MURILLO ANDRÉ MENDONÇA

**Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de
incorporadoras imobiliárias residenciais**

Versão Corrigida

São Paulo

2021

MURILLO ANDRÉ MENDONÇA

Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais

Versão Corrigida

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

Área de Concentração: Inovação na Construção Civil

Orientador: Prof^ª. Dra. Eliane Monetti

São Paulo

2021

MURILLO ANDRÉ MENDONÇA

Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais

Versão Corrigida

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

Área de Concentração: Inovação na Construção Civil

Orientador: Prof^ª. Dra. Eliane Monetti

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

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

São Paulo, 12 de abril de 2021.

Assinatura do autor:

Assinatura do orientador:

Catálogo-na-publicação

Mendonça, Murillo André

Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais / M. A. Mendonça -- versão corrigida -- São Paulo, 2021.

127 p.

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

1.Real Estate 2.Gestão Estratégica 3.Incorporação Imobiliária Residencial I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

MENDONÇA, M.A. Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais São Paulo. 2021. 96 p. (Mestrado) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

À minha esposa Vanessa, pelo amor,
compreensão e apoio durante a árdua
caminhada deste mestrado.

Aos meus pais, Sérgio e Elisabete, pela
educação e motivação para que eu seguisse
aprendendo cada vez mais.

Aos meus irmãos e sobrinhos, pelo amor,
amizade e eterna admiração.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Eliane Monetti, por todo o suporte, ensinamento e paciência durante minha jornada no programa de Mestrado e pelas críticas construtivas acerca de minha pesquisa.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional do CONSTRUINOVA da Escola Politécnica de São Paulo, que direta ou indiretamente colaboraram com esta pesquisa.

A todos os agentes de incorporadoras imobiliárias que despenderam de seu precioso tempo para participarem das entrevistas e colaborarem com minha pesquisa.

RESUMO

Em um setor que experimentou uma longa recessão na década dos anos 2010, o aprimoramento de processos de gestão da estratégia de incorporadoras imobiliárias residenciais no Brasil é um fator condicionante para que uma empresa sobreviva neste mercado, caracterizado por possuir muitas empresas que apresentam diversas fraquezas e gargalos no processo de gestão estratégica, e mantenha competitividade e angarie um crescimento na década de 2020, que se inicia. Muito se comenta sobre a necessidade de modernização e inovação no setor, mas, para que esses movimentos sejam apoiados sobre alicerces coesos e para que haja um plano de ação bem estruturado, é necessário que esses gargalos e fraquezas em relação à estratégia das organizações sejam vencidos, além de que haja um plano de melhoria contínua desses processos dentro das companhias. Para desenvolvimento do sistema de avaliação proposto nesta pesquisa, que propõe o diagnóstico do nível de maturidade em Gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais e as diretrizes para condução da estratégia, foram realizadas pesquisas bibliográficas, entrevistas e pesquisas de campo com agentes de incorporadoras imobiliárias residenciais, com o objetivo de traçar um diagnóstico inicial de como essas empresas entendem e conduzem tal processo em suas companhias e visando elaborar um questionário abrangente para empresas do setor e propor ferramentas que auxiliem as organizações na implantação de planos de ação, com o objetivo de elevar o nível de maturidade em gestão estratégica. Pode-se inferir que o mercado de incorporação imobiliária residencial é composto por diversas empresas que ainda apresentam muitas fraquezas e gargalos no processo de gestão estratégica, sendo que 41,67% das organizações entrevistadas apresentavam nível de maturidade abaixo dos padrões ideais. Este fato corrobora a tese de que para que as organizações possam identificar quais são as fraquezas e gargalos, é necessária a existência de um sistema de avaliação do nível de maturidade onde as organizações possam aplicar um questionário de avaliação em toda sua estrutura empresarial, definindo o nível de maturidade (dentro de uma classificação estabelecida) em gestão estratégica que as mesmas se encontram atualmente, possibilitando também a verificar quais são as principais ações e ferramentas a serem utilizadas para elevação do nível atual de maturidade ao próximo patamar, buscando sempre a melhoria contínua.

Palavras-Chave: *Real Estate*. Gestão Estratégica. Incorporação Imobiliária Residencial.

ABSTRACT

In an industry that experienced a long recession in the decade of the 2010s, the improvement of the management processes of the strategy of residential real estate developers in Brazil is a conditioning factor for a company to survive in this market, characterized by having many companies that present several weaknesses and bottlenecks in the strategic management process, and maintain competitiveness and drive growth in the decade of 2020, which begins. Much is said about the need for modernization and innovation in the sector, but in order for these movements to be supported on cohesive foundations and for a well-structured action plan, it is necessary that these bottlenecks and weaknesses in relation to the organizations' strategy be overcome, in addition to a plan for continuous improvement of these processes within the companies. For the development of the evaluation system proposed in this research, which proposes the diagnosis of the level of maturity in Strategic Management of residential real estate developers and the guidelines for conducting the strategy, bibliographic researches, interviews and field research were carried out with agents of