionamento da missão da empresa pode se configurar conforme segue:

- Mantém o volume de produção programado dentro dos limites da missão atual;
- Mantém parte do volume de produção programado no âmbito da missão atual e desenvolve novos mercados e\ou novos produtos para a produção restante;
- Redireciona totalmente a missão da empresa a novos mercados e a novos produtos.

O volume de produção programado ou reprogramado para os segmentos de mercado no bairro é rateado pelas tipologias de produto, tendo como baliza o percentual de participação reservado à cada tipologia nos lançamentos em cada segmento de mercado quando da especificação da missão da empresa, ou se for o caso, de acordo com os objetivos de flexibilidade formulados.

Os novos bairros aos quais se destinam o volume de produção a ser encaixado, devem passar por nova análise de forma a permitir a especulação das alternativas de ação nesses bairros, considerando-os como se compusessem a missão atual para possibilitar a formulação de uma nova estratégia de ação que permita a viabilização dos objetivos da organização. Este tipo de procedimento deve ser efetuado até o momento que se conceba uma estratégia de ação que permita o alcance das metas formuladas.

Formulada a estratégia de ação com relação ao perfil de recursos e à missão da empresa, deve-se indicar quais os terrenos disponíveis nos bairros que compõem a missão são os mais apropriados para o lançamento de cada um dos empreendimentos que compõe a estratégia.

O critério que baliza a indicação de qual terreno é o mais apropriado a determinado empreendimento, quando as dimensões do terreno permitem viabilizá-lo e quando todos os outros critérios de aceitação do produto pelo cliente estão satisfeitos, deve ser a taxa de retorno possível de ser auferida a partir do padrão de informações que possibilitam o balizamento do fluxo de investimento exigido e retorno viável no nível estratégico.

Assim, cada empreendimento deve passar por sucessivas análises econômico-financeiras. Alterando-se o fluxo de investimento exigido e retorno viável de acordo com as características do terreno, determina-se taxas diferenciadas que permitem hierarquizar a qualidade econômica de cada empreendimento quando lançado em cada um dos terrenos disponíveis, a partir da qual se indica em quais terrenos serão lançados cada um dos empreendimentos.

ROCHA LIMA JR (1985) entende que a análise que permite especular a concepção final do produto e do projeto e sua respectiva viabilização econômico-financeira deve ter início a partir da existência de um terreno. Portanto, a interface entre os níveis de planejamento estratégico e tático no segmento de empreendimentos residenciais é feita através da indicação do terreno onde será lançado o empreendimento definido na estratégia de ação formulada.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estabelecimento da sistemática para a tomada de decisão estratégica no segmento de empreendimentos residenciais, como sendo o cerne deste trabalho, permite concluir que a sua incorporação à prática de gestão no

âmbito do negócio de residências pode propiciar um ganho de qualidade ao processo decisório global da organização.

Até o momento desta publicação, a metodologia de formulação de estratégias empresariais, na qual se baseia a sistemática descrita, é a mais aceita e difundida no âmbito acadêmico e da prática profissional.

No caso específico do trabalho apresentado, a evolução da gestão no segmento de empreendimentos residenciais está associada ao melhor entendimento de cada uma das variáveis internas e externas relatadas, assim como, das relações que passam a manter entre si quando determinada conjuntura global se estabelecer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D.F. **Defining the Business: The Starting Point of the Strategic Planning**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1980.

ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. New York, Dow-Jones Irwin, 1971.

ANSOFF, H.I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H.I. **The New Corporate Strategy**. New York, John Willey & Sons, 1988.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, The M.I.T Press, 1962.

CHIAVENATO, A. **Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial**. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1987.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A Behavioral Theory Of The Firm**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

DENNING, B.W. **Corporate Planning: Selected Concepts**. London, Mc Graw-Hill, 1971.

DRUCKER, P.F. **Administração, Responsabilidades, Tarefas, Práticas**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1975.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo, Editora Atlas, 1990.

FRIEDMANN, W. **Construction: Marketing And Strategic Planning**. New York, Mc Graw-Hill, 1988.

GALBRAITH, J.R. **Organization Design**. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

HAX, A.C. **Strategic Management: An Integrative Perspective**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1986.

HEMSLEY, J.R.; VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1986.

KOTLER, P. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento e Controle**. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1988.

LEVITT, T. **Marketing para o Desenvolvimento de Negócios**. São Paulo, Cultrix, 1975.

MARCOVITCH, J.; RADOSEVICH R. Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto. **Revista de Administração, FEA/USP**, Vol.13, no 2, p. 24-39, abr./jun. 1978.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York, Mc Graw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. The Science of Strategic-Making. In: DENNING, B.W. **Corporate Planning: Selected Concepts**. London, Mc Graw-Hill, 1971.

NEWMANN, W.H. Strategy and Management Structure. **Journal of Business Policy**, p. 56-66, Winter 1971-1972.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**. New York, Macmillan Publishing, 1980.

ROCHA LIMA JR., J. **Sistemas de Planejamento na Construção Civil - Gênese e Informatização**. São Paulo, EPUSP, 1990.

ROCHA LIMA JR., J. **Gerenciamento na Construção Civil. Uma Abordagem Sistêmica**. São Paulo, EPUSP, 1990.

ROCHA LIMA JR., J. **O Conceito da Taxa de Retorno na Análise de Empreendimentos: Uma Abordagem Crítica**. São Paulo, EPUSP, 1990.

ROCHA LIMA JR., J. **Formação de Modelos para Análises Econômico-Financeiras na Construção Civil**. São Paulo, 1985. 580 p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

STEINER, G.A. **Top Management Planning**. New York, The Macmillan Company, 1969.

STONER, JAMES A.F. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1985.

TILLES, S. How to Evaluate Corporate Strategy. In: DENNING, B.W. **Corporate Planning: Selected Concepts**. London, Mc Graw-Hill, 1971.