BC

BC

FD-1474

CLAUDIO TAVARES DE ALENCAR

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

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
título de Mestre em Engenharia.

CONSULTA
FD-1474

SÃO PAULO

1993

CLAUDIO TAVARES DE ALENCAR

Nº USP 8301296

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

**Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
título de Mestre em Engenharia.**

**Área de Concentração:
Engenharia de Construção Civil e
Urbana**

**Orientador:
Prof.Dr. João da Rocha Lima Jr.**

Nº Func. 126306

SÃO PAULO

1993

RESUMO

Este trabalho aborda o processo de tomada de decisão estratégica em empresas que atuam no segmento de empreendimentos residenciais. A decisão estratégica se baseia na geração de informações, que identificam a condição de utilização dos recursos disponíveis à empresa, e de informações que relatem a condição atual e a tendência de comportamento de determinadas variáveis externas à empresa.

A identificação do perfil de recursos de uma empresa de empreendimentos residenciais expressa a condição de utilização da sua capacidade de produção, de investimento, de endividamento e da estrutura administrativa que dá suporte às suas operações.

A análise da condição atual e da tendência de comportamento de variáveis externas à empresa, no segmento de empreendimentos residenciais, contempla: a demanda potencial pelo produto residencial, o volume de recursos disponíveis para financiamento, o nível de oferta máximo de produtos, a suposta ação da concorrência no mercado, a caracterização da vizinhança onde possivelmente o empreendimento será lançado, a expectativa de velocidade de vendas do empreendimento, e conseqüentemente da taxa de retorno associada à venda, a disponibilidade de áreas para o lançamento, e o balizamento do retorno que o produto é capaz de auferir aos clientes que o entendam como um investimento.

RESUMO

Este trabalho aborda o processo de tomada de decisão estratégica em empresas que atuam no segmento de empreendimentos residenciais. A decisão de caráter estratégico deve ter como base a geração de informações que permitam identificar a condição de utilização dos recursos disponíveis à empresa, e de informações que relatem a condição atual e a tendência de comportamento de determinadas variáveis externas à empresa.

A identificação do perfil de recursos de uma empresa de empreendimentos residenciais expressa a condição de utilização da sua capacidade de produção, de investimento, de endividamento e da estrutura administrativa que dá suporte às suas operações.

A análise da condição atual e da tendência de comportamento de variáveis externas à empresa, no caso do segmento de empreendimentos residenciais, deve contemplar: a demanda potencial pelo produto residencial do mercado, o volume de recursos disponíveis para o financiamento de empreendimentos residenciais, o nível de oferta máximo de produtos, em função do volume de recursos disponíveis para financiamento, a suposta ação da concorrência no mercado, a caracterização da vizinhança onde possivelmente o empreendimento será lançado, a expectativa de velocidade de vendas do empreendimento, e consequentemente da taxa de retorno associada à venda, a disponibilidade de áreas para o lançamento, e o balizamento do retorno que o produto é capaz de auferir aos clientes que o entendam como um investimento.

A geração das informações que balizam a decisão de caráter estratégico no segmento assenta-se na já conhecida metodologia de formulação de estratégias empresariais; onde a partir da identificação da estratégia atual, ou da missão da organização, e da formulação dos objetivos organizacionais, procede-se análises no ambiente interno e externo à empresa e se propõe alternativas de ação, de acordo com a condição identificada na análise, para possibilitar a viabilização dos objetivos formulados.

Esta sistemática aplicada ao segmento de empreendimentos residenciais gera um modelo específico para balizar a tomada de decisão e a estratégia de ação no segmento e permite uma melhoria no tratamento do problema estratégico de empresas que atuam no segmento.

Dedico este trabalho aos meus pais
Paulo e Glória, às minhas irmãs
Andréa e Adriane e ao pequeno Arthur,
pelo estímulo e compreensão constantes.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof.Dr. João da Rocha Lima Jr. a quem devo minha formação intelectual no âmbito do gerenciamento, e a quem presto minha homenagem especial.

Ao amigo Dhélio Guilhon (IN MEMORIAN) e aos nossos amigos comuns pelo companherismo.

Ao prezado amigo Alcino Texeira Santos que soube compreender meus objetivos.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram na execução deste trabalho.

SUMÁRIO

Lista de figuras

Resumo

" Abstract "

1 INTRODUÇÃO	1
2 ABORDAGEM SISTÊMICA AO PROBLEMA ESTRATÉGICO	5
2.1 O sistema empresa	7
2.2 O ambiente externo	11
2.3 O ambiente interno	16
2.3.1 O sistema funcional	20
2.3.2 O sistema de decisões	27
2.3.3 Hierarquia no sistema de decisões	28
3 O SISTEMA DE PLANEJAMENTO	32
3.1 O subsistema de programação	34
3.2 O subsistema de controle	37
3.3 O conceito de planejamento	40
3.4 Hierarquia no sistema de planejamento	43

4 O SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
4.1 A missão da empresa	57
4.2 Os objetivos e metas organizacionais	60
4.2.1 Objetivos de crescimento	61
4.2.2 Objetivos de rentabilidade	64
4.2.3 Objetivos de flexibilidade	69
4.3 As análises internas e externas	71
4.4 Resultado das análises efetuadas	74
4.5 Diretrizes estratégicas paramétricas	77
4.6 A estratégia de ação empresarial	79
4.7 A implementação da estratégia de ação	85

5 A SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS:

CONCEITOS GERAIS	86
5.1 Considerações iniciais	86
5.2 O segmento de empreendimentos residenciais	88
5.3 A missão empresarial no segmento	92
5.3.1 O mercado e seus segmentos	93
5.3.2 As tipologias de produto	97
5.4 Os objetivos organizacionais	101
5.4.1 De crescimento	102
5.4.2 De rentabilidade	104
5.4.3 De flexibilidade	107

6 A SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS: ELEMENTOS PARA ANÁLISE	108
6.1 Elementos da análise interna	109
6.1.1 A capacidade de produção	111
6.1.2 A capacidade de investimento e endividamento	112
6.1.3 A capacidade da estrutura administrativa	115
6.2 Elementos da análise externa	117
6.2.1 A demanda potencial	118
6.2.2 Os recursos para financiamento de empreendimentos residenciais	120
6.2.3 O nível de oferta máximo	124
6.2.4 A ação da concorrência	127
6.2.5 Os aspectos de vizinhança	130
6.2.6 A velocidade de vendas	131
6.2.7 O retorno auferido por investidores	133
6.2.8 A disponibilidade de terrenos	134
7 DIRETRIZES PARAMÉTRICAS, ALTERNATIVAS E ESTRATÉGIA DE AÇÃO	135
7.1 Diretrizes para a aceitação do mercado pela empresa	136
7.2 Diretrizes para a aceitação do produto pelo cliente .	139
7.3 Alternativas de ação a partir do resultado das análises efetuadas	141
7.3.1 Alternativas de ação com relação ao perfil de recursos disponíveis à empresa	142
7.3.2 Alternativas de ação com relação às condições ambientais verificadas	148
7.4 A estratégia de ação	158

7.4.1	Estratégia para o perfil de recursos	159
7.4.2	Estratégia para o conjunto produto/mercado	160
7.4.3	Estratégia para a escolha do terreno	162
8	DESCRIÇÃO DO MODELO	164
9	CONCLUSÕES	306
	ANEXO	308
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	326

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO	8
Figura 2.2	NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA EMPRESA	23
Figura 2.3	HIERARQUIA DAS DECISÕES	29
Figura 3.1	O SUBSISTEMA DE PROGRAMAÇÃO	34
Figura 3.2	O SUBSISTEMA DE CONTROLE	37
Figura 3.3	HIERARQUIA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO	43
Figura 4.1	COMPONENTES DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	51
Figura 4.2	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	53
Figura 4.3	RESULTADO DA ANÁLISE EXTERNA	75
Figura 4.4	RESULTADO DA ANÁLISE INTERNA	76
Figura 4.5	COMPONENTES DO VETOR DE CRESCIMENTO	82
Figura 4.6	VETOR DE CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO	83
Figura 5.1	EXTRATOS DE MERCADO POR BAIRRO	96

ABSTRACT

This paper deals with the strategic decision making process in companies active in the residential housing construction sector. Strategic decision-making should be based on two types of information produced. The first permits identifying capabilities of utilizing available resources. The second relates information on the current condition and on behavioral tendencies of determined variables outside the company.

The capabilities for utilization of various capacities are demonstrated when the resource profile of a residential housing company is identified. Capacities of production, investment, debt-acquisition, as well as that of the administrative structure that provides support to the company's operations, are shown.

Several factors of variables outside the company must be considered in the case of current condition and behavioral tendency analyses in the residential housing sector. These include the potential demand for residential housing on the market and the volume of financing resources available for residential housing construction. They also include the products maximum supply level due to the volume of said financing resources. Other factors are the supposed action of competitors in the market and characterization of the neighborhood where the housing may perhaps be constructed. One must further consider the expected sales rate of the constructed housing, and consequently the return rate associated with such sales. And finally such factors as the availability of areas for construction, and demarcation of returns the product is able to gain for those clients who are seeking it as an investment.

The generation of the information that preserves the decision making of strategic character in the segment is based in the well-known methodology that formulates business strategies, where from the identification of the current strategy, or the mission of the organization, and the formulation of organizational objectives, analysis are made inside and outside the environment of the enterprise and alternatives of actions are proposed, according to the condition identified in the analysis, to make it possible the performance of formulated objectives.

This systematic, when applied to the residential housing construction sector, generates a specific model to delineate decision-making and action strategy in the sector. This provides an improvement in strategic problem treatment to companies active in the segment.

INTRODUÇÃO

O cotejo do volume de publicações acadêmicas, que tratam do tema de gerenciamento no setor da construção civil ao nível do planejamento estratégico, com o das que se voltam ao âmbito do planejamento tático e operacional, ou ainda, com as que tratam do processo de planejamento estratégico em empresas onde predomina a produção em série, demonstra que a discussão da problemática do processo de planejamento estratégico no setor da construção civil ainda é incipiente.

Em vista principalmente desta condição, a tomada de decisão estratégica no segmento de empreendimentos residenciais se dá com um nível de qualidade inferior ao desejável para o segmento.

Devido ao volume de recursos que maneja, à massa de emprego que é capaz de gerar em todas as faixas de especialização profissional, direta ou indiretamente ligadas ao seu processo produtivo, e ao seu forte poder de provocar efeitos multiplicadores em diversos setores da economia nacional, amenizando os efeitos negativos quando a atividade econômica do país estiver em declínio, e, impulsionando ainda mais a atividade econômica como um todo quando esta estiver em um ciclo de crescimento, é no mínimo inconcebível que o setor aceite operar com um nível de qualidade inferior ao que é possível alcançar através da utilização de instrumentos gerenciais mais avançados, especialmente quando se trata das decisões que envolvem o longo prazo e a própria sobrevivência do setor.

A postura estratégica basicamente intuitiva, onde o "feeling" empresarial se sobrepõe ao emprego metodológico de conceitos desenvolvidos para dar suporte a decisão de caráter estratégico, resulta na adoção de critérios para balizar a tomada de decisão extremamente pobres, e que, normalmente conduzem à cópia explícita ou disfarçada de sucessos, genuínos ou aparentes.

A tomada de decisão sem a base de uma análise crítica rigorosa que permita a especulação dos resultados empresariais a que pode conduzir, contém alto teor de incerteza e um componente aleatório bastante perigoso.

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.

Entendidas as relações das variáveis que regem o comportamento empresarial em seu ambiente e identificado o estado em que se encontram as variáveis, a questão fulcral reside na adoção de parâmetros balizadores da ação.

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 estratégia de ação que resulta da manipulação do modelo não deve ser encarada como a solução dos problemas estratégicos da empresa, mas a que oferece as melhores condições para se atingir os objetivos organizacionais diante da configuração esperada do ambiente empresarial.

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.

A complexidade das relações e o número de variáveis a ser considerado no processo de formulação de estratégias de empresas que atuam no segmento de empreendimentos residenciais exige o uso do computador.

O modelo aqui proposto está estruturado com base no arcabouço metodológico conceitual conhecido, desenvolvido de forma genérica para o tratamento do problema de formulação de estratégias em empresas tipicamente industriais, e permite a aplicação dos procedimentos gerais que suportam o método, especificamente ao segmento de empreendimentos residenciais, através da utilização dos recursos da informática.

O trabalho reveste-se de caráter predominantemente referencial pois o desenvolvimento da abordagem ao tema ainda não permite tecer conclusões

únicas, possibilitando assim especulações diferenciadas na busca da solução do problema. Portanto, o conteúdo do trabalho está acentuado fundamentalmente no entendimento que o autor tem da problemática de formulação estratégica no segmento de empreendimentos residenciais.

ABORDAGEM SISTÊMICA AO PROBLEMA ESTRATÉGICO

A abordagem ao problema da tomada de decisão estratégica, que tem como produto a adoção da estratégia de ação a ser implementada pela empresa, deve começar pelo entendimento da organização empresarial como um sistema aberto composto de diversos subsistemas inter-relacionados.

De acordo com a teoria dos sistemas, cada elemento (subsistema) que compõe o todo (sistema) liga-se e interage, com maior ou menor intensidade, com todos os subsistemas que fazem parte do sistema, e com outros sistemas conectados ao sistema que o contém; assim, o comportamento de cada subsistema tem a propriedade de afetar o comportamento dos demais subsistemas que estão contidos no mesmo sistema, do próprio sistema aberto que o engloba, e no comportamento dos demais sistemas externos que se ligam a ele.

A análise de um determinado sistema propicia o entendimento de seu comportamento global atual quando for possível o equacionamento das interdependências de suas partes, entre si e com outros sistemas, possibilitando equacionar, através da intervenção adequada nas relações entre os sistemas envolvidos, o comportamento global futuro desejado do sistema.

Para sistemas relativamente simples, composto de poucos subsistemas e com baixa intensidade de interdependência, entre si e com outros sistemas, a tarefa de equacionar o seu comportamento futuro também se mostra relativamente simples.

No entanto, quando se lida com sistemas mais complexos, o número de subsistemas e a intensidade das interdependências entre eles e com outros sistemas é grande, tornando extremamente complexa a tentativa de se equacionar o seu comportamento futuro.

A aqueles que se preocupam com a solução de problemas organizacionais impõe-se a complexidade, pois o comportamento dos sistemas que envolvem a convivência social humana, na imensa maioria dos casos, possuem um grau de complexidade elevado.

A complexidade do comportamento da organização empresarial está associada à complexidade da especulação do comportamento dos indivíduos que a compõe e daqueles com os quais a empresa visa manter relações.

Pois, o comportamento de cada indivíduo diante de determinada circunstância identificada não é de forma alguma equacionável a partir da formulação de modelos determinísticos.

A postura a ser assumida por cada ser humano, seja no âmbito interno ou externo ao sistema empresa, quando solicitado a interagir com ou no sistema organizacional decorre dos anseios, expectativas, frustrações, angústias, experiência vivida, etc, que caracterizam sua personalidade individual inevitavelmente diferente da de qualquer outro indivíduo, o que não permite que se equacione o seu comportamento futuro e tampouco do sistema organizacional que interage com ele.

2.1 O SISTEMA EMPRESA

O tratamento sistêmico exigido para se abordar a problemática da formulação da estratégia empresarial, sendo esta resultante da tomada de decisão estratégica, requer a identificação do estado futuro desejado do sistema empresa e a caracterização de seus subsistemas, bem como das relações que estes subsistemas conservam, entre si e com outros sistemas externos que mantêm relações com o sistema empresa.

Qual o objetivo primordial de qualquer empresa, o seu estado futuro desejado mínimo aceitável, se não a sua própria sobrevivência. A questão de quais os pressupostos básicos que devem basear as ações e a postura da empresa para mantê-la em operação serão discutidos mais profundamente no capítulo (4).

Por ora é suficiente entender que o sistema empresa age e reage, mantém-se em operação no ambiente em que está inserido, através da alocação de recursos, próprios ou de terceiros, exigidos para conduzir o processo que os converte em produtos e/ou serviços que quando transacionados com sistemas do ambiente externo ao sistema empresa podem alavancar a quantidade de recursos disponíveis antes da operação. Conforme a figura 2.1.

Figura 2.1 A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO

FONTE: CHIAVENATO (1987)

Da figura 2.1 pode-se considerar as seguintes relações sistêmicas:

- 1) O processo de conversão de recursos subentende o domínio pela empresa da tecnologia necessária para transformar recursos em produtos a serem transacionados no ambiente externo, o conhecimento do perfil de recursos exigidos para sua condução e a caracterização do formato da alocação de recursos.
- 2) O formato da alocação e o perfil dos recursos necessários, a ordenação e o regramento do uso de cada recurso exigido pelo processo define a estrutura organizacional e direciona a concepção do produto final.

3) O produto final resultante do processo deverá estar caracterizado pelos elementos do ambiente externo com os quais se objetiva transacionar.

Portanto, no e com o sistema empresa relacionam-se sistêmicamente: o processo de conversão, os recursos exigidos para sua condução, a estrutura organizacional que traduz o formato da alocação dos recursos, o produto resultante do processo e conseqüentemente os elementos do ambiente externo aos quais se destina a produção.

A tecnologia de conversão exigida, os recursos necessários, o formato da alocação, o produto resultante do processo e a identificação dos elementos do ambiente externo a que se destina o produto definem o segmento de negócios no qual o sistema empresa está inserido.

A definição do segmento de negócios no qual a empresa atua ou pretende atuar, assim como o comportamento que assume ou pretende assumir no negócio encontra-se no âmbito do problema de formulação da estratégia de ação.

Percebe-se a dificuldade de equacionar cada relação entre cada elemento de determinado sistema empresa com cada elemento do ambiente externo a partir do balizamento do número possível de estados que cada elemento pode assumir.

A complexidade da tarefa de escolher o ramo de atividades e caracterizar qual deve ser o comportamento do sistema empresa no ambiente do segmento escolhido que tende a satisfazer o seu objetivo primordial não deve desestimular os planejadores a buscar o aprimoramento das análises que

procuram simular as complexas relações que se verificam no ambiente empresarial.

2.2 O AMBIENTE EXTERNO

O conjunto de sistemas externos ao sistema empresa que exercem influência em seu comportamento global é denominado de ambiente externo.

A rigor, as relações que qualquer sistema empresarial mantém com sistemas externos a ele em um universo consideravelmente amplo, caracterizam-se por, invariavelmente, não serem nulas.

A grande dificuldade que se apresenta aos formuladores de estratégias empresariais reside na identificação de quais os sistemas e quais variáveis de comportamento nesses sistemas devem ser consideradas como relevantes para fins de formulação estratégica.

Em realidade, se fosse possível, a análise dos efeitos que todas as variáveis de comportamento de todos os sistemas presentes no ambiente externo podem provocar no processo de conversão de recursos ofereceria subsídios mais abalizados para a concepção da estratégia da empresa.

No entanto, esta hipótese apresenta dois sérios problemas. Primeiro, não se dispõe na atualidade do conhecimento exato dos efeitos que podem ser provocados por cada variável de comportamento de cada sistema presente no ambiente externo sobre o comportamento global da empresa, assim como os equipamentos de processamento disponíveis também não seriam capazes de manipular tamanho volume de informações.

Supondo que não houvessem estas restrições, o caráter essencialmente dinâmico e com propriedades entrópicas que caracteriza as relações entre o sistema empresa e o ambiente externo, provoca uma nova e diferente rearticulação nestas relações, cujos efeitos que podem ser provocados, quando a ação empresarial se efetiva ainda não são conhecidos.

O desconhecimento da exata relação que passa a existir entre o sistema empresa e os sistemas que compõem o ambiente externo, quando determinada ação da empresa é implementada, com a expectativa de que o comportamento futuro desejado se verifique a partir de uma conhecida teia de relações entre os sistemas envolvidos, não permite equacionar a ação empresarial específica ao comportamento futuro desejado do sistema empresa.

No entanto, as novas relações que se verificam entre a empresa e o ambiente externo, a partir da implementação da estratégia de ação, não invalidam todas as relações que existiam antes da adoção da estratégia, algumas sofrem pequenas alterações, outras permanecem inalteradas e novas são criadas de forma que a resultante total das relações entre empresa e ambiente sofre alterações.

A contínua rotina de ação empresarial produz uma gama de informações que são absorvidas e consideradas como válidas quando tendem a confirmar o entendimento anterior à ação, da relação empresa-ambiente. Passando a serem tratadas como relações válidas entre empresa e ambiente externo no decorrer de suas interações, mas como as informações que tendem a representar as interações entre os sistemas envolvidos não são absolutamente exatas, o entendimento do processo e as ações decorrentes reveste-se de julgamento eminentemente pessoal.

A caracterização das relações entre o sistema empresa e o ambiente externo que o envolve suscita as seguintes colocações :

- 1) A ação empresarial sempre conterá uma componente de risco, fruto da impossibilidade de se relacionar, com exatidão, a postura empresarial específica ao comportamento futuro desejado do sistema empresa.
- 2) A decisão que conduz à ação deriva do entendimento que o indivíduo responsável por sua tomada tem dos efeitos que sua ação tenderá a provocar no sistema empresa.
- 3) O entendimento individual do provável comportamento futuro do sistema empresa, que será produto das decisões dos indivíduos que compõem o sistema, baseia-se em informações extraídas da análise histórica do comportamento do sistema, que expressa o comportamento passado do sistema, resultante de determinado formato de ação implementado, e, em informações extraídas do estado atual em que se encontra o comportamento dos sistemas externos que exercem maior influência no comportamento do sistema empresa quando a sua ação se implementa.

Então, a identificação dos sistemas e das variáveis de comportamento nesses sistemas presentes no ambiente externo à empresa que devem ser considerados no processo de tomada de decisão estratégica, e consequentemente, de formulação de estratégias empresariais depende :

- Do responsável pela tomada da decisão; que é quem requisita as informações necessárias para se dispor a aceitar ou não o risco que está associado a sua decisão;
- Do sistema empresa em questão, já que cada sistema empresarial se compõe de subsistemas com relações específicas entre si e com sistemas externos à empresa, e que não necessariamente guardam as mesmas relações que outros sistemas empresariais conservam entre seus subsistemas e com outros sistemas externos;
- Do tipo de processo de conversão de recursos, ou seja, do segmento empresarial com o qual está se lidando; pois cada segmento empresarial relaciona-se com maior ou menor intensidade com diferentes sistemas externos a ele;

Quando se compara a intensidade da interdependência entre o sistema empresa e o ambiente externo verifica-se que, normalmente, esta se dá com maior ênfase no sentido do ambiente para empresa.

Para ilustrar o relacionamento sistêmico entra a empresa e o seu ambiente e a dificuldade de equacionar o comportamento futuro do sistema empresa cita-se: com um determinado patamar de preço de produto detém-se determinada parcela de mercado ou de velocidade de vendas; se se deseja aumentar a participação da empresa no mercado ou acelerar as vendas, parece óbvio que se deve colocar o preço em um patamar inferior ou destinar verbas maiores para propaganda e promoção, mas qual será o incremento exato do volume e da aceleração das vendas que se obterá para preços X % inferiores aos atuais

se não é possível determinar o comportamento inequívoco de cada potencial cliente no mercado diante do novo patamar de preço do produto?

2.3 O AMBIENTE INTERNO

O entendimento da empresa como um sistema interagente com sistemas externos no sentido de efetuar trocas através da conversão de recursos em produtos e/ou serviços exige a identificação dos subsistemas internos envolvidos neste processo.

Discutidas as complexas relações verificadas entre o sistema empresa como um todo com os sistemas externos presentes no ambiente que o circunda, cabe agora discorrer sobre como se relacionam os subsistemas internos à empresa e quais as interfaces específicas que se verificam entre cada subsistema da empresa entre si e com o ambiente externo.

A tarefa de converter recursos em produtos e serviços deve ser dividida em etapas onde são alocados recursos para a realização de sub-tarefas que possibilitem a transformação do conjunto de recursos alocados em cada etapa do processo até a conclusão total da tarefa principal.

Portanto, deve-se estabelecer as etapas a serem cumpridas para que a conversão de recursos se efetive e que se identifique os indivíduos responsáveis pela execução de cada sub-tarefa.

A identificação das etapas a serem cumpridas e dos indivíduos responsáveis pela sua condução assenta-se na estruturação do sistema funcional e do sistema de decisões na empresa respectivamente.

A estruturação do sistema funcional, ou a divisão das tarefas a serem cumpridas através do estabelecimento de áreas funcionais com o objetivo de dividir o trabalho de converter recursos em produtos e serviços, com um padrão de qualidade supostamente ideal é tão complexa quanto a determinação do comportamento dos indivíduos incumbidos de realizar as tarefas estabelecidas com a divisão do trabalho.

DRUCKER (1975) concebe o sistema funcional como um conjunto de módulos interligados e encaixados uns aos outros, onde cada módulo representa uma área funcional específica.

Se cada módulo ou área funcional é constituída por seres humanos o encaixe entre módulos deve ser entendido como relações entre pessoas.

Deste modo, o encaixe ideal entre os módulos sugere a aceitação da perfeita relação humana em determinada atividade ou conjunto de atividades, o que não é propriamente uma verdade indubitável.

Outrossim, o comportamento interno global da empresa tende à entropia a medida que indivíduos que até então não faziam parte da organização, passam a fazê-lo; de tal forma que a sua cultura pessoal e o seu comportamento contribui para a cultura e comportamento organizacional global.

Se se foge da realidade, e se considera como possível encaixes perfeitos dos módulos sugeridos por Drucker (1975), na estruturação ideal do sistema funcional para se alcançar a qualidade ideal da tarefa de transformar recursos em produtos e serviços, haveria que se considerar o sistema dotado de

dinamismo ideal, de forma a possibilitar acompanhar as constantes evoluções tecnológicas que têm a propriedade de provocar rearranjos na condução do processo, e, conseqüentemente, no formato das áreas funcionais exigidas.

Assim como ser dotado de flexibilidade ideal para se adaptar às constantes mudanças no comportamento dos indivíduos que compõem a organização e dos indivíduos com os quais a empresa transaciona.

Em realidade, a estruturação do sistema funcional deve ter como base:

- A possibilidade de ser dinâmico, para permitir os rearranjos necessários, face as constantes evoluções tecnológicas, a característica entrópica do relacionamento humano na empresa e de sua cultura organizacional e as alterações nos anseios dos indivíduos com os quais transaciona;
- Não deve ser entendido como universal, e sim específico a cada empresa e a cada conjuntura, pois este estará constituído de indivíduos diferentes entre si; embora possa se verificar semelhanças de sistemas funcionais em empresas que atuam em um mesmo setor, ou até mesmo de uma forma geral;

A partir da identificação dos elementos responsáveis pela execução das tarefas nas áreas definidas no sistema funcional concebe-se o sistema de decisões na empresa.

A complexidade no tratamento de problemas que envolvem o comportamento humano e organizacional foram discutidos em tópicos anteriores; o sistema de decisões da organização envolve toda a complexidade inerente as estes problemas, já que as decisões são tomadas por seres humanos.

Não é objetivo deste trabalho especular como o sistema de decisões deve estar desenhado para permitir a condução do processo de conversão de recursos com a melhor qualidade possível; o que se pretende enfocar é o conteúdo das decisões em cada nível hierárquico, as interfaces que se verificam entre cada nível e o sistema de geração de informações que deve suportar a tomada de decisão.

2.3.1 O SISTEMA FUNCIONAL

A concepção do sistema funcional fundamenta-se na divisão do trabalho. As complexas interdependências entre a tarefa de transformar recursos em produtos com as variáveis do ambiente externo sugere a divisão da tarefa em sub-tarefas específicas, para facilitar a análise das interdependências com o ambiente externo e para obter mais eficiência na realização total da tarefa.

A descrição de SMITH (1776) apud GALBRAITH (1977) de uma fábrica de pinos é a ilustração clássica dos efeitos da divisão do trabalho. Ele observou uma fábrica onde trabalhadores produziam 48000 pinos por dia. A produção era conduzida através da divisão da tarefa em sub-tarefas como, bater, esticar, dobrar, cortar o aço, etc. Com cada sub-tarefa sendo executada por um trabalhador diferente. Se cada trabalhador tivesse que fazer o pino inteiro sozinho, cada um só seria capaz de produzir em torno de 20 pinos por dia. Portanto, a divisão da tarefa aumentou a produtividade da fábrica em 240 vezes.

As duas maneiras de realizar o trabalho possuem características distintas no que tange a eficiência do processo, conforme observou SMITH (1776) apud GALBRAITH (1977), e no que tange ao grau de interdependência que passa a existir entre as sub-tarefas quando o trabalho é dividido.

Se a divisão do trabalho proporciona maior eficiência ao processo, o grau de interdependência entre as sub-tarefas a serem executadas também eleva-se bastante.

Eis o dilema, ao se dividir o trabalho ganha-se em produtividade, porém, o comportamento do sistema tende a tornar-se mais complexo.

A determinação do ponto onde a divisão do trabalho gera um nível de complexidade no comportamento do sistema compatível com o nível de produtividade possível de ser alcançado tem sido objeto de estudo de diversos autores.

Grosso modo estes estudos indicam que a divisão do trabalho deve sustentar-se em dois pressupostos:

- 1) Sequenciamento lógico do encadeamento das tarefas e sub-tarefas a serem executadas. Este pressuposto reveste-se de caráter hierárquico, no sentido vertical, onde a execução de uma tarefa localizada em um nível hierárquico do sequenciamento lógico depende da conclusão da tarefa predecessora localizada no nível hierárquico superior.
- 2) Especialização exigida para se executar cada tarefa ou sub-tarefa em cada nível hierárquico. Este pressuposto assume um caráter funcional, no sentido horizontal, onde a execução de todas as funções necessárias para concluir a tarefa em um nível hierárquico determinam a conclusão da tarefa em questão e o início da execução das tarefas nos níveis inferiores.

A divisão do trabalho analisada dentro do contexto do sistema empresa como um sistema que converte recursos em produtos, e sob a ótica do sequenciamento lógico, permite a indentificação de três grandes tarefas a serem executadas para possibilitar a interação da empresa com seu ambiente.

Tendo como base este contexto, a identificação do objetivo primordial empresarial, que se traduz na sobrevivência do sistema, e a escolha do processo de conversão de recursos em produtos e/ou serviços que devem ser transacionados com sistemas do ambiente externo, parece ser a primeira tarefa da sequência lógica a ser conduzida. Este nível de tarefa é denominado de estratégico.

No nível subsequente ao estratégico a tarefa destina-se a definir o método a ser empregado para converter recursos. A este nível denomina-se de nível tático.

O conjunto de tarefas no último nível hierárquico do processo, direciona-se a efetivar as premissas assumidas nos níveis anteriores, em outras palavras, definidos o que produzir, para quem produzir, como e quando produzir, neste nível efetiva-se a produção propriamente e tem início o seu controle.

Os níveis hierárquicos resultantes da divisão do trabalho que o sistema empresa executa quando efetua transações com o ambiente externo estão caracterizados a seguir:

NÍVEIS HIERÁRQUICOS

(1) ESTRATÉGICO

(2) TÁTICO

(3) OPERACIONAL

Figura 2.2 NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA EMPRESA

NÍVEIS HIERÁRQUICOS	TAREFA	CONTEÚDO DA TAREFA
ESTRATÉGICO	DEFINIÇÃO DO OBJETIVO PRIMORDIAL E DA BUSCA DE SUA SATISFAÇÃO ATRAVÉS DA CONVERSÃO DE RECURSOS EM PRODUTOS	DEFINIÇÃO DE: O QUE PRODUZIR PARA QUEM PRODUZIR
TÁTICO	DEFINIÇÃO DO MÉTODO A SER UTILIZADO NO PROCESSO DE CONVERSÃO DE RECURSOS	DEFINIÇÃO DE: COMO PRODUZIR QUANDO PRODUZIR
OPERACIONAL	IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO	EFETIVAR: A PRODUÇÃO E O CONTROLE

A divisão do processo em etapas onde em cada etapa devem ser executadas tarefas específicas não autoriza o entendimento do processo constituído de etapas como se fossem estanques. Ao contrário, a natureza sistêmica da empresa valida a condição de interdependência entre cada tarefa do processo. Assim, cada especialidade funcional exigida para executar a totalidade do conteúdo da tarefa no nível estratégico não se extingue, deve prosseguir com diferentes enfoques de abrangência até o nível operacional.

A abrangência do conteúdo da tarefa a ser executada cresce na direção ascendente da estrutura e a profundidade de detalhe cresce na direção descendente; caracterizando o formato piramidal da estrutura.

Como exemplo, a função de marketing no nível estratégico busca a análise das necessidades de um determinado grupo de clientes; no nível tático, com a necessidade identificada procura-se viabilizar a necessidade do cliente com a capacidade da empresa de prover esta necessidade considerando-se a busca dos objetivos empresariais. No nível operacional, a função de marketing é efetivar a venda do produto viabilizado no nível tático.

Os subsistemas originados e as relações que passam a manter entre si a partir da secção do processo formam uma estrutura organizacional. A forma que esta estrutura assume é denominada por GALBRAITH (1977) de desenho organizacional.

HEMSLEY; VASCONCELLOS (1986) classificam as estruturas organizacionais a partir de restrições estabelecidas para a execução de cada tarefa do processo, dentro do sequenciamento lógico, em:

- Estrutura Funcional - Quando a ênfase da restrição centraliza-se na especialização necessária para a execução de cada tarefa do processo.
- Estrutura por Projeto - Quando a ênfase da restrição centraliza-se nas características globais do processo de conversão.
- Estrutura Matricial - Quando as restrições são estabelecidas com base na análise conjunta da especialização necessária para executar cada tarefa e das características globais do processo.

A estrutura organizacional também deve ser analisada à luz do processo de alocação de recursos e da estratégia de ação adotada.

Se a estrutura organizacional tem o seu desenho concebido a partir da divisão de tarefas para que a empresa possa alocar recursos para transformá-los em produtos, então a estrutura organizacional está intimamente ligada à estratégia adotada, pois o formato da alocação e os recursos exigidos são determinantes na concepção final do produto e conseqüentemente do mercado a que se destina.

De fato, CHANDLER (1962), estudou pormenorizadamente a experiência de quatro grandes empresas americanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck), analisando comparativamente como a estrutura organizacional dessas empresas foi continuamente sendo adaptada e ajustada à estratégia empresarial.

CHANDLER (1962) concluiu que, na história das grandes indústrias americanas dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das corporações

americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia. E corroborando as colocações anteriores, a estratégia empresarial para CHANDLER (1962) corresponde ao esquema global de alocação de recursos da empresa para atender uma demanda do ambiente, enquanto a estrutura organizacional representa para ele a forma que a empresa assumiu para melhor integrar seus recursos e alcançar seus objetivos.

2.3.2 O SISTEMA DE DECISÕES

A partir da divisão do processo de conversão de recursos em etapas a serem cumpridas, caracterização do sistema funcional, deve-se definir os indivíduos responsáveis pela execução das tarefas em cada etapa, o que significa conceber o sistema de decisões da organização.

Não obstante, muitas vezes basta a identificação do sistema. Sempre haverá um sistema de decisões que automaticamente se cria.

O processo decisório de uma organização conduz o processo de conversão de recursos, próprios ou de terceiros, em produtos e/ou serviços, que, quando negociados podem alavancar a quantidade de recursos disponíveis antes da operação. A geração destes excedentes denomina-se lucro.

O processo de conversão de recursos será tanto mais eficiente quanto mais for capaz de assegurar o atingimento de seu objetivo primordial, a sobrevivência da empresa.

O papel da rentabilidade como principal fator que assegura o atingimento da sobrevivência empresarial, será discutido no capítulo (4). Por agora, o importante e essencial para a compreensão do processo decisório é que, o alcance do objetivo primordial implica na satisfação de outros objetivos organizacionais diretamente ligados ao atingimento do objetivo primordial, sendo estes objetivos organizacionais a principal diretriz do processo decisório.

2.3.3 HIERARQUIA NO SISTEMA DE DECISÕES EMPRESARIAIS

O entendimento do processo decisório como o condutor do processo de conversão de recursos em produtos e serviços visando a satisfação dos objetivos organizacionais indica que o primeiro conjunto de decisões a serem tomadas dirigem-se a determinar o que deve ser produzido (produto), e para quem destina-se a produção (mercado alvo).

Este conjunto de decisões situa-se no topo do sistema de decisões e do sistema funcional pois as decisões subsequentes dependem do posicionamento assumido pela empresa a partir da tomada de decisão neste patamar. Conforme a figura 2.3.

Neste tópico só será discutido o teor das decisões em cada nível hierárquico do sistema funcional; entendo que as interfaces entre os níveis de decisão na organização convém serem abordadas simultaneamente com os sistemas de geração de informações para a tomada de decisão.

HIERARQUIA DAS DECISÕES

ÁREAS FUNCIONAIS NA EMPRESA

Figura 2.3 HIERARQUIA DAS DECISÕES EMPRESARIAIS

FONTE: CHIAVENATO (1987)

Na figura acima identifica-se que as decisões empresariais contém, de acordo com o patamar hierárquico de quem toma a decisão, um limite de abrangência no sentido vertical da estrutura organizacional, independentemente do nível de formalização da estrutura.

Com base na dimensão desta abrangência, as decisões podem ser hierarquizadas em: estratégicas, quando o seu campo de abrangência englobar o nível que trata dos problemas estratégicos da empresa, em táticas,

quando abrangerem do nível tático ao operacional, e em operacionais ou de produção quando abrangerem os níveis mais baixos da estrutura organizacional.

As decisões estratégicas buscam as melhores oportunidades de alocação dos recursos disponíveis, com o objetivo de melhor potencializar a geração de novos recursos. As decisões no nível tático tratam da viabilização da alocação de recursos às atividades definidas no nível estratégico como sendo as que oferecem as melhores condições para se atingir os objetivos organizacionais tendo em vista a condição do ambiente interno e externo. As decisões relativas à produção procuram efetivar a alocação de recursos às atividades determinadas como objeto da ação empresarial e estabelecer melhorias em seu uso.

No processo decisório da organização pode-se identificar outra categoria de decisões que independem do patamar hierárquico, pois, são tomadas em todos os níveis. Trata-se das decisões de caráter da rotina da administração, voltadas a coordenar o uso dos recursos da empresa, de forma que seja possível suportar todo o processo empresarial.

As decisões no âmbito do nível operacional e as de caráter da rotina da administração direcionam-se, fundamentalmente, ao ambiente interno à empresa, as decisões táticas voltam-se em parte para o âmbito interno e em parte ao âmbito externo à empresa, e as decisões de caráter estratégico são tomadas visando essencialmente o ambiente externo, porém considerando elementos presentes no ambiente interno à empresa.

Estruturada a mecânica do processo decisório no que tange a sua hierarquização e ordenamento regrado de dependência entre os níveis de decisão que compõe o sistema de decisão da empresa, cabe discutir como se dão as interfaces entre os níveis do sistema entre si e de cada nível com o ambiente externo à empresa.

A relação entre as variáveis de comportamento do ambiente externo e o sistema de decisão da empresa, ou com os indivíduos responsáveis pela tomada de decisão em cada nível, caracteriza-se por conter certo teor de abstração, esta característica advém do fato de o tomador da decisão considerar o seu entendimento de quais as variáveis de comportamento externo detém a capacidade de provocar repercussões no resultado de sua decisão, e qual a forma que as repercussões podem assumir.

O conteúdo abstrato da relação aproximar-se-á da realidade na medida em que a compreensão das relações existentes entre o ambiente externo e os possíveis resultados da tomada de decisão for verdadeira.

O hiato existente entre o que o tomador de decisão entende como a verdade das consequências resultantes de sua decisão que visa determinar o resultado da interação entre as variáveis do ambiente externo com o sistema empresarial e o efetivo comportamento futuro do sistema reside na qualidade da informação disponível a ele que representa esta interação.

A geração de informações para a tomada de decisão deriva do sistema de planejamento adotado pela organização.

O SISTEMA DE PLANEJAMENTO

O sistema de planejamento se compõe de subsistemas que permeiam todos os níveis hierárquicos da organização. De acordo com o nível hierárquico em que se situa, o sistema de planejamento pode ser denominado de estratégico, tático e operacional.

O entendimento do sistema de planejamento, composto de subsistemas que se sobrepõem ao sistema funcional da organização, leva, também, a uma sobreposição do sistema de planejamento ao sistema de decisões da empresa. Pois, a concepção do sistema funcional estabelece as funções na organização e a determinação dos indivíduos responsáveis pela execução das funções em cada nível se dá a partir do sistema de decisões concebido em seu bojo.

Em realidade, o processo de planejamento simula o comportamento das variáveis do ambiente externo à empresa para viabilizar a análise das consequências que a variação de comportamento do ambiente externo pode provocar na busca dos objetivos organizacionais em cada um dos níveis hierárquicos.

A simulação dos prováveis efeitos sobre as atividades da empresa quando ocorrem variações no comportamento do ambiente externo gera as informações que balizam a tomada de decisões que buscam determinar o estado futuro desejado do sistema empresa.

A mecânica de simulação que gera as informações necessárias para a tomada de decisão, que em última análise, almeja aproximar-se da determinação do

comportamento futuro do sistema empresa face as influências sofridas pelo comportamento das variáveis presentes no ambiente no qual o sistema se insere, baseia-se nos subsistemas de programação e controle.

3.1 O SUBSISTEMA DE PROGRAMAÇÃO

O processo de geração de informações para a tomada de decisões, no âmbito do subsistema de programação, está esquematizado na figura abaixo:

SUBSISTEMA DE PROGRAMAÇÃO

Figura 3.1 SUBSISTEMA DE PROGRAMAÇÃO

FONTE: EXTRAÍDO E ADAPTADO DE ROCHA LIMA JR (1990b)

A manipulação de informações no subsistema de programação tem por objetivo estabelecer uma determinada condição desejada de comportamento empresarial e lançar expectativas quanto ao comportamento das variáveis externas, também denominadas de cenário do ambiente.

A busca do atingimento desta condição de comportamento empresarial se dá através do encadeamento e da ordenação da tomada de decisões que se entende serem capazes de conduzir à condição desejada, o que pode ser lido como um programa de ação, diante de uma determinada configuração esperada no cenário.

O programa formulado só será capaz de conduzir a empresa ao estado desejado se a configuração do cenário se manter tal qual as expectativas lançadas, evidentemente isto é improvável de ocorrer. Deste modo, deve-se especular variações de cenário, e avaliar ao estado que conduz a empresa, o programa de ação formulado, quando sujeito às variações de cenário.

Os estados a que conduzem a organização cada configuração de cenário simulada devem ser hierarquizados obedecendo a algum critério estipulado.

De acordo com o critério adotado, os estados gerados na simulação podem ser dispostos em uma escala de hierarquia que permita extrair informações quanto a qualidade de cada estado em relação à condição desejada.

Portanto, a tomada de decisão ou a formulação de um programa de ação, em qualquer nível hierárquico deve derivar, fundamentalmente, de informações geradas a partir da simulação no comportamento das variáveis que compõem o cenário.

A decisão tomada em um dado patamar determina um programa ou alternativa de ação, no formato de uma diretriz, a ser seguida pelos níveis inferiores.

Desta forma, as decisões fluem na organização dos níveis superiores para os inferiores estabelecendo diretrizes, resultado da tomada de decisão no patamar superior, a serem seguidas na tomada de decisão no patamar imediatamente inferior.

Em um determinado nível, as decisões são tomadas a partir das diretrizes enviadas do nível de decisão imediatamente superior, que se traduzem em informações e restrições a serem consideradas, e a partir das informações geradas pelas simulações do comportamento das variáveis externas que podem afetar a busca do comportamento desejado neste nível da organização.

Assim, o responsável pela tomada de decisão neste nível, prossegue com o fluxo decisório, tomando decisões e emitindo diretrizes a serem seguidas pelos patamares inferiores.

Importa lembrar que as informações que balizam a decisão em um determinado nível se compõe de mais duas componentes. Uma das componentes constitui-se na percepção e na compreensão da realidade na qual a empresa opera, e, a outra assenta-se na experiência vivida individual.

A resultante gerada por estas componentes se agrega às informações solicitadas através da simulação do ambiente externo, produzindo uma massa complexa de informações de difícil manipulação. Apesar disto, é o conjunto total de informações que é considerado no momento da tomada da decisão.

O patamar onde os anseios e expectativas do tomador de decisão se fazem mais presentes na formulação das diretrizes a serem emitidas é no nível estratégico.

3.2 O SUBSISTEMA DE CONTROLE

O subsistema de controle configura-se conforme segue:

Figura 3.2 SUBSISTEMA DE CONTROLE

FONTE: EXTRAÍDO E ADAPTADO DE ROCHA LIMA JR (1990b)

A partir do momento em que se efetiva o processo de produção, deve ter início o processo de coleta de dados provenientes da produção, que tem como finalidade medir o desempenho real e confrontá-lo com o programado.

O cotejo entre o desempenho real e o previsto sugere a adoção de procedimentos de compensação que pode implicar em um redirecionamento das diretrizes estabelecidas no subsistema de programação.

O redirecionamento das diretrizes pré-estabelecidas se faz necessário na medida em que o desvio verificado comprometer a consecução das metas programadas em cada nível hierárquico.

As medidas de desempenho aferidas durante o processo de produção são manipuladas para realimentar a programação neste nível hierárquico e emitir informações ao patamar superior, onde se manipula novamente as informações transmitidas, para realimentar a programação nesse nível e emitir novas informações ao patamar superior subsequente, que também as manipula e realimenta a programação em seu nível. E assim sucessivamente até o nível estratégico.

Para que a manipulação conjunta dos subsistemas de programação e controle seja eficaz, é fundamental, que ambos sejam tratados com o mesmo padrão de escala e de detalhe, tanto no que se refere à unidade de medida das metas programadas e o seu efetivo controle, quanto ao aspecto do intervalo de tempo em que se realiza a aferição e a realimentação. Em outras palavras, a programação e o controle devem estar de tal forma sincronizados de modo a permitir, em tempo hábil, a adoção de procedimentos de compensação quando se constatar desvios indesejáveis.

À medida que se realimenta nível a nível no sentido ascendente, a reprogramação das diretrizes pré-programadas se torna mais difícil, dado que o volume de recursos manejados é proporcional ao nível hierárquico, o

realocamento de recursos tende a ser mais complicado nos níveis mais superiores.

Do subsistema de controle emerge a possibilidade de identificar quais as relações, entre variáveis externas e o comportamento organizacional resultante das decisões tomadas em cada nível hierárquico, que não correspondem às consideradas no momento da programação.

Esta Identificação incorpora-se ao subsistema de programação, através de um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento do entendimento das relações empresa-ambiente, de forma que o conhecimento incorporado tem seu uso efetivado quando do momento de programações futuras.

3.3 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO

A conceituação de planejamento tem sido adotada por diferentes autores a partir de dois enfoques distintos. Alguns entendem planejamento como uma ação ou função específica dentro da atividade empresarial, outros encaram o planejamento como um processo que suporta a ação da empresa.

Neste trabalho adota-se o entendimento de ROCHA LIMA JR (1990a), cujo os pontos de relevância que caracterizam o processo de planejamento elucida-se conforme segue:

- O processo de planejamento é conduzido através de sistemas de geração de informações dirigidas para dar suporte a um sistema de decisões que buscará o melhor desempenho das operações e da organização. Qualquer sistema de planejamento, em qualquer nível, se compõe de dois subsistemas: o subsistema de programação e o subsistema de controle;
- O processo de planejamento funciona como gerador de informações para a tomada de decisão;
- As informações devem ser compatíveis com a qualidade e velocidade exigidas pelo processo decisório;
- O sistema de planejamento deve permear todos os níveis hierárquicos da organização. Porém, não se insere em uma linha de ação assumindo posição decisória. Deve atuar como órgão de assessoria, fornecendo informações para a tomada de decisão;

- O sistema de planejamento está associado a mais dois sistemas, o de rotinas da administração e o sistema funcional;
- Os instrumentos do sistema de rotinas da administração conduzem o fluxo de informações que devem transitar entre áreas distintas de um mesmo nível hierárquico da estrutura organizacional, comunicação horizontal, e ao fluxo que transita entre áreas e níveis distintos, comunicação diagonal;
- O sistema funcional define as áreas funcionais onde as decisões são tomadas e implementadas através do desenvolvimento das diretrizes originárias desta decisão. O sistema funcional se constitui no próprio corpo organizacional onde as decisões são tomadas e implementadas;
- O sistema de planejamento está inserido em um sistema de hierarquia superior, denominado de sistema de gerenciamento.

A importância do processo para a organização reside na constatação de que para buscar seus objetivos qualquer organização serve-se de seu sistema de decisões, e que, a qualidade de cada decisão no processo de conversão de recursos está associada a qualidade das informações disponíveis no momento de sua tomada. O processo de planejamento objetiva suprir de informações o tomador de decisões.

Em última análise, se faz planejamento para a melhoria do processo decisório, e conseqüentemente, para a melhoria do processo de conversão de recursos.

Convém reafirmar que toda decisão contém um patamar de risco, fruto da impossibilidade de se equacionar todas as relações existentes entre variáveis

de comportamento externo com o comportamento desejado da empresa que é buscado através da intervenção nas relações que mantém com o ambiente externo.

O risco deve ser aceito quando a decisão é implementada, e por mais que se desenvolva os sistemas de planejamento para a melhoria do processo decisório é improvável que se atinja uma condição onde se possa determinar todas as relações entre os sistemas envolvidos, onde se teria uma condição de risco igual a zero; o mais provável é que se tenha sempre uma condição de risco, embora melhor balizada quando o sistema de planejamento é competente.

Cabe aos planejadores despendar esforços no sentido de procurar o entendimento, não com o rigor matemático dos modelos determinísticos, mas das condições de contorno das relações que regem o problema empresarial, para que o responsável pela tomada de decisão sinta-se confortável para aceitar ou não o risco associado a sua implementação.

3.4 HIERARQUIA NO SISTEMA DE PLANEJAMENTO

ROCHA LIMA JR (1990b) hierarquiza o sistema de planejamento segundo a abrangência do conteúdo da decisão a ser tomada, e da mesma forma, a partir da tarefa a ser executada no nível de decisão, conforme está identificado na figura 3.3.

Figura 3.3 HIERARQUIA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO

FONTE: ROCHA LIMA JR (1990b)

Quanto mais abrangente for a diretriz derivada da decisão tomada, maior será, o nível hierárquico do sistema de planejamento que a suporta.

Assim, identifica-se quatro níveis hierárquicos no processo de planejamento. Planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional e planejamento da produção. Em cada nível de decisão, e em cada nível do sistema de planejamento, à decisão do indivíduo responsável pela sua tomada, estarão associados o nível de anseios do indivíduo no âmbito da organização e a abrangência de sua cultura, sendo no nível estratégico onde estes fatores se fazem mais presentes.

No nível estratégico, o sistema de planejamento dá suporte às decisões relacionadas com a gestão da empresa, cuja responsabilidade é dos indivíduos que compõem a alta administração da empresa, frequentemente os detentores do capital.

O sistema de planejamento estratégico estabelece os parâmetros que condicionam a ação empresarial.

O estabelecimento de parâmetros condicionadores dos quais deriva a decisão de caráter estratégico, deve ter como base a identificação dos elementos que descrevem a relação da organização com seu mercado.

Especificamente, deve se basear na definição da missão da empresa, na formulação de objetivos e metas organizacionais, na análise interna à empresa que identifica o perfil de potencialidades, bem como seus pontos fracos, e na análise das variáveis do ambiente externo que podem provocar repercussões no comportamento futuro da empresa, tais como, andamento da economia nacional, provável ação da concorrência, ação governamental, anseios dos clientes, inovação tecnológica, etc.

Do estabelecimento de parâmetros condicionadores e de sua manipulação deriva a estratégia de ação da empresa, composta basicamente da identificação do conjunto de produtos e mercados onde a empresa buscará a satisfação de seus objetivos e dos meios através dos quais implementará a sua ação.

O processo de planejamento tático define elementos indutores para efetivação da ação, pois, o estabelecimento de parâmetros condicionadores não é capaz de induzir a ação, por não ser suficientemente específico.

No nível tático o principal objetivo é implementar a estratégia de ação concebida no nível estratégico. Neste nível de planejamento, a estratégia de ação se viabiliza em termos mais concretos no que diz respeito a identificação de quais produtos seriam os mais apropriados ao(s) segmento(s) de mercado definidos no planejamento estratégico.

Normalmente, lida-se com análises de viabilidade de produtos para um segmento de mercado previamente definido, procurando compatibilizar os anseios de clientes com a capacidade da empresa em satisfazê-los sem comprometer a busca de seus objetivos, a partir da especificação mais precisa dos parâmetros em que deve se basear a ação da empresa.

Definidos os parâmetros condicionadores e os elementos indutores da estratégia de ação empresarial, funções no âmbito do planejamento estratégico e tático respectivamente, deve-se estabelecer os métodos de operação da empreitada e caracterizar o perfil de recursos necessários durante a produção, tarefas que se encontram no âmbito do planejamento operacional.

A função do planejamento da produção se traduz na efetiva alocação e controle dos recursos necessários para a concretização do produto final. Também é no âmbito do planejamento da produção, que se encontra o ponto de partida de realimentação de todo o processo de programação, pois a coleta de informações a serem cotejadas com o programado e transmitidas aos níveis superiores se dá no decorrer do andamento das operações.

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.

Outra forma de entender o balizamento do comportamento empresarial envolve o posicionamento assumido em relação ao segmento de negócios, a partir da postura da empresa diante de cada um dos aspectos principais que caracterizam o negócio, como, as necessidades dos clientes a serem satisfeitas pelos produtos que a empresa comercializa, o grupo de clientes com os quais a empresa transaciona, a tecnologia do processo de conversão de recursos, o formato adequado da alocação e o perfil exigido de recursos.

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

É o caso de DRUCKER (1975) quando admite que o principal parâmetro balizador do comportamento empresarial se constitui na resposta às perguntas

" O que é o nosso negócio ? ", " O que será o nosso negócio ? " e " O que deveria ser o nosso negócio ? ".

DRUCKER (1975) afirma que toda empresa deve procurar responder estas questões através da identificação dos verdadeiros anseios dos clientes e não de forma autoritária e arrogante quando a empresa define o negócio enfocando principalmente ela própria. Para DRUCKER (1975) " O cliente define o negócio ".

Segundo DRUCKER (1975) a busca da satisfação dos anseios dos clientes fundamenta a finalidade principal da empresa e a missão que deve cumprir.

Cada anseio a ser satisfeito de um cliente, ou de um grupo de clientes com anseios semelhantes, define um negócio.

A definição do ramo de negócio baseia-se na identificação de quem é o cliente, caracterizado a partir do anseio insatisfeito que a empresa pretende solucionar.

Outrossim, a satisfação do cliente não reside necessariamente no produto que a empresa o oferece, mas nos atributos de valor que o cliente entende que o produto possui, e que não necessariamente estão presentes no produto concebido pela empresa.

A resposta à pergunta " O que será o nosso negócio ? ", representa as prováveis alterações nos anseios atuais dos clientes e nos atributos que conferem valor ao produto com o decorrer do tempo. E a resposta à pergunta " O que deveria ser o nosso negócio ? ", almeja analisar grupos de clientes

cujos anseios e expectativas ainda não foram identificados, nem pela empresa e nem pelos próprios clientes, e identificar novos grupos de clientes para anseios e expectativas já identificados.

Para DRUCKER (1975) a procura da resposta às três perguntas é o ponto de partida para se definir a finalidade e a missão da empresa, e não apenas a identificação dos clientes atuais e de seus anseios.

LEVITT (1975) partilha da opinião de DRUCKER (1975). No seu entendimento a criação e a manutenção de clientes constitui-se na pedra angular da finalidade empresarial. Onde a ênfase deve centrar-se não no produto em si, mas na satisfação que é capaz de oferecer ao cliente, na identificação, pela empresa, do que o cliente considera como desejável e que é dotado de valor.

LEVITT (1975) destaca que a preocupação não deve ser apenas com a caracterização dos anseios atuais, mas também deve estar voltada para a criação de novos produtos e para a inovação em produtos existentes de forma a lhe agregar valores, que até então, os clientes não os percebiam e tão pouco os desejavam. Porém, a incorporação das inovações aos produtos existentes ou a criação de um produto totalmente novo pode propiciar um reescalonamento dos atributos de valor, que o novo produto tem em relação aos atuais, na mente do cliente. Convergindo, assim, com a colocação de DRUCKER (1975) quando propõe a pergunta " O que deveria ser o nosso negócio ? ", como elemento de análise para a formulação do comportamento empresarial.

Outro defensor de que o ponto de partida da análise do futuro comportamento empresarial ou do sistema de planejamento que o suporta encontra-se na busca da satisfação do cliente é ABELL (1980).

ABELL (1980) ressalta que a satisfação do cliente não reside, pura e simplesmente na concepção do produto que tende satisfazer as expectativas do cliente, mas nos atributos de valor que de fato o produto contém, no padrão tecnológico utilizado na sua produção e que deve proporcionar melhorias de uso e que agregam valor ao produto, fruto da padrão tecnológico que o concebeu.

A preciosa contribuição que os autores mencionados deram para a compreensão do processo de planejamento estratégico com relação ao estabelecimento de parâmetros balizadores da relação da empresa com o mercado não pode ser desprezada.

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 estratégia empresarial resultante da adoção desses parâmetros balizadores, segundo ANSOFF (1977) pode ser caracterizada a partir do posicionamento a que conduz a empresa com relação ao alinhamento da alocação de recursos expressa em termos do conjunto de produtos e mercados alvo de sua ação.

Assim, a estratégia direciona a alocação de recursos a um campo de atuação específico ou a um ramo de negócios, e pode ser caracterizada a partir do posicionamento do campo de atuação ao qual a estratégia conduzirá a ação da empresa em relação ao campo de atuação atual.

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.

Novamente, a relação existente, fruto da ação empresarial, e a relação futura da empresa com o ambiente externo deriva do discernimento que os formuladores da estratégia de ação detêm a respeito das interdependências existentes entre a empresa e o ambiente e das prováveis consequências futuras advindas da estratégia a ser implementada.

O processo de planejamento estratégico gera as informações que suportam a tomada de decisão no nível estratégico.

As informações que suportam a tomada de decisão estratégica podem ser agrupadas em três categorias.

A primeira categoria relaciona-se com o perfil atual da empresa. O perfil atual caracteriza-se a partir das condições atuais de operação em termos dos recursos utilizados e disponíveis e dos produtos e mercados correntes.

A segunda categoria de informações diz respeito às expectativas de desempenho formuladas a serem alcançadas e às diretrizes paramétricas de busca das expectativas assumidas.

Identificadas as condições atuais de relacionamento da empresa com o ambiente, e formulados de forma paramétrica os resultados esperados, a terceira categoria de informações que suporta a tomada de decisão estratégica, deve ser capaz de identificar as condições exigidas de mercado e de recursos para viabilizar o desempenho esperado.

A estratégia de ação que deriva do estabelecimento de parâmetros que balizam o comportamento empresarial em seu ambiente, traduz qual o caminho

que a empresa pretende seguir e o formato de sua ação. A estratégia de ação identifica o campo de atuação, o conjunto de produtos e mercados, onde se buscará a satisfação dos objetivos e metas formulados, face às condições do ambiente externo e em vista do perfil de recursos disponíveis e de suas deficiências.

A estratégia de ação que resulta da tomada de decisão estratégica baseada nas informações que derivam do estabelecimento de parâmetros balizadores do comportamento desejável para a empresa determina a forma que a organização interage com o ambiente que a envolve. A estratégia de ação pode ser encarada como a resposta da organização ao comportamento do ambiente que a envolve.

Em outras palavras, quando se toma uma decisão estratégica procura-se estabelecer o ajustamento da empresa às mudanças do ambiente no qual opera. O ajustamento será tanto mais eficiente quanto mais apropriada for a decisão.

As possibilidades de mudanças nas diretrizes diretamente derivadas das decisões estratégicas implementadas são menores do que em outros níveis de decisão.

Para se atingir um patamar de qualidade nas decisões de caráter estratégico é necessário estar respaldado com informações de qualidade.

A melhoria do processo decisório em uma organização está intimamente ligada com a melhoria de seu processo de planejamento estratégico, pois este simula o comportamento da organização quando sujeito a uma determinada

configuração das variáveis do ambiente externo permitindo a emissão de diretrizes a serem seguidas nos níveis inferiores de modo que as decisões subsequentes sejam tomadas com maior segurança, claresa e coerência com vistas à busca do atingimento dos objetivos organizacionais.

4.1 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 sociedade contemporânea tem como característica principal a sua heterogeneidade, onde se identifica diversos segmentos distintos segundo os principais aspectos sócio-culturais. A diversidade da sociedade moderna produz um ecletismo de necessidades e anseios nos grupos sociais segmentados a serem supridos pela instituição empresarial.

À cada demanda de cada segmento da sociedade identifica-se uma finalidade e uma missão a ser cumprida que a instituição empresarial pode assumir como a razão para sua existência.

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.

Segundo ANSOFF (1977) a definição da missão da organização parte da identificação do elo comum existente entre a empresa e outras semelhantes.

O elo comum aponta o fim em que todas as organizações do ramo tem como justificativa para suas existências, define o papel primordial da organização, a sua finalidade. A missão da organização define a sua especialização dentro do espectro de modalidades possíveis de atuação definidas na finalidade da empresa. A missão determina com mais profundidade o ramo de negócio e os clientes das empresas que assumem a mesma finalidade.

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 ".

O mercado de atuação engloba os grupos de clientes que se servem da vocação da empresa na satisfação de seus anseios.

A satisfação dos anseios dos clientes não reside no produto em si, mas nos atributos de satisfação que sua caracterização permite oferecer ao cliente.

A ênfase, então, deve centrar-se nos atributos que podem caracterizar valor para o cliente, e não simplesmente, na concepção disassociada do produto com sua capacidade de proporcionar satisfação ao cliente.

A obviedade da questão parece sugerir que o enfoque no cliente é prática comum, no entanto, a realidade que se verifica não comprova isto.

A razão disto é que a busca da satisfação do cliente é extremamente complexa. A sua satisfação recebe influências de inúmeros fatores sócio-culturais dinâmicos que são processados em sua mente de forma também dinâmica, o que dificulta a sua análise de maneira contundente.

Não obstante a pesquisa de mercado é fator preponderante na busca da satisfação do grupo de clientes definido na missão da organização.

4.2 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.

4.2.1 OBJETIVOS DE CRESCIMENTO

A dimensão de crescimento assume importância à medida que se aceita o tamanho da organização como diretamente proporcional à sua competitividade.

A aceitação desta premissa tem gerado muito debate em função de diversas empresas transnacionais terem, nos últimos anos, apresentado resultados operacionais abaixo de suas médias históricas.

A questão que se coloca é se isto se deve ao seu crescimento desordenado, onde se torna impraticável colocar no mercado produtos com preços capazes de conter os custos de produção e de administração geral da empresa mais a margem desejada, derivados desta forma de crescimento, ou se o crescimento em si próprio, mesmo que de forma adequadamente planejada, inevitavelmente reduzirá a capacidade competitiva da empresa em uma economia de mercado?

A discussão da competitividade, ou não, como sendo diretamente proporcional ao porte empresarial aponta fatores de vantagens para as duas correntes de julgamento.

Pode se argumentar que as empresas de menor porte são mais competitivas devido a sua natural capacidade de adaptação e inovação às constantes mudanças no ambiente externo.

Por outro lado, alguns aspectos fundamentais podem ser apontados como causadores da natural maior competitividade das grandes empresas.

O volume de recursos disponíveis para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e a qualidade da pesquisa de mercado desenvolvida pela empresa, normalmente, é maior. Portanto, o discernimento dos anseios dos clientes tende a ser mais claro.

Na mente do cliente, por uma questão de confiança e tradição, persiste a convicção que as grandes empresas são mais capazes de satisfazer seus anseios do que as pequenas.

Para respaldar este entendimento pode-se fazer uso de um paradoxo. Mesmo as pequenas ou mesmo empresas de tamanho médio, normalmente, não foram criadas com o tamanho que possuem no presente, provavelmente menores; o seu crescimento obviamente foi viabilizado pelo ganho de fatias de mercado, ensejadas pela sua maior competitividade.

De qualquer forma, na formulação dos objetivos organizacionais, a dimensão de crescimento deve ser avaliada, não na forma de um crescimento indiscriminado, mas tendo como base a busca do equilíbrio entre o volume de produção da empresa com a respectiva capacidade competitiva e com as condições de mercado.

Ou ainda, o crescimento econômico nacional induzido pela atividade empresarial leva a crer que o crescimento da produção resultante de uma economia deriva do crescimento e do fortalecimento dos agentes produtores, empresas, que deflagram o processo.

O crescimento do volume de produção de uma economia, grosso modo pode se dar de duas formas. Ou através do aumento do número de empresas que contribuem para o total da produção, ou pelo incremento da produção e da produtividade de cada empresa economicamente ativa.

Em ambos os casos a dimensão de crescimento como aspecto a ser considerado na formulação dos objetivos organizacionais se valida. Pois se de um lado a atividade econômica a médio e longo prazos é crescente, mesmo que se admita que o processo é cíclico com fases de crescimento e recessão, e o número de empresas que gera a produção é constante, o volume de atividade de cada empresa na economia é necessariamente crescente.

Por outro lado, se o aumento do volume total produzido é conduzido pelo aumento do número de empresas, a concorrência que passa a existir exige competitividade, que tende a ser proporcional não ao crescimento desordenado da empresa, mas à adequação entre crescimento e competitividade.

O fato de empresas de menor porte teoricamente serem mais competitivas devido a sua natural capacidade de adaptação e inovação às constantes mudanças no ambiente externo não sobrepuja a força competitiva de uma empresa com um volume maior de produção de tal forma equilibrado que permita praticar preços competitivos.

A dificuldade de adaptação e inovação de empresas de grande porte às mudanças ambientais é um problema a ser enfrentado não com a aceitação de como sendo uma característica inerente à complexidade de suas estruturas, mas com o desenvolvimento e aprimoramento do entendimento do problema.

4.2.2 OBJETIVOS DE RENTABILIDADE

O conceito da rentabilidade exigida pela organização é respaldado pela incerteza e o risco que a incerteza envolve, inerente à atividade empresarial.

Sob o enfoque da qualidade do processo de produção, a rentabilidade da atividade empresarial representa a diferença entre quão bem a empresa maneja o processo e os recursos necessários para produzir um bem e a disposição que o cliente tem em pagar por esse bem que entende ser capaz de satisfazer um determinado anseio.

Analisando sob o aspecto do risco que o empreendedor assume ao alocar recursos na busca da satisfação de outrem, a rentabilidade é o prêmio pela aceitação do risco associado ao comprometimento de recursos no presente cuja a reposição se dará somente no futuro.

É natural que se exija que o retorno de determinada alocação de recursos seja maior que o volume comprometido, pois não se concebe que se incorrerá em riscos pura e simplesmente pelo prazer que tal condição possa proporcionar a alguém. O lucro empresarial é o preço que se paga a alguém pela sua disposição em aceitar as incertezas que envolvem a sua alocação de recursos. É no mínimo justo que se obtenha uma alavancagem dos recursos atualmente disponíveis quando se os arrisca em determinada atividade.

Portanto, o risco e o lucro que deve existir quando se, se predispõe a comprometer recursos em uma atividade que busca a satisfação de demandas

legítimas de indivíduos em uma sociedade, são aspectos indissolúveis da atividade empresarial.

ROCHA LIMA JR (1990c) relaciona a aferição da rentabilidade e a efetiva qualidade econômica da atividade à postura assumida pelo empreendedor frente ao risco.

ROCHA LIMA JR (1990c) argumenta que o risco é diretamente proporcional à qualidade econômica da atividade ou à sua rentabilidade.

A análise do ciclo de vida do produto confirma a proporcionalidade direta que se verifica entre risco e retorno.

O lançamento de um produto novo é muito mais arriscado porque o nível de incerteza de que será aceito pelo mercado é grande.

Até o seu lançamento não se pode garantir que o produto detém os atributos que o cliente considera como de valor, portanto o risco é elevado. O empreendedor só aceita incorrer nesta condição de risco se a taxa de retorno puder ser compatível com o risco associado ao empreendimento.

Com a aceitação do produto pelo mercado a concorrência empresarial tende a acirrar-se, pois as incertezas e os riscos advindos são menores, já que as expectativas dos inovadores do produto estão se confirmando. No entanto, o retorno da atividade tende a cair com a competição no mercado, fruto da queda de preços que passa a vigorar na busca da concorrência por fatias do mercado.

Portanto quando o negócio é novo o risco é elevado, porém o retorno também o é, a medida que o negócio amadurece o risco tende a decrescer juntamente com a taxa de retorno.

Normalmente a aversão ao risco é substancialmente maior que a sua aceitação, resultando como decorrência: a inovação e o nascimento de novos negócios é menos frequente do que o crescimento de negócios já amadurecidos.

Há a tentativa de reverter a característica de proporcionalidade entre risco e retorno, por parte de alguns empresários, inerente à atividade empresarial, através de mecanismos artificiais e pouco éticos, tais como:

- Formação de cartéis, onde um reduzido número de empresas controlam a oferta de produtos, muitas vezes essenciais, no mercado, e através de acordos mútuos praticam preços abusivos e não permitem a ação de uma possível concorrência;
- Corrupção governamental, onde os fornecedores do estado não primam pela competência de sua atividade e sim pela obtenção de vantagens incabíveis junto às instâncias governamentais, possibilitando suas sobrevivências através de prevaricação, resultando na manutenção de práticas administrativas indesejáveis na esfera pública;
- Espionagem industrial, caracteriza-se pela posse indevida do domínio tecnológico desenvolvido e patenteado pelo concorrente;

- Prática de "dumping", evidencia-se quando a empresa que pode praticar preços de produtos abaixo de seus respectivos custos, por um determinado período de tempo, com o objetivo de inviabilizar a concorrência e tomar totalmente o mercado para si;
- Especulação no mercado de capitais e imobiliário; de forma artificial visa prejudicar os concorrentes e alavancar o preço de seus ativos;

Esses procedimentos incompatíveis com a verdadeira essência da atividade empresarial têm feito com que diversos setores da sociedade repugnem o lucro da atividade empresarial sem procurar entender o conceito básico que o fundamenta.

Para DRUCKER (1975) o lucro é a condição essencial da atividade empresarial. O retorno auferido depende fundamentalmente da capacidade da organização em satisfazer seus clientes.

O lucro é a medida de quão bem a organização cumpre sua finalidade e sua missão, e não uma exploração característica do sistema capitalista. A qualidade econômica da atividade não deve ser entendida como seu objetivo principal, mas sim como a consequência natural da qualidade com que a empresa desempenha sua função social.

Em outros termos, se não se lança mão de artifícios deformadores da essência da atividade empresarial, a qualidade econômica da atividade representa a qualidade da busca e do cumprimento da finalidade e da missão da organização.

A geração de excedentes na atividade empresarial comporta outra função. A dinâmica ambiental exige que estejam sempre reservados recursos a serem comprometidos não somente para manter o giro das atividades atuais, mas também com a preparação da empresa para operar no ambiente futuro inexoravelmente diferente do presente.

4.2.3 OBJETIVOS DE FLEXIBILIDADE

A estabilidade da organização é dependente em grande medida do número de clientes ou do número de grupos de clientes que mantém.

As turbulências ambientais que provocam grandes alterações nos gostos, preferências, anseios e nos critérios de valor definidos por um determinado grupo de clientes, provavelmente têm menor intensidade do que as necessárias para provocar alterações em todos os grupos de clientes, ou pelo menos em mais do que em um grupo que se pode identificar em um mercado.

Sendo assim, a empresa que direciona a sua produção com uma maior abrangência pelos grupos de clientes de determinado mercado tende a ser mais estável, pois as turbulências ambientais necessárias para sugerir o redesenho de sua missão devem ser mais intensas.

Por outro lado, a empresa diversificada sofre maior influência de pequenas turbulências que ocorrem mais frequentemente no ambiente externo do que a empresa que tem seu campo de atuação definido por um único cliente. Porém, estas pequenas turbulências, devido a sua intensidade, podem ser facilmente contornadas através de ajustes em sua estrutura sem ser substancialmente necessário redesenhar a sua missão, se forem adotados instrumentos que permitam o ajuste da organização à nova configuração do ambiente.

Os problemas decorrentes da diversificação da organização devem ser cuidadosamente estudados, principalmente sob o aspecto da sinergia na

organização, conforme observou ANSOFF (1977) e das barreiras à entrada em novos negócios criadas pela concorrência abordada por PORTER (1980).

Para concluir o capítulo ressalta-se alguns pontos a serem considerados na formulação dos objetivos organizacionais.

A melhoria de qualidade do processo gerencial e do produto resultante também devem ser contemplados na formulação dos objetivos organizacionais.

As projeções de resultados futuros tendem a ser elaboradas a partir da expectativa da manutenção ou da melhoria dos resultados correntes e passados.

A tradução das projeções qualitativas em termos quantitativos é feita através do estabelecimento das metas organizacionais, que geralmente são expressas em percentuais.

4.3 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.

A análise interna que identifica os pontos fortes e fracos de seu perfil de recursos exprime o comportamento atual da empresa no que diz respeito aos seus subsistemas internos. Pode-se citar como aspectos observados na análise interna os recursos financeiros disponíveis, recursos humanos, domínio da tecnologia de produção, aspectos de custo e produtividade, canais de distribuição, instrumentos de marketing, etc.

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.

As ameaças mais comuns são, a prática de preços inferiores pelos concorrentes, tendência de aumento da inflação o que induz a custos próprios crescentes, alterações substanciais nos gostos e preferências do mercado, obsolescência tecnológica do processo de produção, políticas governamentais desfavoráveis, formação de cartéis, pressão dos sindicatos, dificuldade na aquisição de matérias primas, etc.

As oportunidades podem ser identificadas quando se verifica um crescimento pela procura dos produtos da empresa, redução de custos próprios, inovação tecnológica no processo produtivo, inovações no produto e aceitação pelo mercado das inovações, incentivos governamentais, disponibilidade de linhas de crédito, vantagens concorrenciais, descoberta de nichos de mercado possíveis de serem desenvolvidos, etc.

Em síntese, as análises externas devem evidenciar se o campo de atuação definido pela missão da empresa, identificação dos produtos e mercados em que se opera atualmente, oferece condições para que seja possível o alcance dos objetivos e metas formulados.

A formulação dos objetivos e metas deve ser feita sempre à luz das análises externas e internas. Podendo, estes, serem constantemente redimensionados de acordo com suas possibilidades e probabilidade de atingimento. A busca e o estabelecimento dos objetivos e metas a partir das análises, que deve ser feito de forma iterativa, traz consigo um patamar de risco que se assume quando se decide implementar as estratégias capazes de viabilizá-los.

As análises internas e externas relatam o comportamento atual do sistema empresa e das variáveis presentes no ambiente externo, assim como a

tendência de evolução das relações que se verificam entre o sistema empresa com o ambiente.

4.4 RESULTADO DAS ANÁLISES EFETUADAS

De acordo com as informações provenientes das análises internas e externas, duas hipóteses apresentam-se diante dos formuladores da estratégia, ou os objetivos e metas podem ser alcançados dentro do campo definido pela missão da empresa, e com o perfil de recursos disponíveis a ela, existindo assim alternativas, em termos de produtos e mercados, a serem avaliadas e possivelmente adotadas, ou os objetivos e metas não podem ser alcançados diante de tais condições.

A impossibilidade de alcance dos objetivos e metas da organização decorre da ocorrência, em momentos distintos, de duas situações distintas, ou da simultaneidade de ocorrência das duas situações.

A primeira situação que caracteriza a não possibilidade de atingimento dos objetivos e metas organizacionais, ocorre quando, o espectro de alternativas, presentes no campo de atuação definido pela missão, não é capaz de satisfazer as condições necessárias para que os objetivos e metas sejam atingidos.

A outra situação caracteriza-se quando o conjunto de recursos da empresa não é capaz de suprir as exigências na busca dos objetivos e metas formulados.

Em ambos os casos, a alternativa de menor esforço seria o redimensionamento dos objetivos e metas organizacionais até o ponto em que

a ocorrência, distinta ou simultânea, das duas situações acima descritas se anula.

Quando a causa da impossibilidade de alcance dos objetivos deriva das condições vigentes no conjunto de produtos e mercados delimitados pela missão estabelecida, e não se deseja ou não é conveniente reformular os objetivos, recomenda-se a adoção de estratégias de desenvolvimento de novos mercados e/ou novos produtos.

A adoção deste tipo de estratégia procura ampliar o campo de atuação da empresa para que se encontre alternativas de ação que sejam capazes de satisfazer as metas e objetivos organizacionais. Esta postura implica em uma reformulação da missão da empresa. (Figura 4.3).

Figura 4.3 RESULTADO DA ANÁLISE EXTERNA

Por outro lado, quando não for possível alcançar os objetivos da organização, devido a deficiências no perfil de recursos, e não for conveniente o redimensionamento de objetivos e metas, deve-se procurar o desenvolvimento de potencialidades de forma que as deficiências de recursos sejam superadas, tornando-se possível o atingimento dos objetivos. (Figura 4.4).

Figura 4.4 RESULTADO DA ANÁLISE INTERNA

4.5 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.

As diretrizes estratégicas, fundamentalmente, delimitam o campo de atuação da empresa com base no estabelecimento, dos critérios que padronizam a concepção dos atributos de valor que devem estar intrínsecamente associados ao produto, do intervalo aceitável do resultado da relação entre as expectativas de desempenho formuladas com as possíveis de se obter diante das condições vigentes de comportamento do ambiente interno e externo à organização.

4.6 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.

ANSOFF (1977) identifica quatro componentes que caracterizam a estratégia empresarial; conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Os quatro componentes considerados são entendidos como os fatores que determinam a condução da empresa na busca do alcance de seus objetivos.

Para ANSOFF (1977) é através do uso do conceito do conjunto de produtos e mercados que " Especifica-se aí as indústrias em que a empresa restringe a sua posição em termos de produtos e mercados, e apresenta a vantagem de

focalizar o processo de busca em áreas bem definidas " e ressalta que a descrição do conjunto de produtos mercados deve ser suficientemente específica de modo que seja possível caracterizar perfeitamente a missão da empresa.

Outro componente da estratégia, o vetor de crescimento indica a direção em que a empresa pretende atuar em relação a sua missão corrente, conforme a matriz do vetor de crescimento.

COMPONENTES DO VETOR DE CRESCIMENTO

NOVO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	DIVERSIFICAÇÃO
ATUAL	PENETRAÇÃO NO MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS
PRODUTO MERCADO	ATUAL	NOVO

Figura 4.5 COMPONENTES DO VETOR DE CRESCIMENTO

FONTE: EXTRAÍDO E ADAPTADO DE ANSOFF (1977)

A penetração de mercado denota o aumento da intensidade da atuação da empresa em seu mercado atual através do aumento das vendas da linha de produtos correntes.

No processo de desenvolvimento de novos produtos a empresa se mantém operando em seu mercado tradicional criando novos produtos para este mesmo mercado.

No desenvolvimento de mercados a empresa busca novos mercados para a linha de produtos atuais. E a diversificação contempla o direcionamento da atuação da empresa a novos mercados e a novos produtos simultaneamente.

A análise da matriz do vetor de crescimento demonstra que a postura da empresa diante da escolha do seu campo de atuação pode assumir duas formas distintas; expansão da atuação da empresa pelo ramo de negócios atual e diversificação da atuação empresarial.

A expansão é caracterizada de acordo com o direcionamento da futura ação da empresa em relação ao conjunto de produtos e mercados corrente, e a diversificação pode ser caracterizada segundo a redefinição da missão atual da empresa e segundo às tecnologias exigidas de acordo com o redirecionamento da missão conforme a seguinte matriz.

VETOR DE CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

Figura 4.6 VETOR DE CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO

FONTE: EXTRAÍDO E ADAPTADO DE ANSOFF (1977)

O componente vantagem competitiva identifica propriedades do ramo de negócios que podem colocar a empresa em posição concorrencial favorável de acordo com as potencialidades específicas que possui.

O quarto componente da estratégia, segundo ANSOFF (1977), a sinergia, condiciona a entrada em novos negócios à utilização de competências que permitam o uso conjunto das competências exigidas para os novos negócios e das exigidas e disponíveis para o campo de atuação atual, de forma a proporcionar ganhos de melhoria no uso conjunto total dos recursos.

A estratégia empresarial para CHANDLER (1962) corresponde ao esquema global de alocação de recursos da empresa para atender uma demanda do

ambiente, enquanto a estrutura organizacional representa para ele a forma que a empresa assumiu para melhor integrar seus recursos e alcançar seus objetivos.

PORTER (1980) analisa a estratégia empresarial a partir da caracterização dos elementos que condicionam a atratividade e a competitividade em uma determinada indústria. A postura estratégica da empresa, neste contexto de atratividade e competitividade, tem como base a análise dos pontos fortes e fracos do perfil de potencialidades da empresa e nas ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo:

Da mesma forma que ANSOFF (1977), PORTER (1980) considera que a estratégia empresarial conduz a empresa a três áreas de atuação distintas; expansão da atuação da empresa no negócio atual, diversificação da ação empresarial e integração vertical onde a atuação da empresa direciona-se a outros níveis da cadeia de produção da sua indústria original.

Para ABELL (1980) a já tradicional conceituação da estratégia empresarial como sendo a definição da alocação de recursos da empresa, expressa através da estruturação os recursos pelo corpo da organização e através da identificação do produto que atende a uma demanda específica de um grupo de clientes, é incompleta sem a especificação da tecnologia utilizada na fabricação do produto e da própria tecnologia do produto resultante que busca satisfazer os anseios do grupo de clientes.

ABELL (1980) insiste que a satisfação do cliente está intimamente ligada à tecnologia subjacente ao produto, portanto a formulação da estratégia da empresa é absolutamente inconsistente se não possuir uma componente que

caracterize o processo tecnológico que baseia a relação da empresa com o mercado.

As abordagens dos autores citados, ao problema de formulação de estratégias pode levar a entender que 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.

A estratégia 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 formulação da estratégia empresarial a ser implementada não deve ser pautada pela expectativa de maximização de resultados mais por condições satisfatórias que permitam o alcance do desempenho da organização entendido como aceitável.

Se a missão da empresa pode ser descrita em termos do produto ou do serviço oferecido e do cliente atendido, e a estratégia comporta a concepção do produto a ser lançado e a indicação do mercado a que se destina a produção, pode-se admitir que a missão atual expressa a estratégia vigente.

4.7 A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE AÇÃO

As etapas descritas, 4.1 até 4.6, constituem o processo de formulação de estratégias. Com a identificação da estratégia de ação a ser implantada, cabe proceder a efetiva incorporação da estratégia às operações diárias da empresa, é o que se chama de implantação da estratégia.

A partir daí a etapa de controle tem seu início, que consiste na verificação, mensuração e adoção de procedimentos para compensar os desvios. Chamado de controle estratégico, pois verifica todo o processo de consecução dos objetivos. Deve responder principalmente à duas perguntas: a) a estratégia está sendo implantada conforme o planejado? b) a estratégia está dando os resultados desejados?

As duas últimas etapas do processo, implantação e controle, estão vinculadas ao processo de implementação estratégica

O ciclo completo do processo de planejamento estratégico engloba as duas etapas, formulação e implementação, relatadas.

A SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS: CONCEITOS GERAIS

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A aplicação da sistemática geral de planejamento estratégico, relatada no capítulo (4), ao segmento de empreendimentos residenciais, como sendo o principal objetivo deste trabalho, engloba os capítulos (5),(6) e (7).

No capítulo (8) a sistemática está descrita na forma de um modelo a ser utilizado em computador.

A divisão da apresentação da sistemática proposta em três capítulos, deriva da não possibilidade de se tratar com o mesmo padrão de densidade e profundidade, em um único trabalho, todos os elementos que devem compor uma análise deste tipo.

Neste capítulo, a discussão dos temas será com um nível de profundidade superior aos subsequentes, pois, entende-se que os tópicos que o compõe assim devam ser tratados.

Nos capítulos (6) e (7), fosse mantido o mesmo padrão de profundidade no tratamento dos tópicos, provavelmente cada tópico poderia resultar em uma nova dissertação, dado o volume de debates que sugerem; nestes capítulos o tratamento dos temas será mais ameno, não esgotando todas as

possibilidades de colocações que suscitam, terá caráter de identificação dos elementos que devem compor a rotina que dá suporte à tomada de decisão estratégica no segmento.

5.2 O SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS

Os grupos de clientes no setor da construção civil estão constituídos por elementos que não tem como atividade principal a produção no setor, como também não possuem capacidade técnico-administrativa para fazê-lo com qualidade, porém, necessitam do produto resultante do processo de construção para viabilizar algumas de suas atividades e necessidades, ou para entendê-lo como investimento de onde se espera obter uma remuneração.

Desta necessidade, emerge um setor econômico a ser viabilizado por empresas aptas a fornecer serviços e produtos de construção civil.

O setor da construção civil pode ser segmentado tendo como critério a forma de comercialização que pode assumir com o mercado. A cada forma de comercialização, a partir da qual se identifica os segmentos do setor, associa-se patamares distintos de riscos.

O principal aspecto que caracteriza a forma de comercialização relaciona-se com a iniciativa da negociação.

Quando a iniciativa da negociação parte do cliente, contratando a empresa interessada no fornecimento do produto, caracteriza-se o segmento de obras empreitadas. Por outro lado, quando a iniciativa parte da empresa, procurando conceber o produto e oferecê-lo ao mercado em potencial, caracteriza-se o segmento de empreendimentos.

Evidencia-se que o nível de riscos tende a ser maior no segmento de empreendimentos do que no segmento de obras empreitadas.

No subsetor de obras empreitadas, normalmente, o produto é definido pelo contratante. Em casos excepcionais, a contratação pode incluir a concepção do produto. O preço é estabelecido por quem vai executá-la. Os riscos residem, principalmente, em um possível aumento de custos, já que o preço é fechado, e em inadimplências no recebimento do preço.

No subsetor de empreendimentos o produto e o preço são definidos pelo empreendedor, lançando-o no segmento de mercado a que se destina, esperando comercializá-lo pelo preço desejado.

O lançamento para venda do empreendimento no início da produção, sujeita o empreendedor a dois patamares de risco distintos de acordo com a forma de contrato que assume com o comprador.

No caso do contrato a preço de custo, todo aumento no custo programado, seja decorrente de inflação nos insumos que concorrem para a concretização do produto, seja causado por distorções não previstas em orçamento no uso efetivo dos insumos, deve ser assumido pelo cliente, ficando a margem projetada pelo empreendedor inalterada; neste caso o risco reside basicamente na efetivação da venda do produto.

Se a forma de contratação for com base no sistema de preço fechado, onde o preço sofre reajustes de acordo com o índice adotado pelo empreendedor, normalmente índices de inflação setorial, este estará sujeito aos riscos associados a não correspondência do índice de reajuste adotado para os

preços com a inflação real no custo da obra, ao possível incremento de custos derivados de distorções não previstas no uso dos insumos, tão comuns no setor, e na efetiva venda das unidades do empreendimento.

Conforme as vendas são deslocadas para a conclusão da produção, menos sujeito ao risco no aumento do custo programado o empreendedor estará

Se o lançamento for feito quando o empreendimento estiver concluído e se o preço estiver adequado à margem desejada, o risco reside na efetivação das vendas das unidades.

Segmentado, o setor da construção civil, em obras empreitadas e empreendimentos, estes subsetores podem sofrer novas segmentações.

O subsetor de obras empreitadas pode ser segmentado a partir da caracterização da origem do capital do cliente, estatal ou privado.

No subsetor de empreendimentos como a concepção do produto parte do empreendedor recomenda-se segmentar a partir das expectativas de quem empreende, seguidas das características de uso do produto e a quem se destina.

Uma forma de fazê-lo seria, primeiramente, segmentar de acordo com a modalidade de recebimento dos retornos das operações por parte do empreendedor. Em seguida, a segmentação pode prosseguir de forma que seja possível identificar o(s) tipo(s) de cliente(s) a que cada produto se destina.

Com base nestes pressupostos, o subsetor de empreendimentos constitui-se nos mercados imobiliário e de base imobiliária. Os produtos classificados dentro do mercado imobiliário oferecem retorno ao empreendedor através de sua venda. Estes produtos podem ser classificados ainda em produtos essenciais (empreendimento residencial) e produtos não essenciais. Os de base imobiliária oferecem retorno através do uso do edifício ou através da atividade implantada na edificação.

O setor da construção civil tem um peso importante na economia global de qualquer país desenvolvido ou em desenvolvimento; no Brasil representa de 5% a 7% do PIB. No âmbito do setor da construção civil, o segmento de empreendimentos residenciais equivale a 30% das atividades no setor.

Caracterizado o setor da construção civil e localizado o segmento de empreendimentos residenciais no âmbito do setor, procurar-se-á empregar o conceito de cada um dos elementos que compõem o processo de formulação estratégica ao segmento de empreendimentos residenciais.

5.3 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.

A definição da missão genérica no setor não é suficientemente precisa para possibilitar o tratamento do problema estratégico específico de cada empresa.

Portanto, a especificação da missão de cada empresa atuante no setor, para fins de formulação estratégica, exige a fragmentação da missão genérica, expressa através dos mercados e dos segmentos de mercado, bem como das tipologias de produto que permitem a satisfação dos anseios dos clientes, de forma a possibilitar a identificação da missão específica que cada empresa individualmente assume dentro do campo de atuação possível no setor.

5.3.1 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.

Já foi anteriormente comentado que a sociedade moderna caracteriza-se pela diversidade dos grupos que a compõem, segundo os principais indicadores sócio-culturais. Esta característica tem a propriedade de provocar diferenciados anseios nos grupos segmentados com relação aos seus padrões de consumo.

Assim, 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, detém expectativas diferentes em relação ao produto. Deve-se, portanto, identificar os subsegmentos de usuários finais a partir do conceito que conferem à habitação.

As interpretações que se pode dar às expectativas e anseios de usuários finais pode variar de acordo com o entendimento do indivíduo responsável pela análise.

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.

A justificativa da segmentação dos potenciais clientes em investidores será melhor elucidada na seção 6.2.3. No momento, é suficiente que se entenda que a existência do segmento de investidores decorre da impossibilidade de todos os usuários finais serem capazes de adquirir o produto. Então, o segmento de investidores também deve ser subsegmentado seguindo a subsegmentação adotada no segmento de usuários finais.

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.

Os critérios que ordenam a segmentação adotada no trabalho produzem as seguintes matrizes de extratos de mercado.

É importante ressaltar que estas matrizes não devem ser rígidas, devem ter caráter de referência; cada analista deve adaptá-la ao seu entendimento específico dos anseios e expectativas vigentes no mercado, assim como às alterações que se verificarem nas expectativas e anseios do cliente.

ESTRATO DE MERCADO POR BAIRRO

GRUPO DE CLIENTES : USUÁRIOS FINAIS

	FAMILIAR	SOLTEIROS	VISITANTES
DE RENDA ALTA			
DE RENDA MÉDIA			
DE RENDA BAIXA

**USUÁRIOS FINAIS
SOLTEIROS
DE RENDA MÉDIA**

ESTRATO DE MERCADO POR BAIRRO

GRUPO DE CLIENTES : INVESTIDORES

	FAMILIAR	SOLTEIROS	VISITANTES
DE RENDA ALTA			
DE RENDA MÉDIA			
DE RENDA BAIXA			

INVESTIDORES
EM
SOLTEIROS
DE RENDA MÉDIA

5.3.2 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.

Cada tipologia concebida destina-se, mais precisamente, a determinado grupo de clientes, não obstante, no caso do produto residencial, determinada tipologia pode servir a diferenciados grupos.

Isto se deve ao grau de complexidade para se conceber o produto que represente a satisfação dos anseios de moradia do cliente.

Os empreendedores procuram tratar este problema através da concepção de tipologias de produto mais híbridas, que permitam a satisfação da média dos anseios dos variados grupos de clientes.

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.

Evidentemente a concepção dos elementos de projeto que caracterizam o produto direciona-se à busca da satisfação dos anseios dos clientes, no entanto, a discussão desta concepção também não será efetuada. Os elementos de projeto que indicam a caracterização de determinada tipologia serão descritos com o intuito de assinalar as alternativas estratégicas presentes no setor segundo a tipologia do produto.

A caracterização da tipologia do produto tem como base o tempo de permanência do usuário na unidade residencial.

Os elementos indicadores que distinguem cada tipologia de produto no setor e consequentemente 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.

À concepção das características físicas do projeto estão associados o custo de implantação e de operação do produto e os respectivos preços para viabilizá-lo.

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.

As características dos elementos que diferenciam cada tipologia só serão válidas quando estiverem sendo analisadas para um mesmo extrato de mercado, e mesmo em um dado segmento, as características gerais devem ser entendidas como indicadores flexíveis que permitem identificar tipologias de produto residencial, pois, a concepção final do produto, onde se define cada elemento de projeto, o que se dá ao nível do planejamento tático, pode alterar um ou outro indicador que relaciona os padrões que caracterizam cada tipologia.

Não se pretende estabelecer uma denominação e uma caracterização das tipologias do produto residencial absolutamente rígidas. A conceituação estabelecida decorre da necessidade de se adotar um padrão a ser utilizado no modelo proposto. Os elementos devem estar estruturados de forma a possibilitar a caracterização e a concepção das possíveis tipologias de acordo com o entendimento que cada indivíduo que tratará do problema tem dos anseios dos clientes e das tendências de alterações nos atributos de valor que podem estar associados ao produto.

Estabelecida a matriz de opções de mercado e caracterizadas as tipologias de produto possíveis de se encaixar à matriz de mercado, define-se as alternativas estratégicas no segmento ou as possibilidades de missões específicas a serem cumpridas por empresas no setor. No entanto, a descrição da missão específica da empresa só estará completa ao se indicar a participação relativa de cada elemento da matriz de mercado sobre as atividades totais da empresa e a participação relativa de cada tipologia de

produto sobre o total de lançamentos para cada elemento da matriz de mercado considerado na missão. Isto se faz necessário na medida em que possibilita a análise de possíveis futuros redirecionamentos das atividades atuais em função da busca dos objetivos da organização.

5.4 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.

É válido ressaltar que a formulação de objetivos e metas organizacionais baseia-se na expectativa de manter ou melhorar resultados passados e correntes, frequentemente guiada pelos resultados mais expressivos, e nas condições verificadas a partir das análises internas e externas.

5.4.1 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.

A adequada formulação dos objetivos de crescimento da empresa deve estabelecer metas de crescimento individuais, que até podem ser as mesmas, para o volume de produção atual em cada segmento de mercado que compõe a missão atual da empresa, pois, não se pode garantir que todos os segmentos estejam sujeitos às mesmas condições ambientais.

Cumprir observar que o setor da construção civil de uma forma geral é extremamente dependente da ação do estado, e conseqüentemente, da conjuntura econômica vigente.

Desta forma o volume de atividade no setor e das empresas, frequentemente, é regulado à luz da conjuntura econômica nacional.

Assim, a formulação dos objetivos de crescimento nas empresas atuantes no setor deve considerar, de forma contundente, o andamento e a expectativa de crescimento ou de declínio do nível de atividade econômica, neste caso há que se especular o estabelecimento de metas de crescimento negativas e os ajustes na estrutura organizacional necessários.

5.4.2 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.

A aceitação desta premissa torna desnecessária a mobilização da totalidade dos recursos exigidos para suportar o período de investimentos, no início do período. Pois, segundo este raciocínio, os recursos necessários para suportar a fase de investimentos do ciclo de produção presente, originam-se nos retornos auferidos pelo ciclo de produção anterior. Desta forma, os diversos ciclos de produção giram também 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.

O conceito da taxa de retorno restrita baseia-se na impossibilidade de garantir a contrapartida direta dos investimentos de um ciclo de produção, através dos retornos auferidos pelo ciclo anterior.

Desta forma, a postura na qual se baseia uma análise conservadora recomenda que os recursos necessários para suportar o período de investimento, de cada operação da empresa, devem estar mobilizados no começo do período, sendo aplicados à uma taxa de remuneração, com risco praticamente zero, denominada de custo de oportunidade, e sendo transferidos, conforme a exigência do fluxo de investimentos, da operação de risco zero para a operação para a qual fora mobilizado inicialmente.

A meta de rentabilidade que se pretende auferir operando em um segmento empresarial é balizada pela taxa de retorno atrativa para a empresa que direciona sua produção ao segmento, considerando o risco que envolve a operação no segmento.

A taxa de atratividade estabelecida pela empresa baliza a sua entrada em segmentos de mercado cujo risco associado à entrada e às operações é compatível com a taxa estabelecida. Todas as operações da empresa no segmento devem girar a taxas superiores a taxa de atratividade estabelecida, e portanto, o faturamento total no segmento deve auferir no mínimo a taxas equivalentes a taxa de atratividade.

Verifica-se a associação direta entre os objetivos de crescimento e de rentabilidade a partir da relação existente entre o volume de produção programado e o faturamento que auferir no mínimo a taxa de atratividade.

5.4.3 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.

A diversificação da produção pelos segmentos de mercado no setor induz a reprogramação do volume de produção previamente programado na formulação dos objetivos de crescimento, lembrando que a produção direcionada aos segmentos considerados é dependente da taxa de atratividade inferida pelo empreendedor.

O direcionamento a novos segmentos de mercado somente é aceito se nestes segmentos as operações forem capazes de auferir no mínimo a taxa de atratividade, caracterizando, a relação sistêmica entre cada um dos elementos do trinômio em que se baseia a formulação dos objetivos organizacionais.

A SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS: ELEMENTOS PARA ANÁLISE

Caracterizadas as modalidades de missões que as empresas atuantes no segmento de empreendimentos residenciais podem adotar, e, identificadas as ressalvas a observar na formulação dos objetivos e metas organizacionais, a aplicação da sistemática de planejamento estratégico ao segmento requer a execução de análises no âmbito interno à empresa e análises voltadas ao ambiente externo.

Na análise interna deve-se selecionar quais as classes de recursos a serem investigadas, e, efetuar o confronto da condição atual das classes selecionadas com a condição exigida para viabilizar os objetivos formulados.

Da mesma forma, na análise externa se faz necessária a identificação dos elementos cujas variáveis de comportamento devem ser investigadas para permitir a especulação das influências que provocam na busca dos objetivos organizacionais.

6.1 ELEMENTOS DA ANÁLISE INTERNA

A análise interna visa identificar a condição atual do conjunto de recursos disponíveis à empresa e de sua utilização para cotejá-la com a condição exigida, de disponibilidade e de utilização do conjunto de recursos, para suportar a busca dos objetivos e metas formulados.

A condição atual de disponibilidade e de utilização do conjunto de recursos da empresa reflete a condição atual de cada uma das classes de recursos que se pode identificar no conjunto total.

A condição de cada classe de recursos concorre para a condição global do conjunto de recursos da empresa, e, conseqüentemente para o resultado do cotejo com a condição exigida do conjunto de recursos para viabilizar os objetivos e metas formulados.

Não obstante, cada classe possui propriedades específicas, de modo que o formato de sua condição de disponibilidade e de utilização afeta com diferentes níveis de intensidade a busca de cada um dos objetivos organizacionais.

Portanto, o cotejo entre a condição atual e a condição exigida deve ter como base a análise individual de cada uma das classes de recursos possíveis de se identificar na empresa.

A partir do resultado do cotejo sugere-se à adoção de três posturas distintas. Se o perfil atual de disponibilidade e de utilização dos recursos for capaz de

satisfazer as exigências na busca dos objetivos, deve-se buscar as alternativas de ação para viabilizá-los. Se o perfil da condição atual não for capaz de satisfazer as exigências, pode-se redimensionar os objetivos e metas até o nível em que a condição atual seja satisfatória, ou tentar suprimir as deficiências verificadas, o que significa buscar o equacionamento dos meios através dos quais se buscará o atingimento das metas organizacionais.

A primeira hipótese será discutida no capítulo (7). A segunda foi relatada na seção 5.4. Então, cabe especular a possibilidade do equacionamento de meios à busca dos objetivos da organização.

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.

6.1.1 A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA

Quando a causa da impossibilidade de atingimento das metas programadas estiver ligada a capacidade de produção da empresa, esta pode ser fruto do super ou do subdimensionamento da capacidade de produção instalada, ou ainda, da indisponibilidade da tecnologia de construção exigida.

O subdimensionamento dos recursos diretamente ligados à produção incapacita a empresa em realizar o volume de obras programado.

A incapacidade de realizar o volume de obras deriva de quantidades insuficientes de recursos humanos e/ou equipamentos para a produção, às necessárias. E a indisponibilidade da tecnologia de construção exigida deriva de deficiências nas qualificações de recursos humanos e na qualidade dos equipamentos necessários à produção.

O superdimensionamento dos recursos de produção pode incorrer em custos no produto final que inviabilize a taxa de retorno pretendida.

Em ambos os casos a reversão destas deficiências se torna possível a partir da disposição e da capacidade de investimento ou de desinvestimento da empresa em seus recursos de produção.

6.1.2 A CAPACIDADE DE INVESTIMENTO E DE ENDIVIDAMENTO

Equacionada a capacidade de produção da empresa ao volume de produção programado deve-se analisar os recursos financeiros exigidos para manter o giro das operações programadas.

Os recursos financeiros exigidos para manter o giro da produção programada originam-se ou nos recursos disponíveis próprios da empresa ou através do aporte de recursos de terceiros.

A utilização de recursos financeiros próprios na produção dos empreendimentos é condicionada pela capacidade de investimento, ou do montante de recursos financeiros que a empresa detém.

A utilização de recursos de terceiros pela empresa, seja para suportar, exclusivamente, o giro da produção de seus empreendimentos, seja para manter o giro do processo administrativo total da empresa, é limitada pelas garantias de capital que a empresa é capaz de oferecer, normalmente, proporcionais ao volume de seu patrimônio. Esta limitação ao aporte de recursos financeiros de terceiros denomina-se capacidade de endividamento.

Da mesma forma que os recursos diretamente ligados à capacidade de produção instalada, a capacidade de investimento e de endividamento pode estar super ou subdimensionada em relação à busca dos objetivos formulados.

O superdimensionamento da capacidade de investimento implica na perda de oportunidades de auferir retornos em segmentos empresariais atrativos em função da não alocação da totalidade dos recursos disponíveis, impedindo a alavancagem dos recursos à uma determinada taxa de rentabilidade possível de se obter nestes negócios, já que os recursos financeiros ociosos muito provavelmente deverão estar sendo remunerados ao custo de oportunidade.

O superdimensionamento da capacidade de endividamento invoca a não utilização total das garantias de capital que a empresa é capaz de oferecer ao financiamento de sua produção, podendo provocar uma queda da rentabilidade sobre o seu patrimônio, pois, neste caso não se está utilizando todos os recursos que o compõe.

O superdimensionamento da capacidade de investimento e endividamento, situação que caracteriza a não utilização da totalidade dos recursos financeiros disponíveis, próprios ou de terceiros, na busca do cumprimento da missão que a empresa assumiu para legitimar a sua existência, denota uma elevada aversão ao risco pela empresa.

A eliminação do subdimensionamento na capacidade de investimento e de endividamento da empresa, no curto prazo, é difícil de se proceder. Pois, o crescimento da capacidade de investimento e endividamento, só é possível através do aumento de capital, que tende a ser acompanhado de incrementos, no montante de recursos próprios disponíveis para investir, e nas garantias que é capaz de oferecer ao aporte de recursos de terceiros.

No entanto, a magnitude do incremento de capital depende essencialmente, da magnitude do volume de recursos destinados para investimento, que por sua

vez, depende da própria capacidade de investimento e endividamento adquiridas, e como as operações no setor são de lenta maturação, o incremento de capital que pode propiciar ganhos na capacidade de investimento e de endividamento só é possível a médio e a longo prazo.

6.1.3 A CAPACIDADE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA INSTALADA

Em outros setores industriais a capacidade de produção e a capacidade da estrutura administrativa instalada, normalmente, podem se confundir. Pois, neste caso, o processo de produção e administrativo localizam-se em um mesmo espaço.

No caso da construção civil o processo de produção não se localiza no mesmo espaço no qual está inserido o sistema administrativo que permite suportar a produção.

Esta característica não permite associar diretamente a capacidade dos recursos diretamente ligados à produção com os vinculados à capacidade de administrá-la, especialmente nos casos onde vários empreendimentos estão em fase de produção.

Portanto, a classe de recursos que compõem a estrutura administrativa que dá suporte às operações, também deve ser compatível com as exigências na busca dos objetivos.

Os problemas decorrentes do super ou do subdimensionamento dos recursos utilizados na administração do processo de produção e comercialização assemelham-se aos assinalados na capacidade de produção instalada.

Caso se verifique deficiências no uso dos recursos de caráter da administração do processo de produção e comercialização, que impossibilitem

o alcance das metas organizacionais, a sua reversão é menos problemática que a reversão das deficiências no uso dos recursos que determinam a capacidade de produção e a capacidade de investimento e endividamento.

6.2 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.

A identificação dos elementos externos interagentes com a organização e das variáveis de comportamento nestes elementos, sobre os quais a empresa não detém capacidade de monitoramento, mas que condicionam o comportamento futuro desejado ou a busca dos objetivos da organização, deve ser pautada a partir de avaliação pessoal das variáveis que detém maior capacidade de afetar o comportamento da organização e da aceitação de tendências de comportamento futuro das variáveis consideradas.

Cumprе ressaltar que as relações são sistêmicas, portanto o comportamento de cada sistema externo detém a propriedade de afetar o comportamento de cada um dos outros sistemas considerados.

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, serão discutidas nas seções seguintes.

6.2.1 A 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.

KOTLER (1988) argumenta que " A mensuração da demanda do segmento de mercado ou da totalidade do mercado, ajuda a empresa escolher em quais deles operar ".

A demanda por produtos residenciais indica a necessidade dos diversos grupos populacionais presentes no espaço urbano (ver seção 5.3.1), por moradia.

Para fins de formulação da estratégia de ação, o dimensionamento da demanda potencial pelo produto residencial deve ser indicado individualmente em cada grupo de clientes identificado dentro do grupo de usuários finais localizados em uma área específica.

O cálculo da demanda potencial de cada grupo de clientes dentro do grupo de usuários finais baseia-se em sua população atual, na respectiva tendência de crescimento e nas migrações esperadas de grupos semelhantes localizados em outras áreas do espaço urbano ou até mesmo em outras cidades. Há que se considerar, também, no cálculo, o estoque de produtos, direcionados a

cada grupo de clientes, não comercializados, como sendo um amortizador para o lançamento de novos produtos no mercado.

6.2.2 OS 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.

Analisando, primeiramente, sob a ótica do empreendedor, verifica-se que o montante de recursos exigido para a produção de qualquer empreendimento residencial, desde os de padrões mais simples até os mais sofisticados, é elevado, não sendo possível, para grande parte dos empreendedores, suportar integralmente o processo de produção de habitações.

Analisando, ainda pelo lado dos empreendedores, e supondo que a maioria deles fosse capaz de suportar integralmente o processo de produção com recursos próprios, a existência de linhas de crédito para empreendimentos residenciais facilita e atrai a participação empresarial no segmento, pois,

configura-se a disponibilidade de recursos de terceiros para a produção, o que reduz as exigências de recursos próprios do empreendedor para investimento, alavancando desta forma a qualidade econômica das operações, o que no setor da construção civil é imperativo dado os níveis de risco operacionais e comerciais.

Quando se observa o problema na posição de quem pretende adquirir o produto residência, configura-se, na maioria dos casos, uma grande diferença entre o preço cobrado e a renda média, o que não deve ser entendido como distorções no preço, pois, o custo para produzi-lo mais a margem do empreendedor é realmente muitas vezes superior à renda média da população.

Desta feita, a aquisição não é possível de ser efetivada mediante pagamento à vista, a não ser nos casos em que se dispõe de poupanças elevadas, que no entanto demandam tempo para serem acumuladas, normalmente, de acordo com a renda média característica e com o preço do produto pretendido, de 10 a 20 anos de acumulação da percentagem da renda destinada à poupança.

Para não ser inevitável a espera de tanto tempo para a aquisição de um produto extremamente essencial, verifica-se a necessidade de haver a disponibilidade de linhas de financiamento de longo prazo e com taxas de juros compatíveis, de forma que seja possível o pagamento do produto comprometendo apenas uma parte da renda familiar mensal, sem ter que se dispor integralmente da quantia necessária, embora normalmente, o financiamento disponível não cubra totalmente o preço, devendo a diferença ser coberta através da desmobilização da poupança acumulada do adquirente.

Com a necessidade evidenciada cabe discutir a disponibilidade de recursos para financiamentos de empreendimentos residenciais.

A geração e a canalização de recursos para financiar a produção de habitações, atualmente, no Brasil, pode ser feita através de duas fontes distintas. A primeira caracteriza-se pela mobilização governamental para formar um fundo de recursos destinados a programas habitacionais. Este fundo de recursos origina-se a partir da poupança voluntária das massas assalariadas, a caderneta de poupança, e da poupança compulsória acumulada decorrente de leis trabalhistas, o F.G.T.S. Este tipo de geração de recursos é extremamente ligado à manutenção do nível de emprego, que por sua vez é dependente do nível de atividade econômica e da linha de política econômica adotada pelo governo.

A segunda fonte de recursos pode ser gerada a partir do momento em que os empreendedores forem capazes de sugerir alternativas de captação, baseada na mobilização de recursos de investidores, que participarão da comercialização do empreendimento como coempreendedores e não como adquirentes, sendo assim, o retorno viável auferido pelos investidores, caracteriza-se através da venda das unidades do empreendimento e dos pagamentos dos financiamentos concedidos.

Neste caso a geração dos recursos necessários está associada à expectativa de retorno oferecida pela operação ao investidor, em comparação com a oferecida, praticamente a risco zero, pelas aplicações no mercado financeiro, estas ligadas à política monetária concebida no bojo da política econômica que visa regular a atividade econômica nacional.

A alocação dos recursos gerados para financiamento de empreendimentos residenciais pelos bairros e pelos grupos de clientes de usuários finais presentes no bairro não é de forma alguma singela, suscita discussões no âmbito da ética e da política. O critério adotado, no modelo proposto, para a alocação dos recursos disponíveis pelos segmentos de mercado obedece hierarquicamente às necessidades de cada segmento de acordo com as tendências de crescimento populacional específicas de cada segmento, onde o volume total disponível é rateado proporcionalmente pelo segmentos segundo a hierarquia estabelecida.

6.2.3 O NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO

De acordo com o exposto na seção 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.

Quando o volume de recursos disponíveis for capaz de financiar uma quantidade de unidades superior à demanda potencial de unidades a colocar no mercado, o nível de oferta máximo será balizado pelo número de unidades que representa esta demanda.

Portanto, com o dimensionamento quantitativo da necessidade anual de produtos residenciais, determina-se a demanda potencial para usuários finais, que será igual ao nível de oferta máximo de produtos para usuários finais quando os recursos disponíveis para financiar a produção for capaz de suprir toda a demanda potencial.

Evidentemente não se pode garantir que o volume de recursos gerados, seja através da formação de fundos originados a partir da poupança compulsória e da poupança voluntária, seja através do aporte de recursos de terceiros, satisfaça totalmente as exigências da demanda potencial.

Quando se constata a ocorrência de tal situação, o volume de recursos disponíveis para financiamento não comporta o volume que seria necessário para financiar integralmente a demanda potencial, e se admite que a população, ou parte dela, que representa a diferença irá residir como locatário de um produto residencial, pode-se inferir que do diferencial entre a demanda potencial e o nível de oferta máximo de produtos para usuários finais, resulta o nível de oferta máximo de produtos para o segmento de investidores em empreendimentos residenciais.

Em realidade, a não disponibilidade de recursos para financiar o produto coloca o potencial usuário em uma situação de incapacidade de pagar a poupança cobrada pelo empreendedor, então, o mercado para investidores deverá ser deslocado a um determinado patamar de renda inferior ao do potencial usuário final, pois, este, provavelmente irá procurar a locação de um produto de padrão inferior ao que sua renda é capaz de locar, com o intuito de acumular poupança para no futuro ser capaz de dispor da poupança cobrada pelo produto que detenha os atributos que correspondam aos seus anseios.

No entanto, deve-se analisar a rentabilidade que o nível de preços de locações é capaz de auferir ao investidor, em outras palavras, deve-se verificar se a capacidade de pagar o aluguel do locatário é capaz de proporcionar taxas atraentes, pois, pode-se identificar uma situação em que apesar da

disponibilidade de recursos para financiamento, a renda do potencial comprador pode não ser capaz de pagar a prestação do financiamento. Se for assim, provavelmente a rentabilidade proporcionada pelo aluguel que pode pagar será incompatível com a desejada pelo investidor.

6.2.4 A 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.

Vale ressaltar que este método de avaliação apresenta imperfeições. Primeiro, porque não se pode garantir que cada um dos concorrentes tomará sempre a mesma atitude, que a tomada, diante de uma mesma situação anteriormente configurada, e segundo porque a repetição de uma configuração no comportamento do conjunto de variáveis do ambiente externo é bastante improvável.

Desta forma, trabalha-se com tendências e aproximações, aceitando que a concorrência tenderá agir de forma semelhante às ações passadas diante de situações ambientais semelhantes.

O balizamento da provável ação da concorrência no segmento de empreendimentos residenciais é extremamente precário. Pois, a tentativa de se balizar de forma razoavelmente precisa, a suposta ação da concorrência, ou pelo menos sua capacidade de produção e atuação no mercado, de acordo com a condição ambiental verificada, esbarra nas próprias características da forma da ação empresarial no setor.

O primeiro aspecto limitante do balizamento da ação da concorrência é a pulverização dos concorrentes; dificultando a análise da postura de cada concorrente direto diante das diversas condições que o ambiente externo pode assumir.

A sazonalidade da ação de grande parte da concorrência, atuando quando o mercado encontra-se promissor, e saindo quando este já não apresenta as mesmas vantagens; não só dificulta a análise da postura concorrencial diante das condições ambientais, mas também, a torna mais frágil.

As empresas que operam sazonalmente tendem perder capacidade gerencial de forma que a tomada de decisão de caráter estratégico tende a ser aleatória e não a partir de uma análise mais rigorosa, na qual baseia-se a suposição de quem faz a análise competente da provável ação futura da concorrência, repercutindo, principalmente, em problemas de desbalanceamento entre a demanda e a oferta de produtos, para o lado da oferta, e na prática de preços distorcidos.

Se a qualidade das informações referentes à provável postura da concorrência no segmento de empreendimentos residenciais diante das condições ambientais, é baixa, o que pode resultar em obstáculos à busca dos objetivos organizacionais, convém trabalhar com razoáveis margens para cobrir eventuais alterações no comportamento esperado da concorrência.

A análise da ação da concorrência deve ser efetuada separadamente em cada segmento de mercado específico.

Uma outra característica na ação da concorrência no segmento de empreendimentos residenciais está ligada à tendência de aglutinar a ação dos diversos concorrentes em áreas específicas dos bairros ou da cidade. Quando o primeiro empreendedor em determinada área relativamente virgem obtém sucesso de vendas na área, passa a se verificar uma certa tendência no incremento de lançamentos na área, inclusive incrementando a procura de produtos na área devido ao ganho de qualidade nos lançamentos decorrente do acirramento da concorrência.

6.2.5 OS 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.

A importância que a localização do empreendimento tem nos atributos totais de valor que o cliente confere ao produto é complexa e ainda não foi devidamente estudada, tampouco o "peso" que cada um dos aspectos de vizinhança citados tem em relação aos outros, segundo a avaliação do cliente, que permita estabelecer hierarquicamente as áreas mais adequadas a determinado grupo de clientes.

Aqui se admite que cada aspecto de vizinhança detém o mesmo "peso" na avaliação do cliente, onde de acordo com a avaliação pessoal do analista, confere-se pontos a cada um dos aspectos vigentes na área, resultando na pontuação média global da região, que supostamente traduz os atributos de valor para o cliente que a vizinhança do empreendimento possui. A partir daí se estabelece uma pontuação mínima exigida global da região de acordo com o grupo de clientes, objetivando comparar a pontuação verificada com a exigida.

6.2.6 A 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.

Se a velocidade de vendas real não for satisfatória para auferir a taxa de retorno projetada no momento da concepção e da viabilização do produto, um maior esforço em promoção e propaganda talvez possa ser útil para acelerar as vendas, no entanto, se a concepção do produto não for capaz de satisfazer os anseios que os clientes esperam que o produto lhes proporcione o esforço promocional será pouco eficaz.

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.

Algumas empresas sacrificam a velocidade de vendas do empreendimento, não colocando todas as unidades à venda, no lançamento, para diminuir o risco de o custo efetivo do produto superar o preço cobrado com base no custo estimado.

Este tipo de postura implicará em: alavancagem do preço possível de ser cobrado, já que o produto pronto tende a valer mais do que o em fase de construção; dependendo da diferença dos três patamares de preço possíveis de ser colocado, no início, durante ou no término do empreendimento, a taxa de retorno associada a cada tipo de postura não é necessariamente sempre maior em um dos casos; sacrifícios no fluxo de caixa global da empresa.

No nível estratégico no qual o produto não é concebido em detalhe que permita uma estimativa mais acurada de custos e uma adequação mais específica dos aspectos físicos e de preço aos anseios dos clientes para se lançar expectativas precisas com relação à velocidade de vendas e ao retorno esperado, sugere-se adotar a velocidade de vendas média histórica no bairro e no segmento de mercado a que se destina o empreendimento, como balizador e referência para a velocidade de vendas futura esperada para o empreendimento.

6.2.7 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, vigente no mercado, que normalmente derivam de leis governamentais, mais atraídos a investir no segmento de empreendimentos residenciais se sentirão o grupo de clientes de investidores.

Portanto, para fins de análise estratégica, o retorno médio histórico auferido por investidores em cada segmento de usuários finais no bairro considerado deve ser indicado como referência e comparado com o exigido pelos investidores nos segmentos de usuários finais.

6.2.8 A 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.

A cada terreno disponível devem estar associados o coeficiente de aproveitamento que expressa a massa de construção que as leis de uso e ocupação do solo permitem viabilizar a partir da área do terreno, o preço/m² e o fator de qualidade do terreno quanto a sua localização na região em relação a um supostamente ideal.

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.

7.1 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 .

Assim, o estabelecimento dos parâmetros que relacionam o perfil de recursos exigidos, na busca dos objetivos, com o perfil de recursos disponíveis, e que balizam a aceitação do mercado pela empresa, deve se basear na possibilidade de relacionar cada meta formulada à cada uma das classes de recursos que compuseram a análise interna.

No caso das metas de rentabilidade, não é possível relacioná-la diretamente a determinada condição do perfil de recursos, devido suas unidades de medida serem diferentes. No entanto, determinada condição do perfil de recursos permite especular o seu reflexo na busca das metas de rentabilidade.

De mesma forma, o estabelecimento dos parâmetros que relacionam as condições ambientais exigidas, para a busca dos objetivos, com as condições ambientais verificadas, e que balizam a aceitação do mercado pela empresa,

deve se basear na relação, sempre que for possível, de cada meta formulada com cada um dos elementos investigados na análise externa.

O elenco de parâmetros externos que balizam a aceitação do mercado pela empresa deve conter, também, um parâmetro que relacione a ação da concorrência com a busca dos objetivos da organização.

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.

7.2 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.

A caracterização física do produto no nível estratégico serve para balizar o uso de informações referentes à aspectos físicos quando necessários. A efetiva concepção e detalhamento das características físicas do produto é tarefa a ser executada ao nível do planejamento tático. Os números guia estabelecidos para as características físicas, no nível estratégico são apenas indicadores.

A caracterização física do produto, de acordo como a sua tipologia e ao segmento a que se destina, mesmo que com base em indicadores sem

rigorismos, permite que se determine, também, números guia para o custo esperado de cada caracterização adotada.

Os custos médios determinados devem estar associados aos preços médios de mercado em cada segmento no bairro. Os números médios identificados são referenciais, pois informações mais acuradas de custo e de preço que refletem mais precisamente a realidade do produto são geradas somente no âmbito do planejamento tático.

O retorno médio histórico auferido por investidores através da locação e da valorização do produto no tempo deve ser no mínimo igual a esperada pelo grupo de clientes de investidores.

7.3 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.

7.3.1 ALTERNATIVAS DE AÇÃO COM RELAÇÃO AO PERFIL DE RECURSOS DISPONÍVEIS À EMPRESA

Quando a capacidade de produção instalada é capaz de suportar o volume de produção programado, implica que o valor do parâmetro (VPP/CP) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza totalmente a capacidade de produção instalada.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de produção instalada no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza a capacidade de produção instalada abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de produção instalada no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de produção instalada no limite mínimo aceitável.

Alternativa 3 - Desinvestimento na capacidade de produção instalada de forma que o volume de produção programado a utilize no limite mínimo aceitável.

Quando a capacidade de produção instalada não é capaz de suportar todo o volume de produção programado.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de produção instalada no limite máximo.

Alternativa 2 - Investimento na capacidade de produção instalada de forma que o volume de produção programado a utilize no limite máximo.

Quando a capacidade de investimento é capaz de suportar o volume de produção programado, implica que o valor do parâmetro ($VREI/CI$) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza totalmente a capacidade de investimento.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza a capacidade de investimento abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável.

Alternativa 3 - Transferência de recursos ociosos à outras atividades empresariais de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável.

Quando a capacidade de investimento não é capaz de suportar todo o volume de produção programado.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de investimento no limite máximo.

Alternativa 2 - Desenvolvimento da capacidade de investimento de forma que o volume de produção programado a utilize no limite máximo.

Quando a capacidade da estrutura administrativa instalada é capaz de suportar o volume de produção programado, implica que o valor do parâmetro (VPP/CEA) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza totalmente a capacidade da estrutura administrativa instalada.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade da estrutura administrativa instalada no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza a capacidade da estrutura administrativa instalada abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade da estrutura administrativa instalada no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade da estrutura administrativa instalada no limite mínimo aceitável.

Alternativa 3 - Desinvestimento na capacidade da estrutura administrativa instalada de forma que o volume de produção programado a utilize no limite mínimo aceitável.

Quando a capacidade da estrutura administrativa instalada não é capaz de suportar todo o volume de produção programado.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade da estrutura administrativa instalada no limite máximo.

Alternativa 2 - Investimento na capacidade da estrutura administrativa instalada de forma que o volume de produção programado a utilize no limite máximo.

Quando a capacidade de endividamento é capaz de suportar o volume de produção programado, implica que o valor do parâmetro ($VREF/CE$) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza totalmente a capacidade de endividamento.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza a capacidade de endividamento abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável.

Alternativa 3 - Transferência de recursos ociosos à outras atividades empresariais de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável.

Quando a capacidade de endividamento não é capaz de suportar todo o volume de produção programado.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de endividamento no limite máximo.

Alternativa 2 - Desenvolvimento da capacidade de endividamento de forma que o volume de produção programado a utilize no limite máximo.

7.3.2 ALTERNATIVAS DE AÇÃO COM RELAÇÃO ÀS CONDIÇÕES AMBIENTAIS VERIFICADAS

Quando a demanda potencial é compatível com o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro, implica que o valor do parâmetro (VPP/DP) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no bairro abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a demanda potencial no segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no bairro acima do limite máximo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite máximo de forma que o volume de produção programado utilize a demanda potencial no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 3 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado à demanda potencial no segmento de mercado no bairro atual.

Alternativa 4 - Desenvolvimento de novos bairros com saída parcial do bairro atual devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado à demanda potencial no segmento de mercado no bairro atual, mantendo o volume de produção no bairro atual que utiliza a demanda potencial no segmento de mercado no bairro atual no limite máximo aceitável.

Quando o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro é compatível com o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro, implica que o valor do parâmetro (REFP/RDF) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro acima do limite máximo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite máximo de forma que o volume de produção programado utilize o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 3 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado ao volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro atual.

Alternativa 4 - Desenvolvimento de novos bairros com saída parcial do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado ao volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro atual, mantendo o volume de produção no bairro atual que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro atual no limite máximo aceitável.

Quando o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro é compatível com o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro, implica que o valor do parâmetro (VPP/NOM) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 3 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Quando o volume de produção programado utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro acima do limite máximo aceitável.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção ao nível que utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 2 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite máximo de forma que o volume de produção programado utilize o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 3 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado ao nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro atual.

Alternativa 4 - Desenvolvimento de novos bairros com saída parcial do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado ao nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro atual, mantendo o volume de produção no bairro atual que utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro atual no limite máximo aceitável.

Quando o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro é compatível com a suposta ação da concorrência no segmento de mercado no bairro, implica que o valor do parâmetro (AC/NOM) está dentro do intervalo de aceitação.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Quando a ação da concorrência utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro abaixo do limite mínimo aceitável.

Alternativa 1 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que a ação da concorrência utilize o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite mínimo aceitável.

Alternativa 2 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido a ação da concorrência inviabilizar o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro atual.

Quando a ação da concorrência utiliza o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro acima do limite máximo aceitável.

Alternativa 1 - Alteração no valor do parâmetro condicionador no limite máximo de forma que a ação da concorrência utilize o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro no limite máximo aceitável.

Alternativa 2 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido a ação da concorrência inviabilizar o nível de oferta máximo de produtos no segmento de mercado no bairro atual.

Quando os aspectos de vizinhança são compatíveis com o segmento de mercado no bairro, implica que a pontuação do bairro é compatível com a mínima exigida pelo segmento de mercado a que se destina o produto.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Quando os aspectos de vizinhança não são compatíveis com o segmento de mercado no bairro, implica que a pontuação do bairro é incompatível com a mínima exigida pelo segmento de mercado a que se destina o produto.

Alternativa 1 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido aos aspectos de vizinhança serem incompatíveis ao segmento de mercado no bairro atual.

Quando a velocidade de vendas média no segmento de mercado no bairro é capaz de auferir a taxa de atratividade.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Quando a velocidade de vendas média no segmento de mercado no bairro não é capaz de auferir a taxa de atratividade.

Alternativa 1 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido a velocidade de vendas não ser capaz de auferir a taxa de atratividade.

Quando a disponibilidade de terrenos no bairro comporta o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Alternativa 2 - Reprogramação do volume de produção para o segmento de mercado ao nível que utiliza totalmente a disponibilidade de terrenos no bairro.

Quando a disponibilidade de terrenos no bairro não comporta o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Alternativa 1 - Reprogramação do volume de produção para o segmento de mercado ao nível que a disponibilidade de terrenos no bairro comporte o volume de produção para o segmento de mercado.

Alternativa 2 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado à disponibilidade de terrenos no bairro para o volume de produção para o segmento de mercado.

Alternativa 3 - Desenvolvimento de novos bairros com saída parcial do bairro atual, devido à impossibilidade de encaixar totalmente o volume de produção programado à disponibilidade de terrenos no bairro, mantendo o volume de produção no bairro atual que utiliza a disponibilidade de terrenos no bairro que comporta o volume de produção para o segmento de mercado.

Quando o retorno médio auferido por investidores no segmento de mercado no bairro é compatível com o exigido.

Alternativa 1 - Manter o volume de produção programado para o segmento de mercado no bairro.

Quando o retorno médio auferido por investidores no segmento de mercado no bairro não é compatível com o exigido.

Alternativa 1 - Desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual, devido ao retorno médio não ser capaz de auferir a taxa de retorno exigida por investidores.

7.4 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.

Assim, a cada conjunto de alternativas de ação adotado diante da configuração ambiental e dos sistemas internos à empresa especulados, resulta uma estratégia de ação específica.

Conforme implícito na descrição das alternativas de ação da empresa. As alternativas de ação globais da organização decorrem da adoção de alternativas específicas a cada bairro da missão, devido as variáveis externas poderem assumir comportamentos diferenciados em cada bairro.

Desta feita, no caso do segmento de empreendimentos residenciais, a estratégia global da empresa deriva da somatória das estratégias de ação em cada bairro de cada cidade que compõe a missão atual da empresa.

7.4.1 ESTRATÉGIA PARA O PERFIL DE RECURSOS DISPONÍVEIS À EMPRESA

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.

7.4.2 ESTRATÉGIA PARA A MISSÃO ATUAL (CONJUNTO DE PRODUTOS E MERCADOS)

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.

7.4.3 ESTRATÉGIA PARA A INDICAÇÃO DO(S) TERRENO(S) PARA O(S) LANÇAMENTO(S) DO(S) EMPREENDIMENTO(S)

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.

DESCRIÇÃO DO MODELO : COM EXERCÍCIO DE OPERAÇÃO

Na construção do modelo foi utilizada a planilha eletrônica lotus 1-2-3 versão 3. A estrutura do modelo permite a aplicação da sistemática para o planejamento estratégico no segmento de empreendimentos residenciais, proposta nos capítulos (5), (6) e (7), utilizando diretamente os conceitos adotados através da manipulação de árvores de menus (ver anexo) e de solicitações de alimentação de informações que o programa gera automaticamente ao usuário.

O modelo é constituído de 56 módulos intercomunicáveis, via opções de menu, de alimentação, processamento e geração de informações, e mais 6 módulos de impressão dos módulos de alimentação e geração de informações manipulados pelo usuário.

A comunicação entre os módulos efetua-se através da exportação de arquivos e campos pelo módulo que está sendo manipulado e pela importação, de arquivos e campos, pelo módulo que foi acionado via opção de menu. O módulo acionado importa somente os arquivos e campos que serão necessários para a manipulação deste módulo.

A descrição do modelo que suporta a tomada de decisão estratégica no segmento de empreendimentos residenciais está ilustrada com base em um caso de uma empresa fictícia operando em uma cidade e bairros também fictícios.

O exemplo que ilustra a descrição do modelo não abrange todos os seus recursos; restringe-se aos necessários para o processamento do exemplo dado. Esta descrição não é um manual de operação e aplicação do modelo. Intenciona-se, apenas, que o leitor compreenda a mecânica de seu funcionamento geral.

Para fazê-lo é necessário examinar a rotina de manipulação, esquematizada em síntese na figura que segue, que o usuário deve percorrer através dos 6 grandes blocos de módulos contidos no modelo: entrada de dados; banco de dados; verificação e resultados das análises interna e externa; alternativas de ação e estratégia de ação. Assim como acompanhar o detalhamento de cada passo a ser executado em cada módulo de cada bloco de módulos, descritos a seguir, e sempre que indispensável, consultar as árvores de menus que constam no anexo.

Alguns passos o usuário deve executar, outros, o modelo executa automaticamente após alimentação feita pelo usuário. Os passos a serem executados pelo usuário estão denominados na descrição de (PUSUÁRIO); os executados automaticamente pelo modelo estão denominados de (PROCESSAMENTO).

Ao se carregar o modelo para operação é gerada a árvore do menu principal, composta de 4 opções. Ver árvore 1 (anexo).

- Entrada de dados; transfere a operação para o módulo (model1).
- Banco de dados; transfere a operação para o módulo (model2).
- Processamento; transfere a operação para o módulo (model5).
- Sair do modelo; opção de saída do modelo.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção entrada de dados, no menu principal.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model1), e gera a árvore do menu de entrada de dados, composta de 6 opções (missão, objetivos, recursos, diretriz, impressão e sair). Ver opção 1 da árvore 1.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção missão, no menu de entrada de dados.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu da missão da empresa, composta de 3 opções (mercado, produto e sair). Ver árvore 2.

USUÁRIO

(PUSUÁRIO) - seleção da opção mercado, no menu da missão da empresa.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de mercado, composta de 4 opções (cidades, bairros, segmentos de mercado e sair). Ver opção 1 da árvore 2.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção cidade, no menu de mercado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a entrada da(s) cidade(s), no máximo de 4, que compõe(m) a missão atual da empresa, com sua(s) respectiva(s) participações sobre as atividades totais da empresa.

(PUSUÁRIO) - entrada da(s) cidade(s) que compõe(m) a missão atual da empresa, com sua(s) respectiva(s) participações sobre as atividades totais da empresa.

MERCADO ATUAL AO NÍVEL DE CIDADES

Mercados	Participação do Mercado nas Atividades Totais da Empresa
(1) - CID1	100.0%
(2) -	
(3) -	
(4) -	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a missão da empresa ao nível de cidades está definida por uma única cidade denominada de CID1, cuja a participação sobre as atividades totais é obviamente 100%.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à missão da empresa ao nível de cidades, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de mercado, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 2.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção bairro, no menu de mercado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos que contêm telas semelhantes a que segue, onde para cada cidade da missão é solicitada ao usuário a entrada do(s) bairro(s), no máximo de 10 para cada cidade, que compõe(m) a missão atual da empresa, com sua(s) respectiva(s) participações sobre as atividades totais da empresa.

(PUSUÁRIO) - entrada do(s) bairro(s) que compõe(m) a missão atual da empresa, com sua(s) respectiva(s) participações sobre as atividades totais da empresa.

MERCADO ATUAL AO NÍVEL DE BAIRROS : CID1

Mercados	Participação do Mercado nas Atividades Totais da Empresa
(1) - BAIR1	50.0%
(2) - BAIR2	50.0%
(3) -	
(4) -	
(5) -	
(6) -	
(7) -	
(8) -	
(9) -	
(10) -	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a missão da empresa ao nível dos bairros da cidade (CID1) que a compõe, está definida por dois bairros denominados de BAIR1 e BAIR2. Cada qual tendo um percentual de participação de 50% nas atividades totais da empresa.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à missão da empresa ao nível de bairros, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de mercado, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 2.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção segmentos de mercado, no menu de mercado.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de segmentos de mercado, composta de 3 opções (usuários finais, investidores e sair). Ver árvore 3.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção usuários finais, no menu de segmentos de mercado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos, de acordo com o segmento selecionado (ver árvore 3), que contém telas semelhantes a que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação, através dos "labels" S (sim) ou N (não), dos patamares de renda no segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, com sua(s) respectiva(s) participações sobre as atividades totais da empresa.

(PUSUÁRIO) - identificação através dos "labels" S (sim) ou N (não), dos patamares de renda no segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, com sua(s) respectiva(s) participações sobre as atividades totais da empresa.

USUÁRIOS FINAIS QUE CONSTITUEM FAMÍLIA

Subsegmento	Participação do Subsegmento nas Atividades Totais da Empresa
De Renda Alta - N	0.00%
De Renda Média - S	100.00%
De Renda Baixa - N	0.00%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a missão da empresa restringe-se ao segmento de usuários finais que constituem família de renda média. Se fosse o caso de outros segmentos serem incluídos na missão da empresa haveria que se selecionar outras opções no menu de segmentos de mercado (árvore 3) e proceder da forma descrita nos passos anteriores.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à missão da empresa ao nível dos segmentos de mercado que a compõe, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de mercado, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 2.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu mercado a manipulação do modelo retorna ao menu de missão da empresa. Ver opção 3 da árvore 3 e árvore 2.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção produto, no menu da missão da empresa.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu da tipologia de produto, composta de 3 opções (a usuários finais, a investidores e sair). Ver árvore 4.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção tipologia de produto oferecida a cada segmento de mercado, no menu da tipologia de produto.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos, de acordo com o segmento selecionado (ver árvore 4), que contém telas semelhantes a que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação, através dos "labels" S (sim) ou N (não), das tipologias de produto oferecidas ao segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, com a(s)

respectiva(s) participações de cada tipologia sobre o total de lançamentos para o segmento de mercado.

(PUSUÁRIO) - identificação, através dos "labels" S (sim) ou N (não), das tipologias de produto oferecidas ao segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, com a(s) respectiva(s) participações de cada tipologia sobre o total de lançamentos para o segmento de mercado.

TIPOLOGIA DO PRODUTO OFERECIDO AO MERCADO

SEGMENTO : USUÁRIOS FINAIS DE RENDA ALTA - FAMILIAR

Produto(s) :		Participação do Produto Sobre o Total de Lançamentos para o Segmento
Edifício de Apartamentos - S		80.00%
Flats - S		20.00%
Condomínios Horizontais - N		0.00%
Outros - N		0.00%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as tipologias de produto oferecidas ao único segmento de mercado que constitui a missão atual da empresa são: edifícios de apartamentos; 80% dos lançamentos para o segmento, flats; 20% dos lançamentos para o segmento.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à missão da empresa segundo a dimensão do produto oferecido ao mercado, a

manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu da tipologia de produto, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 4.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu da tipologia de produto a manipulação do modelo retorna ao menu de missão da empresa. Ver opção 3 da árvore 4 e árvore 2.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de todos os dados referentes à missão atual da empresa, o módulo (model1) gera e exporta os arquivos MISSAO E MISSAOF compostos de todos os campos que contêm as informações que traduzem a missão da empresa e que poderão ser utilizados em outros módulos do modelo.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu missão da empresa a manipulação do modelo retorna ao menu de entrada de dados. Ver opção 3 da árvore 2 e opção 1 da árvore1.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção objetivos organizacionais, no menu de entrada de dados.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de objetivos e metas organizacionais, composta de 4 opções (de crescimento, de rentabilidade, de flexibilidade e sair). Ver árvore 5.

(PUSUÁRIO)- seleção da opção objetivos de crescimento, no menu de objetivos.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de objetivos de crescimento, composta de 3

opções (produção atual, produção programada e sair). Ver opção 1 da árvore 5.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção produção atual, no menu de objetivos de crescimento.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de produção atual, composta de 4 opções (total, para usuários finais, para investidores e sair). Ver opção 1 da árvore 6.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção volume de produção atual para cada segmento de mercado, no menu de produção atual.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos, de acordo com o segmento selecionado (ver árvore 6), que contém telas semelhantes a que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação do volume de produção atual para cada patamar de renda no segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, expresso em m² de área de construção e em número de unidades.

(PUSUÁRIO) - identificação do volume de produção atual para cada patamar de renda no segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, expresso em m² de área de construção e em número de unidades.

VOLUME DE PRODUÇÃO ATUAL

SEGMENTO : USUÁRIOS FINAIS - FAMILIAR

	(M2)	Unidades
Total =	100.000	600
De Renda Alta =	0	0
De Renda Média =	100.000	600
De Renda Baixa =	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, o volume de produção atual no único segmento de mercado que constitui a missão atual da empresa equivale a 100.000 m2 de área construída ou 600 unidades residenciais.

O modelo permite ainda que se identifique o total do volume de produção atual da empresa através da somatória do volume de produção atual em cada segmento, no caso do exemplo, o total do volume de produção é igual ao volume de produção no segmento de usuários finais que constituem família de renda média.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes ao volume de produção atual em cada um dos segmentos de mercado que compõe a missão da empresa, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu objetivos de crescimento da empresa, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 6.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção produção programada, no menu de objetivos de crescimento.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de produção programada, composta de 4 opções (total, para usuários finais, para investidores e sair). Ver opção 2 da árvore 6.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção volume de produção programado para cada segmento de mercado, no menu de produção programada.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos, de acordo com o segmento selecionado (ver árvore 6), que contém telas semelhantes a que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação do volume de produção programado, através do estabelecimento de uma meta de crescimento no volume de produção atual, para cada patamar de renda no segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa, expresso em m² de área de construção e em número de unidades.

(PUSUÁRIO) - estabelecimento de uma meta de crescimento no volume de produção atual, para cada patamar de renda no segmento selecionado que compõe a missão atual da empresa.

O cálculo do volume de área de construção programado é direto a partir da área atual e da meta de crescimento estabelecida, já o cálculo do número de unidades programado se baseia na área de construção programada, nas áreas médias de cada tipologia de produto e de sua respectiva participação no total de lançamentos no segmento.

VOLUME DE PRODUÇÃO PROGRAMADO

SEGMENTO : USUÁRIOS FINAIS - FAMILIAR

	Meta de Crescimento	(M2)	Unidades
Total =	10.0%	110.000	792
De Renda Alta =	0.0%	0	0
De Renda Média =	10.0%	110.000	792
De Renda Baixa =	0.0%	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, o volume de produção programado no único segmento de mercado que constitui a missão atual da empresa equivale a 110.000 m2 de área construída ou 792 unidades residenciais.

O modelo permite ainda que se identifique o total do volume de produção programado da empresa através da somatória do volume de produção programado em cada segmento, no caso do exemplo, o total do volume de produção é igual ao volume de produção no segmento de usuários finais que constituem família de renda média.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes ao volume de produção programado em cada um dos segmentos de mercado que compõe a missão da empresa, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao

menu objetivos de crescimento da empresa, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 6.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu objetivos de crescimento da empresa a manipulação do modelo retorna ao menu objetivos e metas organizacionais. Ver árvores 5 e 6.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção objetivos de rentabilidade, no menu de objetivos organizacionais.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação da taxa de atratividade com a qual a empresa trabalha e a margem de lucro desejada sobre o faturamento.

(PUSUÁRIO) - identificação da taxa de atratividade com a qual a empresa trabalha e a margem de lucro desejada sobre o faturamento.

O faturamento é calculado automaticamente a partir do volume de produção programado e dos preços médios praticados no mercado.

OBJETIVOS E METAS DE RENTABILIDADE

Objetivos de Rentabilidade:

Taxa de Atratividade = 100% ao ano

Faturamento Programado = 90.200 (US\$ Mil)

Lucro Sobre o Faturamento = 30%

Lucro Total = 27.060 (US\$ Mil)

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a taxa de atratividade e a margem de lucro inferida pelo usuário é de 100% ao ano e 30% sobre o faturamento respectivamente. O faturamento resultante do volume de produção programado e dos preços médios de mercado é de 90.200 (US\$ mil) com um lucro projetado de 27.060 (US\$ mil).

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos objetivos de rentabilidade da empresa, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu objetivos e metas organizacionais, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 5.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos objetivos de crescimento e de rentabilidade da empresa, o módulo (model1) gera e exporta o arquivo OBJETIVO composto de todos os campos que contêm as informações que traduzem estes objetivos e que poderão ser utilizados em outros módulos do modelo.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção objetivos de flexibilidade, no menu de objetivos e metas organizacionais.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação da meta de diversificação pretendida.

(PUSUÁRIO) - identificação da meta de diversificação pretendida.

OBJETIVOS E METAS DE FLEXIBILIDADE

Mantém o Nível Atual - (0)

Diversificação do Conjunto
de Produtos e Mercados - (1)

Meta Programada - 0

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - no caso de se optar por manter o nível de diversificação atual, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu objetivos e metas organizacionais, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 5.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - no caso de se optar pela diversificação da empresa, no âmbito do segmento de empreendimentos residenciais, a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model11) onde estão estruturados menus idênticos aos menus de missão atual com a inclusão de

um novo campo para o redirecionamento das atividades atuais. Examinar exemplo abaixo:

**DIVERSIFICAÇÃO DE USUÁRIOS FINAIS
QUE CONSTITUEM FAMÍLIA**

Subsegmento	Participação do Segmento nas Atividades Totais da Empresa	Redirecionamento das Atividades
De Renda Alta - N	0.00%	0.00%
De Renda Média - S	100.00%	100.00%
De Renda Baixa - N	0.00%	0.00%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, não se diversificou a missão, portanto as atividades no segmento de mercado que compõe a missão atual foram mantidas no mesmo percentual original em relação ao total.

Se o exemplo sugerir-se a diversificação das atividades da empresa torna-se necessário a reprogramação das metas de crescimento pré-programadas. O módulo (model11) calcula automaticamente as novas metas de crescimento a serem reprogramadas, ver a tela seguinte, através da importação dos arquivos MISSAO, OBJETIVO e DIRETRIZ, exportados do módulo (model1).

PARA A REPROGRAMAÇÃO DO VOLUME DE PRODUÇÃO

SEGMENTO : USUÁRIOS FINAIS - FAMILIAR

	Nova Meta de Crescimento Devido ao Redirecionamento das Atividades	Considerar Como Volume de Produção Atual (M2)
Subsegmento		
De Renda Alta -	0.00%	0.00
De Renda Média -	0.00%	110.000.00
De Renda Baixa -	0.00%	0.00

Se houvessem alterações na configuração da missão atual, fruto da opção por diversificação, as novas metas de crescimento determinadas deveriam ser inseridas nos objetivos através da opção entrada de dados - objetivos - de crescimento - volume de produção programado para cada segmento de mercado.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos objetivos de flexibilidade da empresa, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu objetivos e metas organizacionais, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 5.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos objetivos de flexibilidade da empresa, o módulo (model11) gera e exporta o arquivo OBJFLEXI composto de todos os campos que contém as informações que

traduzem este objetivo e que poderão ser utilizados em outros módulos do modelo.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu objetivos e metas organizacionais a manipulação do modelo retorna ao menu de entrada de dados. Ver árvores 5 e 1.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos, no menu de entrada de dados.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de recursos disponíveis, composta de 4 opções (produção, investimento e endividamento, estrutura administrativa e sair). Ver da árvore 7.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção produção, no menu de recursos disponíveis.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue onde é solicitada ao usuário a identificação da capacidade dos recursos diretamente ligados à produção, expressa em m2 de construção.

(PUSUÁRIO) - identificação da capacidade dos recursos diretamente ligados à produção, expressa em m2 de construção.

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA

Capacidade de Produção :

M2 de Área
de Construção

Capacidade dos Recursos Diretamente Ligados
com a Produção (mão de obra e equipamentos) =

120.000

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a capacidade de produção dos recursos diretamente ligada à produção é de 120.000 m2 de área de construção.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à capacidade de produção instalada da empresa, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu recursos disponíveis, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 7.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção investimento e endividamento, no menu de recursos disponíveis.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação do volume de recursos próprios disponíveis para investimento, do patrimônio da empresa, do percentual sobre o patrimônio da empresa que limita o aporte de

recursos de terceiros, a partir do qual o modelo calcula o volume de recursos de terceiros viáveis de serem captados pela empresa.

(PUSUÁRIO) - identificação do volume de recursos próprios disponíveis para investimento, do patrimônio da empresa, do percentual sobre o patrimônio da empresa que limita o aporte de recursos de terceiros, a partir do qual o modelo calcula o volume de recursos de terceiros viáveis de serem captados pela empresa.

CAPACIDADE DE INVESTIMENTO E ENDIVIDAMENTO

Capacidade de Investimento e Endividamento : (US\$ Mil)

Recursos Financeiros Próprios Disponíveis para Investimento =	15.000
Patrimônio da Empresa =	100.000
Percentual Sobre o Patrimônio que Limita o Aporte de Recursos de Terceiros =	100%
Recursos Financeiros de Terceiros Viáveis =	100.000
Total Disponível Para Investimento =	115.000

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a capacidade de investimento da empresa é de 15.000 (US\$ mil), e a de endividamento é de 100.000 (US\$ mil) quando o percentual sobre o patrimônio de 100.000 (US\$ mil) é de 100%.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à capacidade de investimento e endividamento, a manipulação do modelo retorna

automaticamente ao menu recursos disponíveis, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Árvore 7.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estrutura administrativa, no menu de recursos disponíveis.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação da capacidade dos recursos ligados à administração geral da empresa, expressa em m2 de construção.

(PUSUÁRIO) - identificação da capacidade dos recursos ligados à administração geral da empresa, expressa em m2 de construção.

CAPACIDADE INSTALADA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Capacidade da Estrutura Administrativa :	M2 de Área de Construção
--	--------------------------

Capacidade dos Recursos Ligados a Estrutura Administrativa Necessária para Suportar o Processo de Produção =	100.000
--	---------

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a capacidade da estrutura administrativa que dá suporte às operações é de 100.000 m2 de área de construção.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à capacidade da estrutura administrativa instalada da empresa, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu recursos disponíveis, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 7.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes ao conjunto de recursos disponíveis à empresa, o módulo (model1) gera e exporta o arquivo RECURSO composto de todos os campos que contêm as informações que traduzem o perfil de recursos da empresa e que poderão ser utilizados em outros módulos do modelo.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu recursos disponíveis à empresa a manipulação do modelo retorna ao menu de entrada de dados. Ver árvores 7 e 1.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção diretrizes paramétricas, no menu de entrada de dados.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de diretrizes paramétricas composta, de 3 opções (para o mercado, para o produto e sair). Ver árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção mercado, no menu de diretrizes paramétricas.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do mercado pela empresa, composta de 3 opções (parâmetros internos, parâmetros externos e sair). Ver opção 1 da árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção parâmetros internos, no menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do mercado pela empresa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação dos valores máximos e mínimos aceitáveis para as relações (VPP/CP), (VREI/CI), (VREF/CE) e (VPP/CEA).

(PUSUÁRIO) - identificação dos valores máximos e mínimos aceitáveis para as relações (VPP/CP), (VREI/CI), (VREF/CE) e (VPP/CEA).

PARÂMETROS INTERNOS QUE BALIZAM A ACEITAÇÃO DO MERCADO

	Máximo	Mínimo
Volume de Produção Programado/ Capacidade de Produção (VPP/CP) =	100%	90%
Volume de Recursos Exigidos para Investimento/ Capacidade de Investimento (VREI/CI) =	100%	90%
Volume de Recursos Exigidos para Financiamento/ Capacidade de Endividamento (VREF/CE) =	100%	80%
Volume de Produção Programado/Capacidade da Estrutura Administrativa (VPP/CEA) =	100%	90%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os valores máximo mínimo de cada relação inferidos pelo usuário estão identificados na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos valores máximos e mínimos aceitáveis para cada relação, a manipulação do modelo

retorna automaticamente ao menu diretrizes paramétricas, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção parâmetros externos, no menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do mercado pela empresa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação dos valores máximos e mínimos aceitáveis para as relações (VPP/DP), (REFP/RDF), (VPP/NOM) e (AC/NOM). Ainda nesta tela informa-se ao usuário que a velocidade de vendas média deve ser compatível para auferir a taxa de atratividade, mas que só será possível determinar qual deve ser a velocidade de vendas compatível quando da análise econômico-financeira.

(PUSUÁRIO) - identificação dos valores máximos e mínimos aceitáveis para as relações (VPP/DP), (REFP/RDF), (VPP/NOM) e (AC/NOM).

PARÂMETROS EXTERNOS QUE BALIZAM A ACEITAÇÃO DO MERCADO

	Máximo	Mínimo
Volume de Produção Programado/ Demanda Potencial (VPP/DP) =	10%	0%
Recursos Exigidos para Financiar a Produção/Recur- sos Disponíveis para Financiamento (REFP/RDF) =	10%	0%
Volume de Produção Programado/ Nível de Oferta Máximo (VPP/NOM) =	10%	0%
Ação da Concorrência/Nível de Oferta Máximo (AC/NOM) =	100%	0%
Velocidade de Vendas Exigida para Auferir TAT		

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os valores máximo mínimo de cada relação inferidos pelo usuário estão identificados na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos valores máximos e mínimos aceitáveis para cada relação, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu diretrizes paramétricas, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 8.

(PUSUÁRIO)- seleção da opção produto, no menu de diretrizes paramétricas.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model1), e gera a árvore do menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do produto pelo cliente, composta de 5 opções (aspectos de vizinhança, aspectos físicos, custos e preços médios, retorno exigido por investidores e sair). Ver opção 2 da árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção aspectos de vizinhança, no menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do produto pelo cliente.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação dos padrões exigidos por cada segmento de mercado para os aspectos de acessibilidade às atividades dos usuários do produto, de serviços urbanos existentes na região e do nível de renda médio.

(PUSUÁRIO) - identificação dos padrões exigidos por cada segmento de mercado para os aspectos de acessibilidade às atividades dos usuários do produto, de serviços urbanos existentes na região e do nível de renda médio.

PARÂMETROS DE VIZINHANÇA EXIGIDOS PARA O PRODUTO

Padrão Alto - (3)
Padrão Médio - (2)
Padrão Baixo - (1)

	Acessibilidade às Atividades Dos Usuários Do Produto (*)	Serviços Urbanos Existente Na Região (*)	Nível de Renda Médio Da Região (*)
Para Usuários Finais:			
De Renda Alta -	3	3	3
De Renda Média -	3	3	2
De Renda Baixa -	2	3	1
Para Investidores:			
Em Renda Alta -	3	3	3
Em Renda Média -	3	3	2
Em Renda Baixa -	2	3	1

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os padrões adotados estão identificados na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos padrões dos aspectos de vizinhança exigidos pelos potenciais clientes, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu diretrizes paramétricas, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção características físicas de cada tipologia de produto oferecida a cada segmento de mercado, no menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do produto pelo cliente.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos, de acordo com o segmento selecionado (ver árvore 8), que contém telas semelhantes a que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação dos padrões que caracterizam fisicamente as tipologias de produto possíveis de serem oferecidas ao segmento selecionado, tais como: dimensões das unidades em m2, número de vagas de garagem, nível de acabamento das unidades e serviços presentes no condomínio.

(PUSUÁRIO) - identificação dos padrões que caracterizam fisicamente as tipologias de produto possíveis de serem oferecidas ao segmento selecionado, tais como: dimensões das unidades em m2, número de vagas de garagem, nível de acabamento das unidades e serviços presentes no condomínio.

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE EDIFÍCIO DE APARTAMENTOS

Padrão Alto - (3)
Padrão Médio - (2)
Padrão Baixo - (1)

	Dimensões Das Unid. (M2)	Vagas de Garagem (Un)	Nível de Acabamento (*)	Serviços Do Condo mínio (*)
Para Usuários Finais:				
De Renda Alta -	400	3	3	2
De Renda Média -	250	2	2	2
De Renda Baixa -	100	1	1	1
Para Investidores:				
Em Renda Alta -	400	3	3	2
Em Renda Média -	250	2	2	2
Em Renda Baixa -	100	1	1	1

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os padrões adotados estão identificados na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos padrões que caracterizam fisicamente cada tipologia de produto oferecida ao mercado, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu diretrizes paramétricas, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção aspectos custo preço de cada tipologia de produto oferecida a cada segmento de mercado, no menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do produto pelo cliente.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para campos, de acordo com o segmento selecionado (ver árvore 8), que contém telas semelhantes a que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação dos custos médios de produção e dos preços médios praticados no mercado de cada tipologia de produto possíveis de serem oferecidas ao segmento selecionado.

(PUSUÁRIO) - identificação dos custos médios de produção e dos preços médios praticados no mercado de cada tipologia de produto possíveis de serem oferecidas ao segmento selecionado.

CUSTO E PREÇO MÉDIO DE FLATS

	Custo de Construção (US\$/m ²)	Custo Total (US\$/m ²)	Preço de Mercado (US\$/m ²)
Para Usuários Finais:			
De Renda Alta -	200	600	1200
De Renda Média -	150	450	900
De Renda Baixa -	120	300	600
Para Investidores:			
Em Renda Alta -	200	600	1200
Em Renda Média -	150	450	900
Em Renda Baixa -	120	300	600

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os padrões de custo e preço adotados estão identificados na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos aspectos de custo e preço de cada tipologia de produto oferecida ao mercado, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu diretrizes paramétricas, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 8.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção retorno médio exigido por investidores, no menu de diretrizes paramétricas para a aceitação do produto pelo cliente.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a identificação da taxa de retorno exigida pelo grupo de clientes que entendem o produto como um investimento.

RETORNO MÉDIO EXIGIDO POR INVESTIDORES

Retorno Médio (Renda + Valorização) Exigido por
Investidores (% a.a) = 15%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a taxa de retorno exigida por investidores no segmento de empreendimentos residenciais é de 15% ao ano.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes à taxa de retorno exigidos pelo grupo de clientes de investidores, a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu diretrizes paramétricas, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 8.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada de dados referentes aos parâmetros balizadores da ação da empresa, o módulo (model1) gera e exporta o arquivo DIRETRIZ composto de todos os campos que contêm as informações que traduzem os parâmetros que balizam a ação da empresa e que poderão ser utilizados em outros módulos do modelo.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu diretrizes paramétricas a manipulação do modelo retorna ao menu de entrada de dados. Ver árvores 8 e 1.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão dos dados de entrada transfere a manipulação do modelo para o módulo de impressão (print1) onde através da importação dos arquivos MISSAO, MISSAOF, OBJETIVO, OBJFLEXI, RECURSO e DIRETRIZ é possível a impressão de todos os campos que contêm as entradas de dados efetuadas. Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu principal.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção banco de dados, no menu principal.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model2), e gera a árvore do menu de banco de dados, composta de 4 opções (cidades, bairros, terrenos e sair). Ver árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção cidades, no menu de banco de dados.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model2), e gera a árvore do menu de banco de dados de cidades, composta de 4 opções (acrescentar, editar, impressão e sair). Ver opção 1 da árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção acrescentar, no menu de banco de dados de cidades.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a entrada das cidades, no máximo de 38, que podem compôr a missão da empresa.

(PUSUÁRIO) - entrada das cidades que podem compôr a missão da empresa.

BANCO DE DADOS DE CIDADES

CID1
CID2
CID3
CID4
CID6
CID7
CID8
CID9
CID10
CID11
CID12
CID13
CID14

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão listadas 14 cidades passíveis de serem objetos de ação da empresa denominadas de CID1..14.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada das cidades que podem compôr à missão da empresa, o modelo gera e exporta o arquivo EDITCID que contém as cidades do banco e retorna automaticamente ao menu de banco de dados de cidades, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção editar, no menu de banco de dados de cidades.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model2), e gera a árvore do menu de edição de dados de cidades, composta de 6 opções (população atual, crescimento populacional esperado, migrações

esperadas, estoque de produtos, recursos disponíveis para financiamento e sair). Ver árvore 10.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção população atual e crescimento populacional esperado, no menu de edição de dados de cidades.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém as telas que seguem, onde é solicitada ao usuário a edição dos dados de população atual e de crescimento populacional para cada um dos segmentos de mercado nas cidades contidas no banco de dados. Ver opções 1 e 2 da árvore 10.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de população atual e de crescimento populacional.

POPULAÇÃO ATUAL DE RENDA MÉDIA

CIDADE	POPULAÇÃO (N.o de Famílias)
CID1	1.000.000
CID2	600.000
CID3	250.000
CID4	
CID6	
CID7	
CID8	
CID9	
CID10	
CID11	80.000
CID12	
CID13	
CID14	

CRESCIMENTO POPULACIONAL ESPERADO PARA RENDA MÉDIA

CIDADE	TAXA DE CRESCIMENTO (% Ao Ano)
CID1	2.5%
CID2	2.0%
CID3	2.5%
CID4	
CID6	
CID7	
CID8	
CID9	
CID10	
CID11	2.5%
CID12	
CID13	
CID14	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados das CID1, CID2, CID3 e CID11, conforme indicado nas telas acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de população atual e de crescimento populacional, o modelo gera e exporta o arquivo BCOCID1 que contém as informações editadas para cada cidade do banco e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de cidades, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 10.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estoque de produtos, no menu de edição de dados de cidades.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para módulo (model21) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da

importação do arquivo EDITCID é solicitada ao usuário a edição dos dados de estoque de produtos para cada um dos segmentos de mercado nas cidades contidas no arquivo EDITCID. Ver opção 4 da árvore 10.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de estoque de produtos.

ESTOQUE DE PRODUTOS PARA RENDA MÉDIA

CIDADE	NÚMERO DE UNIDADES
CID1	2.500
CID2	1.250
CID3	300
CID4	
CID6	
CID7	
CID8	
CID9	
CID10	
CID11	300
CID12	
CID13	
CID14	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados das CID1, CID2, CID3 e CID11, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de estoque de produtos, o modelo gera e exporta o arquivo BCOCID2 que contém as informações editadas para cada cidade do arquivo EDITCID e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de cidades, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 10.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos disponíveis para financiamento, no menu de edição de dados de cidades.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para módulo (model22) e para o campo que contém a tela abaixo, onde através da importação do arquivo EDITCID é solicitada ao usuário a edição de dados de recursos disponíveis para financiamento nas cidades contidas no arquivo EDITCID. Ver opção 5 da árvore 10.

(PUSUÁRIO) - edição de dados de recursos disponíveis para financiamento.

VOLUME DE RECURSOS DISPONÍVEIS PARA FINANCIAMENTO

CIDADE	(US\$ Mil)
CID1	1.000.000
CID2	50.000
CID3	30.000
CID4	
CID6	
CID7	
CID8	
CID9	
CID10	
CID11	15.000
CID12	
CID13	
CID14	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados das CID1, CID2, CID3 e CID11, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados do volume de recursos disponíveis para financiamento, o modelo gera e exporta o arquivo BCOCID3 que contém as informações editadas para cada cidade do arquivo EDITCID e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de cidades, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 10.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção migrações esperadas, no menu de edição de dados de cidades.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para módulo (model23) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo EDITCID é solicitada ao usuário a edição de dados de migrações esperadas para cada um dos segmentos de mercado nas cidades contidas no arquivo EDITCID. Ver opção 3 da árvore 10.

(PUSUÁRIO) - edição de dados de migrações esperadas.

MIGRAÇÕES ESPERADAS DE RENDA MÉDIA

CIDADE	MIGRAÇÕES (N.o de Famílias)
CID1	20.000
CID2	10.000
CID3	3.500
CID4	
CID6	
CID7	
CID8	
CID9	
CID10	
CID11	1.300
CID12	
CID13	
CID14	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados das CID1, CID2, CID3 e CID11, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de migrações esperadas, o modelo gera e exporta o arquivo BCOCID4 que contém as informações editadas para cada cidade do arquivo EDITCID e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de cidades, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 10.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de edição de dados de cidades a manipulação do modelo retorna ao menu de banco de dados de cidades. Ver árvores 9 e 10.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão do banco de dados de cidades transfere a manipulação do modelo para o módulo de impressão (print2) onde através da importação dos arquivos BCOCID1, BCOCID2, BCOCID3 e BCOCID4 é possível a impressão de todos os campos que contêm as entradas efetuadas no banco de dados de cidades. Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de banco de dados de cidades.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de banco de dados de cidades a manipulação do modelo retorna ao menu de banco de dados. Ver árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção bairros, no menu de banco de dados.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model3), e gera a árvore do menu de banco de dados de bairros, composta de 4 opções (acrescentar, editar, impressão e sair). Ver opção 2 da árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção acrescentar, no menu de banco de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a entrada dos bairros, no máximo de 38, que podem compôr a missão da empresa.

(PUSUÁRIO) - entrada dos bairros que podem compôr a missão da empresa.

BANCO DE DADOS DE BAIRROS

BAIR1
BAIR2
BAIR3
BAIR4
BAIR5
BAIR6
BAIR7
BAIR8
BAIR10
BAIR11
BAIR12
BAIR13
BAIR14

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão listados 14 bairros passíveis de serem objetos de ação da empresa denominados de BAIR1..14.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada dos bairros que podem compôr à missão da empresa, o modelo gera e exporta o arquivo EDITBAIR que contém os bairros do banco e retorna automaticamente ao menu de banco de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção editar, no menu de banco de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model3), e gera a árvore do menu de edição de dados de bairros, composta de 7 opções (população atual e migrações esperadas, crescimento

populacional esperado, estoque de produtos e ação da concorrência, acessibilidade às atividades dos usuários e serviços urbanos existentes, velocidade de vendas média, nível de renda médio e retorno auferido por investidores, disponibilidade e preços de terrenos e sair). Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção população atual e migrações esperadas, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model31) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de população atual e de migrações esperadas para cada um dos segmentos de mercado nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opções 1 e 3 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de população atual e de migrações esperadas.

POPULAÇÃO ATUAL DE RENDA MÉDIA E MIGRAÇÕES ESPERADAS

BAIRRO	POPULAÇÃO (N.º de Famílias)	MIGRAÇÕES ESPERADAS
BAIR1	50.000	5.000
BAIR2	6.000	1.500
BAIR3	12.500	2.500
BAIR4		
BAIR5	17.500	2.500
BAIR6	16.000	2.500
BAIR7	17.500	3.000
BAIR8		
BAIR10		
BAIR11		
BAIR12		
BAIR13		
BAIR14		

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de população atual e de migrações esperadas, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR1 e POPMIGPR que contêm as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção crescimento populacional esperado, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model32) e para o campo que contém a tela abaixo, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de crescimento populacional para cada um dos segmentos de mercado nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opção 2 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de crescimento populacional.

CRESCIMENTO POPULACIONAL ESPERADO PARA RENDA MÉDIA

BAIRRO	TAXA DE CRESCIMENTO (% Ao Ano)
BAIR1	2.0%
BAIR2	3.0%
BAIR3	3.0%
BAIR4	
BAIR5	1.0%
BAIR6	2.0%
BAIR7	3.0%
BAIR8	
BAIR10	
BAIR11	
BAIR12	
BAIR13	
BAIR14	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de crescimento populacional, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR2 e CREPOPPR

que contém as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estoque de produtos e ação da concorrência, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model33) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de estoque de produtos e ação da concorrência para cada um dos segmentos de mercado nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opções 5 e 6 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de estoque de produtos e ação da concorrência.

ESTOQUE DE PRODUTOS PARA RENDA MÉDIA

BAIRRO	Número de Unidades
BAIR1	40
BAIR2	20
BAIR3	100
BAIR4	
BAIR5	80
BAIR6	100
BAIR7	100
BAIR8	
BAIR10	
BAIR11	
BAIR12	
BAIR13	
BAIR14	

AÇÃO DA CONCORRÊNCIA NO SEGMENTO DE RENDA MÉDIA

BAIRRO	Usuários Finais Número de Unidades	Investidores
BAIR1	150	50
BAIR2	150	50
BAIR3	100	30
BAIR4		
BAIR5	50	50
BAIR6	50	20
BAIR7	120	60
BAIR8		
BAIR10		
BAIR11		
BAIR12		
BAIR13		
BAIR14		

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado nas telas acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de estoque de produtos e ação da concorrência, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR3 e ESTACPR que contêm as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção velocidade de vendas média, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model34) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de velocidade de vendas média para cada um dos segmentos de mercado nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opção 4 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de velocidade de vendas média.

VELOCIDADE DE VENDAS MÉDIA - RENDA MÉDIA

BAIRRO	VELOCIDADE DE VENDAS (% Ao Mês)	
	USUÁRIOS FINAIS	INVESTIDORES
BAIR1	6.0%	6.0%
BAIR2	8.0%	8.0%
BAIR3	8.0%	8.0%
BAIR4	10.0%	10.0%
BAIR5	6.0%	6.0%
BAIR6	6.0%	6.0%
BAIR7	15.0%	15.0%
BAIR8		
BAIR10		
BAIR11		
BAIR12		
BAIR13		
BAIR14		

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de velocidade de vendas média, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR4 e VELVENPR que

contêm as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção acessibilidade e serviços, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model35) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de acessibilidade e serviços nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opções 6 e 7 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de acessibilidade e serviços.

**ACESSIBILIDADE ÀS ATIVIDADES
DOS USUÁRIOS E
SERVIÇOS URBANOS EXISTENTES**

Padrão Alto - (3)
Padrão Médio - (2)
Padrão Baixo - (1)

BAIRRO	PADRÃO	
DE ACESSIBILIDADE	DE SERVIÇOS	
BAIR1	3	3
BAIR2	3	3
BAIR3	2	2
BAIR4		
BAIR5	3	3
BAIR6	3	3
BAIR7	3	3
BAIR8		
BAIR10		

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de acessibilidade e serviços, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR5 e ACESRPR que contêm as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção nível de renda e retorno médio auferido, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model36) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de nível de renda e retorno médio auferido nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opções 8 e 9 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de nível de renda e retorno médio auferido.

NÍVEL DE RENDA MÉDIO

Padrão Alto - (3)
Padrão Médio - (2)
Padrão Baixo - (1)

BAIRRO	PADRÃO DO NÍVEL DE RENDA
BAIR1	3
BAIR2	3
BAIR3	2
BAIR4	3
BAIR5	3
BAIR6	3
BAIR7	3
BAIR8	
BAIR10	

RETORNO MÉDIO AUFERIDO NO SEGMENTO DE FAMÍLIAS

BAIRRO	TAXA DE RETORNO (% Ao Ano)		
	Alta	Renda Média	Baixa
BAIR1	15%	15%	0%
BAIR2	20%	20%	0%
BAIR3	20%	10%	10%
BAIR4			
BAIR5	20%	20%	0%
BAIR6	15%	12%	9%
BAIR7	15%	20%	10%
BAIR8			

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado nas telas acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de nível de renda e retorno médio auferido, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR6, NIVRENPR e TXRETMPR que contêm as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção preço médio de terreno e área de construção exequível, no menu de edição de dados de bairros.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model37) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da importação do arquivo EDITBAIR é solicitada ao usuário a edição dos dados de preço médio de terreno e área de construção exequível nos bairros do arquivo EDITBAIR. Ver opções 10 e 11 da árvore 11.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de preço médio de terreno e área de construção exequível.

PREÇO MÉDIO DE TERRENO/M2

BAIRRO	Preço/M2 (US\$)
BAIR1	80
BAIR2	60
BAIR3	70
BAIR4	
BAIR5	100
BAIR6	100
BAIR7	100
BAIR8	
BAIR10	
BAIR11	
BAIR12	
BAIR13	
BAIR14	

ÁREA DE CONSTRUÇÃO EXEQUÍVEL A
PARTIR DAS ÁREAS DISPONÍVEIS

BAIRRO	Área (M2 de Construção)
BAIR1	600.000
BAIR2	500.000
BAIR3	600.000
BAIR4	
BAIR5	400.000
BAIR6	400.000
BAIR7	900.000
BAIR8	
BAIR10	
BAIR11	
BAIR12	
BAIR13	
BAIR14	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos BAIR1, BAIR2, BAIR3, BAIR5, BAIR6 e BAIR7, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de preço médio de terreno e área de construção exequível, o modelo gera e exporta os arquivos BCOBAIR7 e PRTACEPR que contêm as informações editadas para cada bairro do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de bairros, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 11.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de edição de dados de bairros a manipulação do modelo retorna ao menu de banco de dados de bairros. Ver árvores 9 e 11.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão do banco de dados de bairros transfere a manipulação do modelo para o módulo de impressão (print3) onde através da importação dos arquivos POPMIGPR, CREPOPPR, ESTACCPR, VELVENPR, ACESERPR, TXRETMPR e PRTACEPR é possível a impressão de todos os campos que contêm as entradas efetuadas no banco de dados. Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de banco de dados de bairros.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de banco de dados de bairros a manipulação do modelo retorna ao menu de banco de dados. Ver árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção terrenos, no menu de banco de dados.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model4), e gera a árvore do menu de banco de dados de terrenos, composta de 4 opções (acrescentar, editar, impressão e sair). Ver opção 3 da árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção acrescentar, no menu de banco de dados de terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde é solicitada ao usuário a entrada dos terrenos, no máximo de 38, onde poderão ser lançados os empreendimentos da empresa.

(PUSUÁRIO) - entrada dos terrenos onde poderão ser lançados os empreendimentos da empresa.

BANCO DE DADOS DE TERRENOS

T1
T2
T3
T4
T5
T6
T7
T8
T9
T10
T11
T12
T13
T14

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão listados 14 terrenos passíveis de serem lançados os empreendimentos da empresa denominados de T1..14.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a entrada dos terrenos onde poderão ser lançados os empreendimentos da empresa, o modelo gera e exporta o arquivo EDITERR que contém os terrenos do banco e retorna automaticamente ao menu de banco de dados de terrenos, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 3 da árvore 9.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção editar, no menu de banco de dados de terrenos.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model4), e gera a árvore do menu de edição de dados de terrenos, composta de 4 opções (fator de qualidade, preço e área, coeficiente de aproveitamento e sair). Ver árvore 12.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção fator de qualidade, no menu de edição de dados de terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo EDITERR é solicitada ao usuário a edição dos dados de fator de qualidade dos terrenos do arquivo EDITERR. Ver opção 1 da árvore 12.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de fator de qualidade.

EDIÇÃO DE DADOS REFERENTES AO FATOR DE QUALIDADE

TERRENO	FATOR DE QUALIDADE
T1	0.9
T2	0.75
T3	0.8
T4	0.9
T5	0.8
T6	
T7	
T8	
T9	
T10	0.95
T11	
T12	
T13	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos T1, T2, T3, T4, T5 e T10, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de fator de qualidade, o modelo gera e exporta o arquivo BCOTERR que contém as informações editadas para cada terreno do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de terrenos, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 12.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção preço e área, no menu de edição de dados de terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo

EDITERR é solicitada ao usuário a edição dos dados de preço e área dos terrenos do arquivo EDITERR. Ver opção 2 da árvore 12.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de preço e área.

EDIÇÃO DE DADOS REFERENTES A PREÇOS E A ÁREAS

TERRENO	ÁREA (M2)	PREÇO/M2 (US\$)	TOTAL
T1	1.000	100	90.000
T2	900	70	47.250
T3	4.000	55	176.000
T4	1.000	70	63.000
T5	500	90	36.000
T6			
T7	2.500	120	285.000
T8			
T9			
T10			
T11			
T12			
T13			

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos T1, T2, T3, T4, T5 e T10, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição de dados de preço e área, o modelo gera e exporta o arquivo BCOTERR que contém as informações editadas para cada terreno do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de terrenos, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 12.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção coeficiente de aproveitamento, no menu de edição de dados de terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o campo que contém a tela abaixo, onde através da importação do arquivo EDITERR é solicitada ao usuário a edição dos dados de coeficiente de aproveitamento dos terrenos do arquivo EDITERR. Ver opção 3 da árvore 12.

(PUSUÁRIO) - edição dos dados de coeficiente de aproveitamento.

**EDIÇÃO DE DADOS REFERENTES
COEFICIENTE DE APROVEITAMENTO**

TERRENO	COEFICIENTE DE APROVEITAMENTO
T1	3
T2	4
T3	2
T4	2
T5	4
T6	2
T7	
T8	
T9	
T10	3
T11	
T12	
T13	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, estão editados os dados dos T1, T2, T3, T4, T5 e T10, conforme indicado na tela acima.

(PROCESSAMENTO) - finalizada a edição dos dados de coeficiente de aproveitamento, o modelo gera e exporta o arquivo BCOTERR que contém as

informações editadas para cada terreno do arquivo EDITBAIR e retorna automaticamente ao menu de edição de dados de terrenos, e aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 12.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de edição de dados de terrenos a manipulação do modelo retorna ao menu de banco de dados de terrenos. Ver árvores 9 e 12.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão do banco de dados de terrenos não transfere a manipulação do modelo a nenhum módulo de impressão; é efetuada no próprio módulo (model4).

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de banco de dados de terrenos a manipulação do modelo retorna ao menu de banco de dados. Ver árvore 9.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de banco de dados a manipulação do modelo retorna ao menu principal. Ver árvores 9 e 1.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção processamento, no menu principal.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model5), e gera a árvore do menu de processamento, composta de 3 opções (análise interna e externa, estratégia e sair). Ver árvore 13.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção análise interna e externa, no menu de processamento.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model5), e gera a árvore do menu de análise interna e externa, composta de 3 opções (verificação das análises, resultado das análises e sair). Ver opção 1 da árvore 13.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção verificação das análises, no menu de análise interna e externa.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model51), solicita ao usuário o nome da cidade e do bairros a serem analisados, exporta o arquivo CIDBAIR que contém o campo com a cidade e o bairro a serem objetos da análise, conforme abaixo, e gera a árvore do menu de verificação das análises, composta de 4 opções (verificação da análise interna, verificação da análise externa, impressão e sair). Ver opção 1 da árvore 14.

BAIRRO	CIDADE
BAIR1	CID1

(PUSUÁRIO) - seleção da opção análise interna, no menu de verificação das análises.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model518) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação do arquivo RECURSO, fornece ao usuário as informações referentes ao perfil de recursos da empresa e exporta o arquivo INFAMBIN que contém o campo com as respectivas informações importadas. Ver opção 1 da árvore 14.

INFORMAÇÕES DO AMBIENTE INTERNO

M2 de Área de Construção	
Capacidade de Produção =	120.000
Capacidade da Estrutura Administrativa =	100.000
(US\$ Mil)	
Capacidade de Investimento =	15.000
Capacidade de Endividamento =	100.000

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam o perfil de recursos disponíveis à empresa estão identificadas na tela anterior.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação das análises respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação das análises, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 14.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção verificação da análise externa, no menu de verificação das análises.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model51), e gera a árvore do menu de verificação da análise externa, composta de 8 opções (demanda potencial, recursos para financiamento, nível

de oferta máximo, ação da concorrência, velocidade de vendas média e retorno médio auferido por investidores, acessibilidade às atividades dos usuários e serviços urbanos, nível de renda médio e área de construção exeqüível e sair). Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção demanda potencial, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model511) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, BCOCID1, BCOCID2, BCOCID3, BCOCID4, BCOBAIR1, BCOBAIR2 e BCOBAIR3 o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes à demanda potencial para usuários finais, no bairro e na cidade, pelo produto residencial e exportar os arquivos DEMPOTC1, DEMPOTC2, DEMPOTB1 e DEMPOTB2 que contém o campo com o cálculo da demanda potencial a partir dos arquivos importados. Ver opção 1 da árvore 15.

DEMANDA POTENCIAL

Cidade - CID1

Demanda Potencial para Usuários Finais
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	148.877	109.031	6.592
De Renda Alta -	16.859	7.846	3.795
De Renda Média -	43.311	28.392	2.797
De Renda Baixa -	88.707	72.793	

DEMANDA POTENCIAL

Bairro - BAIR1

Demanda Potencial para Usuários Finais
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	8.157	2.190	0
De Renda Alta -	2.190	1.090	0
De Renda Média -	5.967	1.100	0
De Renda Baixa -			0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam a demanda potencial pelo produto residencial para usuários finais estão identificadas nas telas anteriores.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos para financiamento, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model512) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, BCOCID1, BCOCID2, BCOCID3, BCOBAIR1, BCOBAIR2 e BCOBAIR3 o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes ao volume de recursos disponíveis para financiamento, no bairro e na cidade, de empreendimentos residenciais para usuários finais e exportar os arquivos RECFINC, RECFINB1 e RECFINB2 que contém o campo com o cálculo do volume de recursos disponíveis para financiamento a partir dos arquivos importados. Ver opção 2 da árvore 15.

VOLUME DE RECURSOS PARA FINANCIAMENTO

Cidade - CID1

Segmento - Usuários Finais

Volume de Recursos Disponíveis para Financiamento (US\$ Mil)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	1.935.483,9	774.193,5	290.322,6
De Renda Alta -	483.871	145.196,9	193.548,4
De Renda Média -	967.741,9	293.322,6	96.774,2
De Renda Baixa -	483.871	338.709,7	0

VOLUME DE RECURSOS PARA FINANCIAMENTO

Bairro - BAIR1

Segmento - Usuários Finais

Volume de Recursos Disponíveis para Financiamento (US\$ Mil)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	58.064,5	11.612,9	1.161,3
De Renda Alta -	9.677,6	5.806,5	871
De Renda Média -	45.483,9	5.806,5	290,3
De Renda Baixa -	2.903,2	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam o volume de recursos disponíveis para o financiamento de empreendimentos residenciais para usuários finais estão identificadas nas telas anteriores.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção nível de oferta máximo, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model513) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, BCOCID1, BCOCID2, BCOCID3, BCOBAIR1, DEMPOTC1, DEMPOTC2, DEMPOTB1, DEMPOTB2, RECFINB2 e DIRETRIZ o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes ao nível de oferta máximo de produtos, no bairro e na cidade, para usuários finais e investidores e exportar os arquivos NIVOFEC1, NIVOFEC2, NIVOFEB1 e NIVOFEB2 que contém o campo com o cálculo do nível de oferta máximo de produtos a partir dos arquivos importados. Ver opção 3 da árvore 15.

NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO DE PRODUTOS

Cidade - CID1

Nível de Oferta Máximo para Usuários Finais
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	57.742	30.226	4.000
De Renda Alta -	4.839	1.452	1.935
De Renda Média -	20.645	6.194	2.065
De Renda Baixa -	32.258	22.581	0

NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO DE PRODUTOS

Cidade - CID1

Nível de Oferta Máximo para Investidores
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	91.135	78.805	2.592
Em Renda Alta -	12.020	6.395	1.859
Em Renda Média -	22.666	22.198	733
Em Renda Baixa -	56.449	50.212	0

NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO DE PRODUTOS

Bairro - BAIR1

Nível de Oferta Máximo para Usuários Finais
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	1.097	182	0
De Renda Alta -	97	58	0
De Renda Média -	970	124	0
De Renda Baixa -	0	0	0

NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO DE PRODUTOS

Bairro - BAIR1

Nível de Oferta Máximo para Investidores
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	3.221	2.008	0
Em Renda Alta -	2.068	1.032	0
Em Renda Média -	1.153	976	0
Em Renda Baixa -	0	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam o nível de oferta máximo de produtos para usuários finais e para investidores estão identificadas nas telas anteriores.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção ação da concorrência, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model514) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, BCOBAIR1, BCOBAIR2 e BCOBAIR3 o modelo fornece ao usuário as informações referentes à suposta ação da concorrência, no bairro e no segmentos de usuários finais e de investidores, e exporta os arquivos ACACONB1 e ACACONB2 que contém o campo com as respectivas informações importadas. Ver opção 4 da árvore 15.

AÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Bairro - BAIR1

Ação da Concorrência no Segmento de Usuários Finais
(N.o de Unidades)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	300	40	
De Renda Alta -	150	40	
De Renda Média -	150		
De Renda Baixa -			

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam a suposta ação da concorrência no segmento de usuários finais estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção velocidade de vendas e retorno médio auferido, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model515) e para o campo que contém as telas que seguem, onde através da

importação dos arquivos CIDBAIR, BCOBAIR4 e BCOBAIR6 o modelo fornece ao usuário as informações referentes à velocidade de vendas média e ao retorno médio auferido por investidores, no bairro e no segmentos de usuários finais, e exporta os arquivos VELVENB1, VELVENB2 e RETMAUFB que contém o campo com as respectivas informações importadas. Ver opções 5 e 10 da árvore 15.

VELOCIDADE MÉDIA DE VENDAS

Bairro - BAIR1

Velocidade de Vendas no Segmento de Usuários Finais (% Ao Mês)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	6.0%	6.0%	6.0%
De Renda Alta -	6.0%	6.0%	6.0%
De Renda Média -	6.0%	6.0%	6.0%
De Renda Baixa -			

RETORNO MÉDIO AUFERIDO POR INVESTIDORES

Bairro - BAIR1

Retorno Médio Histórico Auferido Por Investidores
(% Ao Ano)

	Familiar	Individual	Visitante
Em Renda Alta -	15.0%	20.0%	10.0%
Em Renda Média -	15.0%	20.0%	10.0%
Em Renda Baixa -			

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam a velocidade de vendas média e o retorno médio auferido por investidores no segmento de usuários finais estão identificadas nas telas anteriores.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção acessibilidade e serviços urbanos, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model516) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR e BCOBAIR5 o modelo fornece ao usuário

as informações referentes à acessibilidade às atividades dos usuários e aos serviços urbanos existentes no bairro, e exporta o arquivo ACESERVB que contém o campo com as respectivas informações importadas. Ver opções 6 e 7 da árvore 15.

ACESSIBILIDADE ÀS ATIVIDADES E SERVIÇOS URBANOS

Padrão Alto - (3) Padrão Médio - (2) Padrão Baixo - (1)	Acessibilidade às Atividades Dos Usuários (*)	Serviços Urbanos Existentes (*)
Bairro - BAIR1	3	3

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam a acessibilidade às atividades dos usuários e os serviços urbanos existentes no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção nível de renda, preços médios de terreno e área de construção viável no bairro, no menu de verificação da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model517) e para o campo que contém a tela abaixo, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, BCOBAIR6 e BCOBAIR7 o modelo fornece ao usuário as informações referentes ao nível de renda médio, aos preços de terreno e à área de construção viável no bairro, e exporta o arquivo NRPTACEB que contém o campo com as respectivas informações importadas. Ver opções 8 e 9 da árvore 15.

NÍVEL DE RENDA, DISPONIBILIDADE E PREÇOS DE TERRENO NO BAIRRO

Padrão Alto - (3)
Padrão Médio - (2)
Padrão Baixo - (1)

	Nível de Renda Médio (*)	Preços de Terreno (US\$)	Área de Construção Exeqüível (M2)
Bairro - BAIR1	3	80	600.000

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam o nível de renda médio, os preços de terreno e a área de construção viável no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a verificação pelo usuário, este pode retornar ao menu de verificação da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a verificação ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de verificação da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 15.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) -através da opção de saída do menu de verificação da análise externa a manipulação do modelo retorna ao menu de verificação das análises. Ver árvores 14 e 15.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão da verificação das análises efetuadas transfere a manipulação do modelo para o módulo de impressão (print4) onde através da importação dos arquivos INFANBIM, DEMPOTC1, DEMPOTC2, DEMPOTB1, DEMPOTB2, RECFINC, RECFINB1, RECFINB2, NIVOFEC1, NIVOFEC2, NIVOFEB1, NIVOFEB2, ACACONB1, ACACONB2, VELVENB1, VELVENB2, RETMAUFB, ACESERVB e NRPTACEB é possível a impressão de todos os campos que contêm a verificação das análises internas e externas efetuadas. Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de verificação das análises.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de verificação das análises a manipulação do modelo retorna ao menu de análise interna e externa. Ver árvore 14.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção resultado das análises, no menu de análise interna e externa.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model52), solicita ao usuário o nome da cidade e do bairros a serem analisados, exporta o arquivo CIDBAIR que contém o campo com a cidade e o bairro a serem objetos da análise, conforme abaixo e gera a árvore do menu de resultado das análises, composta de 4 opções (resultado da análise interna, resultado da análise externa, impressão e sair). Ver opção 2 da árvore 14.

BAIRRO CIDADE
BAIR1 CID1

(PUSUÁRIO) - seleção da opção análise interna, no menu de resultado das análises.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model521) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, MISSAOF, OBJETIVO e DIRETRIZ o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes aos valores máximo e mínimo aceitáveis e ao valor efetivamente determinado para cada um dos parâmetros internos que balizam a aceitação do mercado pela empresa, em função da participação do bairro em análise sobre as atividades totais da empresa. Terminado o cálculo o modelo exporta o arquivo RANALINT que contém o campo com o cálculo dos valores, (máximo, mínimo e analisado) de cada parâmetro balizador interno, a partir dos arquivos importados. Ver opção 2 da árvore 14.

ANÁLISE INTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Recursos Disponíveis X Recursos Exigidos

	Valores		
	Mínimo	Analisado	Máximo
Volume de Produção Programado/ Capacidade de Produção (VPP/CP) =	45%	46%	50%
Volume de Recursos Exigidos para Investimento/Capacidade de Investimento (VREI/CI) =	45%	30%	50%
Volume de Recursos Exigidos para Financiamento/Capacidade de Endividamento (VREF/CE) =	40%	18%	50%
Volume de Produção Programado/Capacidade da Estrutura Administrativa (VPP/CEA) =	45%	55%	50%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam os valores (máximo, mínimo e analisado) de cada parâmetro balizador interno para o bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado das análises respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado das análises, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 14.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção resultado da análise externa, no menu de resultado das análises.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model52), e gera a árvore do menu de resultado da análise externa, composta de 9 opções (VPP/DP, REFP/RDF, VPP/NOM, AC/NOM, aspectos de vizinhança, velocidade de vendas exigida para auferir TAT, disponibilidade de terrenos, retorno exigido por investidores e sair). Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção VPP/DP, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model522) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, MISSAOF, OBJETIVO, DIRETRIZ e DEMPOTB1 o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes aos valores máximo e mínimo aceitáveis e ao valor efetivamente determinado para o parâmetro VPP/DP no segmento e no bairro em análise e exportar o arquivo RVPPDP que contém o campo com o cálculo dos valores, (máximo, mínimo e analisado) do parâmetro balizador externo VPP/DP, a partir dos arquivos importados. Ver opção 1 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Condições Ambientais Verificadas X Condições Ambientais Exigidas

Bairro - BAIR1

Volume de Produção Programado/
Demanda Potencial (VPP/DP)

	Mínimo	Valores Analisado	Máximo
Usuários Finais - Familiar			
De Renda Alta -	0%	0%	10%
De Renda Média -	0%	7%	10%
De Renda Baixa -	0%	100%	10%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam os valores (máximo, mínimo e analisado) para parâmetro balizador externo VPP/DP no segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção REFP/RDF, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model523) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, MISSAOF, OBJETIVO, DIRETRIZ e RECFINB1 o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes aos valores máximo e mínimo aceitáveis e ao valor efetivamente determinado para o parâmetro REFP/RDF no segmento e no bairro em análise e exportar o arquivo RREFPRDF que contém o campo com o cálculo dos valores, (máximo, mínimo e analisado) do parâmetro balizador externo REFP/RDF, a partir dos arquivos importados. Ver opção 2 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Condições Ambientais Verificadas X Condições Ambientais Exigidas

Recursos Exigidos para Financiar a Produção/Recursos Disponíveis para Financiamento (REFP/RDF)

Bairro - BAIR1

	Mínimo	Valores Analisado	Máximo
Usuários Finais - Familiar			
De Renda Alta -	0%	0%	10%
De Renda Média -	0%	40%	10%
De Renda Baixa -	0%	100%	10%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam os valores (máximo, mínimo e analisado) para parâmetro balizador externo

REFP/RDF no segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção VPP/NOM, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model524) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, MISSAOF, OBJETIVO, DIRETRIZ, NIVOFEB1 e NIVOFEB2 o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes aos valores máximo e mínimo aceitáveis e ao valor efetivamente determinado para o parâmetro VPP/NOM no segmento e no bairro em análise e exportar o arquivo RVPPNOM que contém o campo com o cálculo dos valores, (máximo, mínimo e analisado) do parâmetro balizador externo VPP/NOM, a partir dos arquivos importados. Ver opção 3 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Condições Ambientais Verificadas X Condições Ambientais Exigidas

Volume de Produção Programado/
Nível de Oferta Máximo (VPP/NOM)

Bairro - BAIR1

	Valores		
	Mínimo	Analisado	Máximo
Usuários Finais - Familiar			
De Renda Alta -	0%	0%	10%
De Renda Média -	0%	41%	10%
De Renda Baixa -	0%	100%	10%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam os valores (máximo, mínimo e analisado) para parâmetro balizador externo VPP/NOM no segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção AC/NOM, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model525) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, DIRETRIZ, NIVOFEB1, NIVOFEB2, ACACONB1 e ACACONB2 o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes aos valores máximo e mínimo aceitáveis e ao valor efetivamente determinado para o parâmetro AC/NOM no segmento e no bairro em análise e exportar o arquivo RACNOM que contém o campo com o cálculo dos valores, (máximo, mínimo e analisado) do parâmetro balizador externo AC/NOM, a partir dos arquivos importados. Ver opção 4 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Condições Ambientais Verificadas X Condições Ambientais Exigidas

Ação da Concorrência/
Nível de Oferta Máximo (AC/NOM)

Bairro - BAIR1

	Valores		
	Mínimo	Analisado	Máximo
Usuários Finais - Familiar			
De Renda Alta -	0%	155%	100%
De Renda Média -	0%	15%	100%
De Renda Baixa -	0%	1000%	100%

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam os valores (máximo, mínimo e analisado) para parâmetro balizador externo

AC/NOM no segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção aspectos de vizinhança, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model526) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, DIRETRIZ, ACESERVB e NRPTACEB o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes à pontuação mínima exigida pelos clientes e à vigente no bairro para os aspectos de vizinhança e exportar o arquivo RVIZINHA que contém o campo com o cálculo dos valores, da pontuação dos aspectos de vizinhança, a partir dos arquivos importados. Ver opção 5 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Padrão Alto - (3)
 Padrão Médio - (2)
 Padrão Baixo - (1)

	Acessibilidade às Atividades Dos Usuários (*)	Serviços Urbanos Existentes (*)	Nível de Renda Médio (*)
Usuários Finais			
De Renda Alta -	3	3	3
De Renda Média -	3	3	2
De Renda Baixa -	2	3	1

	Pontuação Mínima Exigida BAIR1	Analisada no Bairro
Usuários Finais		
De Renda Alta -	9	9
De Renda Média -	8	9
De Renda Baixa -	6	9

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam os valores da pontuação dos aspectos de vizinhança no segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar

automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção velocidade de vendas, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model527), solicita ao usuário que efetue análises econômico-financeiras, transferindo a manipulação do modelo para o módulo (model 7), onde com as informações disponíveis no nível estratégico é possível efetuá-las. Terminadas as análises, o modelo exporta os arquivos ANAECF1..18 que contém os campos com as velocidades de vendas exigidas em cada segmento para auferir TAT, em função das informações disponíveis no nível estratégico, e retorna ao módulo (model527), onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, ANAECF1..ANAECF18, VELVENB1 e VELVENB2 o modelo é capaz de fornecer ao usuário as informações referentes à velocidade de vendas média no bairro X velocidade de vendas exigida para auferir TAT em cada segmento, conforme exemplo da tela que segue, e exportar o arquivo RVELVEN que contém o campo com as informações das velocidades de venda média no bairro e exigida para auferir TAT, a partir dos arquivos importados. Ver opção 6 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Bairro - BAIR1

	Velocidade de Vendas Exigida Para Auferir TAT (% a.m)	Velocidade de Vendas Verificada No Bairro (% a.m)
Usuários Finais - Familiar		
De Renda Alta -	2.6%	6.0%
De Renda Média -	2.6%	6.0%
De Renda Baixa -	2.6%	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam a velocidade de vendas média e a velocidade de vendas exigida para auferir TAT no segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção disponibilidade de terrenos, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model528) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da

importação dos arquivos CIDBAIR, MISSAOF, OBJETIVO, DIRETRIZ e NRPTACEB o modelo é capaz de calcular automaticamente e fornecer ao usuário as informações referentes à exigência de áreas para viabilizar a produção programada para cada segmento de mercado no bairro e exportar o arquivo RDISPONI que contém o campo com o cálculo dos valores, das exigências de áreas, a partir dos arquivos importados. Ver opção 7 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Bairro - BAIR1

	Área de Construção Exeqüível (M2)	Volume de Produção Programado (M2)
Usuários Finais - Familiar		
De Renda Alta -	0	0
De Renda Média -	300.000	55.000
De Renda Baixa -	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam as exigências de áreas para viabilizar a produção programada em cada segmento e no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao

"prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção retorno exigido por investidores, no menu de resultado da análise externa.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para o módulo (model529) e para o campo que contém a tela que segue, onde através da importação dos arquivos CIDBAIR, DIRETRIZ e RETMAUFB o modelo é capaz de fornecer ao usuário as informações referentes ao retorno médio auferido e o exigido por investidores em cada segmento de mercado no bairro e exportar o arquivo RRETMAUF que contém o campo com o retorno médio auferido e exigido por investidores, a partir dos arquivos importados. Ver opção 8 da árvore 16.

ANÁLISE EXTERNA - HIATO NA BUSCA DOS OBJETIVOS E METAS

Bairro - BAIR1

	Retorno Médio (Renda + Valorização) Exigido por Investidores (% a.a)	Retorno Médio No Bairro (% a.a)
No Segmento de Famílias		
De Renda Alta -	15%	15%
De Renda Média -	15%	15%
De Renda Baixa -	15%	

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, as informações que relatam o retorno médio auferido e exigido por investidores em cada segmento no bairro em análise estão identificadas na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a análise pelo usuário, este pode retornar ao menu de resultado da análise externa respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a análise ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de resultado da análise externa, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 16.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de resultado da análise externa a manipulação do modelo retorna ao menu de resultado das análises. Ver árvores 14 e 16.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão do resultado das análises efetuadas transfere a manipulação do modelo para o módulo de impressão (print5) onde através da importação dos arquivos RANALINT, RVPPDP, RREFPRDF, RVPPNOM, RACNON, RVIZINHA, RVELVEN, RDISPONI e RRETMAUF é possível a impressão de todos os campos que contêm o resultado das análises efetuadas. Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de resultado das análises.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de resultado das análises a manipulação do modelo retorna ao menu de análise interna e externa. Ver árvore 14.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de análise interna e externa a manipulação do modelo retorna ao menu de processamento. Ver árvores 13 e 14.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estratégia, no menu de processamento.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model5), e gera a árvore do menu de estratégia, composta de 3 opções (alternativas de ação, estratégia de ação e sair). Ver opção 2 da árvore 13.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção alternativas de ação, no menu de estratégia.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model6), e gera a árvore do menu de alternativas de ação, composta de 4 opções (recursos, ambiente, impressão e sair). Ver opção 1 da árvore 17.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos, no menu de alternativas de ação.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model6), e gera a árvore do menu de alternativas de ação para os recursos, composta de 5 opções (de produção, de investimento, de endividamento, da estrutura administrativa e sair). Ver opção 1 da árvore 18.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de produção, no menu de alternativas de ação para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model6) e através da importação dos arquivos RANALINT, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro VPP/CP analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 19.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta o arquivo COMPEST1 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

Manter o Volume de Produção em - 55.000 M2

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro VPP/CP é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 3 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de produção no limite máximo ou ao nível que a utilize no limite mínimo aceitável, em ambos os casos o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar a capacidade de produção nestes limites; manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 19.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação para os recursos

respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 18.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de investimento, no menu de alternativas de ação para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model6) e através da importação dos arquivos RANALINT, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro VREI/CI analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 20.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta o arquivo COMPEST2 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS OCIOSOS A OUTRAS ATIVIDADES

Bairro - BAIR1

Volume de Recursos Ociosos - 2.990 US\$ Mil
(Recursos Financeiros Próprios)

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro VREI/CI é menor que o limite mínimo aceitável. Neste caso o modelo sugere 3 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável, o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar a capacidade de investimento neste limite; alterar o valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável, o modelo calcula para o usuário qual deve ser o valor do limite mínimo para que o volume de produção programado seja satisfatório; transferência de recursos ociosos à outras atividades de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de investimento no limite mínimo aceitável, o modelo calcula para o usuário qual deve ser o valor a ser transferido para que o volume de produção programado seja satisfatório. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de transferir recursos ociosos à outras atividades. Ver tela acima e opção 2 da árvore 20.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 18.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de endividamento, no menu de alternativas de ação para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model6) e através da importação dos arquivos RANALINT, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro VREF/CE analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 21.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta o arquivo COMPEST3 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS OCIOSOS A OUTRAS ATIVIDADES**Bairro - BAIR1**

Volume de Recursos Ociosos - (Recursos Totais da Empresa)	31.960	US\$ Mil
--	---------------	-----------------

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro VREF/CE é menor que o limite mínimo aceitável. Neste caso o modelo sugere 3 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável, o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar a capacidade de endividamento neste limite; alterar o valor do parâmetro condicionador no limite mínimo de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável, o modelo calcula para o usuário qual deve ser o valor do limite mínimo para que o volume de produção programado seja satisfatório; transferência de recursos ociosos à outras atividades de forma que o volume de produção programado utilize a capacidade de endividamento no limite mínimo aceitável, o modelo calcula para o usuário qual deve ser o valor a ser transferido para que o volume de produção programado seja satisfatório. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de transferir recursos ociosos à outras atividades. Ver tela acima e opção 2 da árvore 21.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 18.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade da estrutura administrativa, no menu de alternativas de ação para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model6) e através da importação dos arquivos RANALINT, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro VPP/CEA analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 22.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta o arquivo COMPEST4 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

INVESTIMENTO NA CAPACIDADE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Bairro - BAIR1

Investimento na Capacidade da Estru-
tura Administrativa Para Suportar o

Volume de Produção Programado - 5.000 M2

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro VPP/CEA é maior que o limite máximo. Neste caso o modelo sugere 2 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza a capacidade da estrutura administrativa no limite máximo aceitável, o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar a capacidade da estrutura administrativa neste limite; investir na capacidade da estrutura administrativa, o modelo calcula quanto, em m2 de área de construção, é necessário investir para que o volume de produção programado seja satisfatório. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de investir na capacidade da estrutura administrativa. Ver tela acima e opção 3 da árvore 22.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de

ação para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 18.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de alternativas de ação para os recursos a manipulação do modelo retorna ao menu de alternativas de ação. Ver árvore 18.

(PUSÁRIO) - seleção da opção ambiente externo, no menu de alternativas de ação.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model91), e gera a árvore do menu de alternativas de ação no ambiente externo, composta de 3 opções (no segmento de usuários finais, no segmento de investidores e sair). Ver opção 2 da árvore 18.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção usuários finais, no menu de alternativas de ação no ambiente externo.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model91) ou transfere a manipulação do modelo para os módulos (model92..99), conforme o segmento de usuários finais selecionado, e gera árvores do menu de alternativas de ação no ambiente externo para cada um dos segmentos de usuários finais, compostas de 8 opções (demanda potencial, recursos para financiamento, nível de oferta máximo, ação da concorrência, aspectos de vizinhança, velocidade de vendas, disponibilidade de terrenos e sair). Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção demanda potencial, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RVPPDP, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro VPP/DP analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 24.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPEST5, COMPEST12, COMPEST19, COMPEST26, COMPEST33, COMPEST40, COMPEST47, COMPEST54 e COMPEST61 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

DEMANDA POTENCIAL SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

	(M2)	Unidades
Manter o Volume de Produção em -	55.000	396

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro VPP/DP é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 3 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza a demanda potencial no limite máximo ou ao nível que a utilize no limite mínimo aceitável, em ambos os casos o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar a demanda potencial nestes limites; manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 24.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) -finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos para financiamento, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RREFPRDF, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro REFP/RDF analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 25.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPEST6, COMPEST13, COMPEST20, COMPEST27, COMPEST34, COMPEST41, COMPEST48, COMPEST55 e COMPEST62 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS COM SAÍDA PARCIAL

Bairro - BAIR1

Desenvolvimento de Novos Mercados com Saída Parcial do
Mercado Atual Devido à Insuficiência do
Volume de Recursos para Financiar a Produção

	(M2)	Unidades
Manter no Mercado Atual -	13.867	100
Desenvolver Novos Mercados Para -	41.133	296

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro REFP/RDF é maior que o limite máximo aceitável. Neste caso o modelo sugere 4 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento no limite máximo aceitável, o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar o volume de recursos para financiamento neste limite; alteração no valor do parâmetro condicionador no limite máximo, o modelo calcula o valor do parâmetro para que o volume de produção programado utilize o volume de recursos disponíveis para financiamento no limite máximo aceitável; desenvolvimento de

novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual; desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída parcial do bairro atual, mantendo o volume de produção no bairro atual que utiliza o volume de recursos disponíveis para financiamento para o segmento de mercado no bairro atual no limite máximo aceitável, em ambos os casos o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar o volume de recursos para financiamento no limite máximo. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de desenvolvimento de novos bairros com saída parcial. Ver tela acima e opção 3 da árvore 25.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção nível de oferta máximo de produtos, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RVPPNOM, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro VPP/NOM analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 26.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPEST7, COMPEST14, COMPEST21, COMPEST28, COMPEST35, COMPEST42, COMPEST49, COMPEST56 e COMPEST63 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS COM SAÍDA PARCIAL

Bairro - BAIR1

Desenvolvimento de Novos Mercados com Saída Parcial do Mercado Atual Devido às Condições do Nível de Oferta Máximo

	(M2)	Unidades
Manter no Mercado Atual -	13.477	97
Desenvolver Novos Mercados Para -	41.523	299

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro VPP/NOM é maior que o limite máximo aceitável. Neste caso o modelo sugere 4 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza o nível de oferta máximo de produtos no limite máximo aceitável, o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar o nível de oferta máximo de produtos neste limite; alteração no valor do parâmetro condicionador no limite máximo, o modelo calcula o valor do parâmetro para que o volume de

produção programado utilize o nível de oferta máximo de produtos no limite máximo aceitável; desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída total do bairro atual; desenvolvimento de novos bairros para o segmento de mercado com saída parcial do bairro atual, mantendo o volume de produção no bairro atual que utiliza o nível de oferta máximo de produtos para o segmento de mercado no bairro atual no limite máximo aceitável, em ambos os casos o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar o nível de oferta máximo de produtos no limite máximo. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de desenvolvimento de novos bairros com saída parcial. Ver tela acima e opção 3 da árvore 26.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção ação da concorrência, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RACNOM, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição do parâmetro AC/NOM analisado, em relação aos valores máximo e mínimo determinados. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 27.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPEST8, COMPE15, COMPE22, COMPE29, COMPE36, COMPE43, COMPE50, COMPE57 e COMPE64 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

AÇÃO DA CONCORRÊNCIA SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

	(M2)	Unidades
Manter o Volume de Produção em -	55.000	396

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição do parâmetro AC/NOM é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 1 alternativa de ação: manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 27.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente

externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção aspectos de vizinhança, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RVIZINHA, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição da relação - pontuação dos aspectos de vizinhança exigido pelos clientes X pontuação dos aspectos de vizinhança vigentes no bairro. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 28.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPEST9, COMPE16, COMPE23, COMPE30, COMPE37, COMPE44, COMPE51, COMPE58 e COMPE65 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

VIZINHANÇA SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

	(M2)	Unidades
Manter o Volume de Produção em -	55.000	396

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição da relação - pontuação dos aspectos de vizinhança exigida pelos clientes X pontuação dos aspectos de vizinhança vigentes no bairro é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 1 alternativa de ação: manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 28.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção velocidade de vendas, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RVELVEN, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição da relação - velocidade de vendas exigida para auferir $TAT \times$ velocidade de vendas média no bairro. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 29.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPE10, COMPE17, COMPE24, COMPE31, COMPE38, COMPE45, COMPE52, COMPE59 e COMPE66 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

VELOCIDADE DE VENDAS SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

	(M2)	Unidades
Manter o Volume de Produção em -	55.000	396

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição da relação - velocidade de vendas exigida para auferir TAT X velocidade de vendas média no bairro é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 1 alternativa de ação: manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 29.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção disponibilidade de terrenos, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de usuários finais selecionado.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model91..99), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RDISPONI, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição da relação - área de construção exeqüível no bairro X área de terreno exigida. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 31.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de usuários finais optado no menu antecedente, COMPES11, COMPES18, COMPES25, COMPES32, COMPES39, COMPES46, COMPES53, COMPES60 e COMPES67 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

ÁREA DE CONSTRUÇÃO EXEQÜÍVEL SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

	(M2)	Unidades
Manter o Volume de Produção em -	55.000	396

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição da relação - área de construção exeqüível no bairro X área de terreno exigida é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 2 alternativas de ação: reprogramar o volume de produção ao nível que utiliza a área de construção exeqüível no limite máximo ou ao nível que a utilize no limite mínimo aceitável, em ambos os casos o modelo calcula o volume de produção que irá utilizar a área de construção nestes limites; manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 31.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 23.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de alternativas de ação no ambiente externo para usuários finais a manipulação do modelo retorna ao menu de alternativas de ação no ambiente externo. Ver árvore 23.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção investidores, no menu de alternativas de ação no ambiente externo.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para os módulos (model910..918), conforme o segmento de investidores selecionado, e gera árvores de menu de alternativas de ação no ambiente externo para cada um dos segmentos de investidores, compostas de 7 opções (retorno médio

auferido, nível de oferta máximo, ação da concorrência, aspectos de vizinhança, velocidade de vendas, disponibilidade de terrenos e sair). Ver opção 2 da árvore 23.

Como todas as opções de menu foram discutidas no segmento de usuários finais, à exceção do retorno médio auferido por investidores, esta será a única a ser exemplificada no menu de alternativas de ação no segmento de investidores. No entanto, como a missão da empresa considerada no modelo não inclui o segmento de investidores, este parâmetro não está diretamente ligado à análise que se está demonstrando.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção retorno médio auferido por investidores, no menu de alternativas de ação no ambiente externo em um dos segmentos de investidores em empreendimentos residenciais selecionado,

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é transferida para os módulos (model910..918), conforme o segmento selecionado, e através da importação dos arquivos CIDBAIR, RRETMAUF, MISSAOF e OBJETIVO, o modelo verifica a condição da relação - retorno exigido por investidores X retorno médio auferido no bairro. De acordo com a condição identificada sugere ao usuário alternativas de ação viáveis para a busca dos objetivos organizacionais formulados. Ver árvore 30.

(PUSUÁRIO) - escolha de uma alternativa viável, conforme exemplo da tela que segue.

(PROCESSAMENTO) - o modelo exporta um dos arquivos, de acordo com o segmento de investidores optado no menu antecedente, COMPES68, COMPES74, COMPES80, COMPES86, COMPES92, COMPES98, COPES104, COPES110 e COPES116 que contém o campo com a alternativa de ação selecionada.

As outras opções de menu no segmento de investidores (nível de oferta máximo, ação da concorrência, aspectos de vizinhança, velocidade de vendas, disponibilidade de terrenos), quando acionadas, também exportam arquivos que contêm alternativas de ação selecionadas, de acordo com a opção, os arquivos: COMPES69..COPES121.

RETORNO MÉDIO EXIGIDO POR INVESTIDORES SATISFATÓRIO

Bairro - BAIR1

	(M2)	Unidades
Manter o Volume de Produção em -	5.500	40

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a condição da relação - retorno exigido por investidores X retorno médio auferido no bairro é satisfatória. Neste caso o modelo sugere 1 alternativa de ação: manter o volume de produção programado. No caso do exemplo foi selecionada a alternativa de manter o volume programado. Ver tela acima e opção 1 da árvore 30.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a seleção da alternativa pelo usuário, este pode retornar ao menu de alternativas de ação no ambiente externo respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a seleção da alternativa ?"

exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de alternativas de ação no ambiente externo, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 23.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de alternativas de ação no ambiente externo para investidores a manipulação do modelo retorna ao menu de alternativas de ação no ambiente externo. Ver árvore 23.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de alternativas de ação no ambiente externo a manipulação do modelo retorna ao menu de alternativas de ação. Ver árvores 18 e 23.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão das alternativas de ação adotadas transfere a manipulação do modelo para o módulo de impressão (print6) onde através da importação dos arquivos COMPEST1..9, COMPE10..99 e COPE100..121 é possível a impressão de todos os campos que contêm as alternativas de ação adotadas. Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de alternativas de ação.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de alternativas de ação a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia. Ver árvores 17 e 18.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estratégia de ação, no menu de estratégia.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação, composta de 4 opções (por bairro, global, impressão e sair). Ver opção 2 da árvore 17.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estratégia de ação por bairro, no menu de estratégia de ação.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação por bairro, composta de 3 opções (recursos, ambiente e sair). Ver árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos, no menu de estratégia de ação por bairro.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação por bairro para os recursos, composta de 5 opções (de produção, de investimento, de endividamento, da estrutura administrativa e sair). Ver opção 1 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de produção, no menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo COMPEST1, fornece ao usuário a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para esta categoria de recursos e exporta o arquivo XT64 que contém o campo com a estratégia adotada no bairro. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 32.

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA SATISFATÓRIA

Bairro - BAIR1

Manter o Volume de Produção em - 55.000 M2

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia concebida para os recursos que compõem a capacidade de produção, no âmbito do bairro em análise, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de investimento, no menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo COMPEST2, fornece ao usuário

a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para esta categoria de recursos e exporta o arquivo XT74 que contém o campo com a estratégia adotada no bairro. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 32.

TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS OCIOSOS A OUTRAS ATIVIDADES

Bairro - BAIR1

Volume de Recursos Ociosos - (Recursos Financeiros Próprios)	2.990	US\$ Mil
---	-------	----------

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia concebida para os recursos que compõem a capacidade de investimento, no âmbito do bairro em análise, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de endividamento, no menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo COMPEST3, fornece ao usuário a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para esta categoria de recursos e exporta o arquivo XT84 que contém o campo com a estratégia adotada no bairro. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 32.

TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS OCIOSOS A OUTRAS ATIVIDADES

Bairro - BAIR1

Volume de Recursos Ociosos - (Recursos Totais da Empresa)	31.960	US\$ Mil
--	--------	----------

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia concebida para os recursos que compõem a capacidade de endividamento, no âmbito do bairro em análise, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar

automaticamente ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade da estrutura administrativa, no menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo COMPEST4, fornece ao usuário a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, para esta categoria de recursos e exporta o arquivo XT94 que contém o campo com a estratégia adotada no bairro. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 32.

INVESTIMENTO NA CAPACIDADE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Bairro - BAIR1

Investimento na Capacidade da Estrutura Administrativa Para Suportar o		
Volume de Produção Programado -	5.000	M2

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia concebida para os recursos que compõem a capacidade da estrutura administrativa, no âmbito do bairro em análise, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 32.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, para os recursos, a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação no âmbito do bairro. Ver árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção ambiente, no menu de estratégia de ação por bairro.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação no âmbito do bairro e para cada segmento de mercado, composta de 4 opções (mercado alvo, tipologia de produto, terreno e sair). Ver opção 2 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção mercado alvo, no menu de estratégia de ação no âmbito do bairro e para cada segmento de mercado da missão.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação dos arquivos MISSAOF, COMPEST5..9, COMPEST10..99 e COPEST100..121 fornece ao usuário a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, expressa através do volume de produção, em m2 de área de construção e em número de unidades, para o segmento selecionado no menu antecedente e exporta os arquivos ESTRAB1..18, de

acordo com o segmento selecionado, que contém o campo com a estratégia adotada para o segmento no bairro. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 32.

ESTRATÉGIA DE AÇÃO (MERCADOS ALVO)

Bairro - BAIR1

Segmento - USUÁRIOS FINAIS FAMILIAR

Subsegmento - De Renda Média

	(M2)	Unidades
Manter no Mercado Atual -	13.477	97
Desenvolver Novos Mercados Para -	41.523	299

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção tipologia de produto, no menu de estratégia de ação no âmbito do bairro e para cada segmento de mercado da missão.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação dos arquivos MISSAOF, COMPEST5..9, COMPEST10..99 e COPEST100..121 fornece ao usuário a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, expressa através do volume de produção para cada tipologia de produto, em m2 de área de construção e em número de unidades, para o segmento selecionado no menu antecedente e exporta os arquivos ESTRAB19..36, de acordo com o segmento selecionado, que contém o campo com a estratégia adotada para o segmento no bairro. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 32.

ESTRATÉGIA DE AÇÃO (PRODUTOS A SEREM LANÇADOS)

Bairro - BAIR1

Segmento - USUÁRIOS FINAIS FAMILIAR

Subsegmento - De Renda Média

	(M2)	Unidades
Edifício de Apartamentos -	10.781	78
Flats -	2.695	19
Condomínios Horizontais -	0	0
Outros -	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia de ação, no âmbito do bairro em análise, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 32.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de estratégia de ação, no âmbito do bairro, ambiente, a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação no âmbito do bairro. Ver árvore 32.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de estratégia de ação no âmbito do bairro a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação. Ver árvores 32 e 17.

Obs: a concepção da estratégia de ação global da empresa deriva da somatória das estratégias de ação em cada bairro que compõe a missão atual da empresa, conforme já dito, portanto a sua formulação deve ser executada somente após as estratégias individuais de cada bairro que compõe a missão da empresa estarem formuladas.

Esta demonstração contém a análise de um único bairro, BAIR1. Portanto a estratégia global que se demonstrará será parcial, e idêntica à estratégia formulada para o bairro BAIR1.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estratégia global, no menu de estratégia de ação.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação global, composta de 3 opções (recursos, ambiente e sair). Ver árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção recursos, no menu de estratégia de ação global.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação global para os recursos, composta de 5 opções (de produção, de investimento, de endividamento, da estrutura administrativa e sair). Ver opção 1 da árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de produção, no menu de estratégia de ação global para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo XT64, fornece ao usuário a estratégia de ação global para esta categoria de recursos. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 33.

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA SATISFATÓRIA

Estratégia Global da Empresa

Manter o Volume de Produção em - 55.000 M2

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia global concebida para os recursos que compõem a capacidade de produção está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação global para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação global para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de investimento, no menu de estratégia de ação global para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo XT74, fornece ao usuário a estratégia de ação global para esta categoria de recursos. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 33.

TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS OCIOSOS A OUTRAS ATIVIDADES

Estratégia Global da Empresa

Volume de Recursos Ociosos - 2.990 US\$ Mil
(Recursos Financeiros Próprios)

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia global concebida para os recursos que compõem a capacidade de investimento está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação global para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação global para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade de endividamento, no menu de estratégia de ação global para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo XT84, fornece ao usuário a estratégia de ação global para esta categoria de recursos. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 33.

TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS OCIOSOS A OUTRAS ATIVIDADES

Estratégia Global da Empresa

Volume de Recursos Ociosos - 31.960 US\$ Mil
(Recursos Totais da Empresa)

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia global concebida para os recursos que compõem a capacidade de endividamento está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação global para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação global para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção capacidade da estrutura administrativa, no menu de estratégia de ação global para os recursos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação do arquivo XT94, fornece ao usuário a estratégia de ação global para esta categoria de recursos. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 33.

INVESTIMENTO NA CAPACIDADE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Estratégia Global da Empresa

Investimento na Capacidade da Estru-
tura Administrativa Para Suportar o
Volume de Produção Programado -

5.000 M2

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia global concebida para os recursos que compõem a capacidade da estrutura administrativa está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação global para os recursos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação global para os recursos, onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 1 da árvore 33.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de estratégia de ação global para os recursos, a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação global. Ver árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção ambiente, no menu de estratégia de ação global.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação global e para cada segmento de mercado, composta de 3 opções (mercado alvo, tipologia de produto e sair). Ver opção 2 da árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção mercado alvo, no menu de estratégia de ação global para cada segmento de mercado da missão.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação dos arquivos ESTRAB1..18 fornece ao usuário a estratégia de ação global, expressa através do volume de produção, em m2 de área de construção e em número de unidades, para o segmento selecionado no menu antecedente. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 33.

ESTRATÉGIA GLOBAL DE AÇÃO (MERCADOS ALVO)

Estratégia Global da Empresa

Segmento - USUÁRIOS FINAIS FAMILIAR

Subsegmento - De Renda Média

	(M2)	Unidades
Manter no Mercado Atual -	13.477	97
Desenvolver Novos Mercados Para -	41.523	299

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia de ação global, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação global respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação global onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 33.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção tipologia de produto, no menu de estratégia de ação global para cada segmento de mercado da missão.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model8) e através da importação dos arquivos ESTRAB19..36 fornece ao usuário a estratégia de ação global, expressa através do volume de produção para cada tipologia de produto, em m2 de área de construção e em número de unidades, para o segmento selecionado no menu antecedente. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 33.

ESTRATÉGIA DE AÇÃO (PRODUTOS A SEREM LANÇADOS)

Estratégia Global da Empresa

Segmento - USUÁRIOS FINAIS FAMILIAR

Subsegmento - De Renda Média

	(M2)	Unidades
Edifício de Apartamentos -	10.781	78
Flats -	2.696	19
Condomínios Horizontais -	0	0
Outros -	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a estratégia de ação global, está identificada na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da estratégia pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia de ação global respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia de ação global onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 33.

Se a estratégia formulada sugerir o desenvolvimento de novos mercados e/ou produtos deve-se escolher novos bairros e incluí-los na missão da empresa para possibilitar a análise de suas variáveis e a possibilidade que oferecem à

satisfação dos objetivos formulados, obedecendo aos artifícios citados nas telas que seguem. Este tipo de procedimento deve ser levado a termo até o momento em que todos os objetivos formulados estejam satisfeitos.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS

Para o Desenvolvimento de Novos Mercados Deve-se Considerar os Seguintes Artifícios :

- 1 - Entrar com o Volume Total de Produção Programado de (M2) = 41.523
- 2 - Entrar com Novo(s) Bairro(s) nos Objetivos de Flexibilidade. A Somatória de Participação, dos Bairro(s) Considerado(s), Sobre as Atividades Totais da Empresa Deve Ser Igual a 100%
- 3 - Diversificação dos Segmentos de Mercado

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS

Diversificação dos Segmentos de Mercado -
Nova Participação

Segmento de Investidores

	Familiar	Individual	Visitante
Em Renda Alta -	0.00%	0.00%	0.00%
Em Renda Média -	0.00%	0.00%	0.00%
Em Renda Baixa -	0.00%	0.00%	0.00%

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MERCADOS

Diversificação dos Segmentos de Mercado -
Nova Participação

Segmento de Usuários Finais

	Familiar	Individual	Visitante
De Renda Alta -	0.00%	0.00%	0.00%
De Renda Média -	100.00%	0.00%	0.00%
De Renda Baixa -	0.00%	0.00%	0.00%

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de estratégia de ação global no ambiente, a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação global. Ver árvore 33.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de estratégia de ação global a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação. Ver árvores 33 e 17.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - a opção impressão da estratégia de ação, por bairros e global, não transfere a manipulação do modelo a nenhum módulo de impressão; é efetuada no próprio módulo (model8). Após a impressão dos campos a manipulação do modelo retorna automaticamente ao menu de estratégia de ação.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção estratégia de ação por bairro, no menu de estratégia de ação.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação por bairro, composta de 3 opções (recursos, ambiente e sair). Ver árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção ambiente, no menu de estratégia de ação por bairro.

(PROCESSAMENTO) - mantém a manipulação do modelo no módulo (model8), e gera a árvore do menu de estratégia de ação no âmbito do bairro e para cada segmento de mercado, composta de 4 opções (mercado alvo, tipologia de produto, terreno e sair). Ver opção 2 da árvore 32.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção terreno, no menu de estratégia de ação por bairro.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model10), e gera a árvore do menu de estratégia para a indicação dos terrenos, composta de 3 opções (terrenos disponíveis, escolha dos terrenos e sair). Ver árvore 34.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção terreno disponíveis, no menu de estratégia para a indicação dos terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model10) e através da importação dos arquivos BCOTERRE e CIDBAIR fornece ao usuário os terrenos disponíveis no bairro em análise. Ver tela que segue e opção 1 da árvore 34.

TERRENOS DISPONÍVEIS NO BAIRRO

Terreno	Fator	Área	Preço/m2	Total	Ka
T1	0.9	1.000	100	90.000	3
T2	0.75	900	70	47.250	4
T4	0.9	1.000	70	63.000	2
T5	0.8	500	90	36.000	4

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os terrenos disponíveis no bairro em análise estão identificados na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação dos terrenos pelo usuário, este pode retornar ao menu de estratégia para a indicação dos terrenos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de estratégia para a indicação dos terrenos onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver árvore 34.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção escolha dos terrenos, no menu de estratégia para a indicação dos terrenos.

(PROCESSAMENTO) - transfere a manipulação do modelo para o módulo (model10), e gera a árvore do menu de escolha dos terrenos, composta de 4 opções (massa de construção viável, área de terreno exigida, compatibilização e sair). Ver opção 2 da árvore 34.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção massa de construção viável, no menu de escolha dos terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model10) e através da importação dos arquivos BCOTERRE e CIDBAIR calcula e fornece ao usuário a massa de construção viável em cada um dos terrenos disponíveis no bairro em análise. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 34.

MASSA DE CONSTRUÇÃO VIÁVEL DE CADA TERRENO DISPONÍVEL

Terreno	Massa de Construção Viável (M2)
T1	3.000
T2	3.600
T4	2.000
T5	2.000

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a massa de construção viável de cada terreno disponível no bairro em análise estão identificados na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da massa de construção viável nos terrenos pelo usuário, este pode retornar ao menu de escolha dos terrenos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de escolha dos terrenos onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 34.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção área de terreno exigida, no menu de escolha dos terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model10) e através da importação dos arquivos BCOTERRE, CIDBAIR e ESTRAB19..36 calcula e fornece ao usuário a área de terreno exigida para o

lançamento dos empreendimentos programados no bairro em análise. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 34.

ÁREA DE TERRENO EXIGIDA PARA O SEGMENTO DE USUÁRIOS FINAIS

Bairro - BAIR1

Área de Terreno Exigida para o Segmento de Usuários
Finais (M2)

	Familiar	Individual	Visitante
Total -	0	688	0
De Renda Alta	0	0	0
De Renda Média -	0	688	0
De Renda Baixa -	0	0	0

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, a área de terreno exigida para o lançamento dos empreendimentos programados no bairro em análise está identificados na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação da área de terreno exigida pelo usuário, este pode retornar ao menu de escolha dos terrenos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de escolha dos terrenos onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 34.

(PUSUÁRIO) - seleção da opção compatibilização, no menu de escolha dos terrenos.

(PROCESSAMENTO) - a manipulação do modelo é mantida no módulo (model10), através da importação dos arquivos BCOTERRE, CIDBAIR e ESTRAB19..36 e a partir dos cálculos de massa de construção viável de cada terreno disponível e das áreas de terreno exigida para o lançamento dos empreendimentos programados no bairro em análise, calcula e fornece ao usuário os terrenos compatíveis para o lançamento de cada um dos empreendimentos programados. Ver tela que segue e opção 2 da árvore 34.

TERRENOS COMPATÍVEIS PARA OS LANÇAMENTOS

Terrenos Compatíveis para o Lançamento de :

Tipologia do Produto - Edifício de Apartamentos

Mercado - Usuários Finais Familiar de Renda Média

Terrenos Viáveis

T1
T2
T4
T5

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.

No exemplo que ilustra a manipulação do modelo, os terrenos compatíveis para o lançamento dos empreendimentos programados no bairro em análise estão identificados na tela acima.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - finalizada a identificação dos terrenos compatíveis pelo usuário, este pode retornar ao menu de escolha dos terrenos respondendo (S) ao "prompt" "Terminou a identificação da estratégia ?" exibido pelo modelo, e assim retornar automaticamente ao menu de escolha dos terrenos onde o modelo aguarda nova seleção do usuário no menu. Ver opção 2 da árvore 34.

(PUSUÁRIO)(PROCESSAMENTO) - através da opção de saída do menu de escolha de terrenos a manipulação do modelo retorna ao menu de estratégia de ação para os terrenos, e através de sucessivas opções de saída nos menus antecedentes retorna-se ao menu principal do modelo e à opção de saída do modelo.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estabelecimento da sistemática para a tomada de decisão estratégica no segmento de empreendimentos residenciais e a estruturação do modelo em um "software", com base nos conceitos adotados na sistemática proposta, 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.

A inevitável crítica ao modelo refere-se a sua aplicabilidade devido ao seu grau de hermetismo. Pode-se argumentar que o modelo não considera rigorosamente a cultura de cada organização. Neste caso a sua utilização é limitada aos indivíduos e empresas que entendam a problemática de formulação de estratégias de ação tal qual abordada no capítulo (4), ou ainda, não se aplica aos que interpretam a metodologia genérica de formulação de estratégias, quando lida sob o enfoque do segmento de empreendimentos residenciais, de outra forma que não a apresentada nos capítulos (5),(6) e (7).

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, mas não se pode afirmar que continuará a sê-la. Nada impede que uma abordagem mais precisa e eficaz ainda seja desenvolvida futuramente.

O aprimoramento de metodologias mais apropriadas para o tratamento do planejamento estratégico objetiva a melhoria do processo decisório e conseqüentemente do processo de conversão de recursos. As questões que

afloram; até onde esse processo evolutivo nos levará? A um mundo onde seremos os senhores do nosso próprio futuro? Isso é bom ou ruim? Os pesquisadores envolvidos com estes problemas certamente são as pessoas que deverão nos dar as respostas à estas questões inquietantes.

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.

Um melhor entendimento das variáveis presentes no ambiente empresarial que envolve o segmento de empreendimentos residenciais permite a elaboração de modelos para a tomada de decisão estratégica, a ser utilizado em computador, mais bem acabados no que tange a sua capacidade de simular configurações ambientais mais próximas da realidade.

Deve-se recomendar também o aperfeiçoamento do modelo segundo os critérios que caracterizam a qualidade de um aplicativo de informática. Dentre os quais cito: linguagem ou "software" mais apropriado possível para a estruturação do modelo; "hardware" compatível com as exigências de sistema da linguagem ou do "software" adotado; adequada construção do programa, no "software" ou na linguagem adotada, gerador do modelo de modo a evitar uma inadequada utilização de memória e de forma a propiciar uma interface amigável como o usuário.

ANEXO - ÁRVORES DE MENUS DO MODELO

ÁRVORE DO MENU PRINCIPAL

Árvore 1

MENU DA MISSÃO DA EMPRESA

Árvore 2

MENU DE SEGMENTOS DE MERCADO

Árvore 3

MENU DE TIPOLOGIA DE PRODUTO

Árvore 4

MENU DE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Árvore 5

MENU DE OBJETIVOS DE CRESCIMENTO

Árvore 6

MENU DE RECURSOS DISPONÍVEIS

Árvore 7

MENU DE DIRETRIZES PARAMÉTRICAS

Árvore 8

MENU DE BANCO DE DADOS

Árvore 9

MENU DE EDIÇÃO DE DADOS DE CIDADES

Árvore 10

MENU DE EDIÇÃO DE DADOS DE BAIRROS

Árvore 11

MENU DE EDIÇÃO DE DADOS DE TERRENOS

Árvore 12

MENU DE PROCESSAMENTO

Árvore 13

MENU DA ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

Árvore 14

MENU DE VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE EXTERNA

ANÁLISE EXTERNA	
☐	DEMANDA POTENCIAL
☐	RECURSOS P/ FINANCIAM.
☐	NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO
☐	AÇÃO DA CONCORRÊNCIA
☐	VELOCIDADE DE VENDAS
☐	ACESSIBILIDADE
☐	SERVIÇOS URBANOS
☐	NÍVEL DE RENDA
☐	ÁREA DE CONST. VIÁVEL
☐	RETORNO MÉDIO AUFERIDO
☐	SAIR

Árvore 15

MENU DE RESULTADO DA ANÁLISE EXTERNA

ANÁLISE EXTERNA	
☐	VPP/DP
☐	REFP/RDF
☐	VPP/NOM
☐	AC/NOM
☐	ASPECTOS DE VIZINHANÇA
☐	VELOCIDADE DE VENDAS
☐	DISPONIBIL. DE TERRENO
☐	RETORNO MÉDIO AUFERIDO
☐	SAIR

Árvore 16

MENU DA ESTRATÉGIA

Árvore 17

MENU DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO

Árvore 18

ALTERNATIVAS P/ A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

Árvore 19

ALTERNATIVAS P/ A CAPACIDADE DE INVEST.

Árvore 20

ALTERNATIVAS P/ A CAPACIDADE DE ENDIVID.

Árvore 21

ALTERNATIVAS P/A CAPACIDADE DA ESTRUTURA

Árvore 22

ALTERNATIVAS DE AÇÃO NO AMBIENTE EXTERNO

Árvore 23

ALTERNATIVAS PARA A DEMANDA POTENCIAL

Árvore 24

ALTERNATIVAS P/ OS RECURSOS P/ FINANC.

Árvore 25

ALTERNATIVAS P/ O NÍVEL DE OFERTA MÁXIMO

Árvore 26

ALTERNATIVAS P/ A AÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Árvore 27

ALTERNATIVAS P/OS ASPECTOS DE VIZINHANÇA

Árvore 28

ALTERNATIVAS P/ A VELOCIDADE DE VENDAS

Árvore 29

ALTERNATIVAS P/ O RETORNO MÉDIO AUFERIDO

Árvore 30

ALTERNATIVAS P/ A DISPONIBIL. DE TERRENO

Árvore 31

ESTRATÉGIA DE AÇÃO POR BAIRRO

Árvore 32

ESTRATÉGIA DE AÇÃO GLOBAL

Árvore 33

ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA TERRENOS

Árvore 34

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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.

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

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

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.**

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.

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

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

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

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

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.

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.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Diagnóstico Nacional da Indústria da Construção Civil. Belo Horizonte, V.10, V.11, V.12, V.13, V.18 e V.19, 1984.

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

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.

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

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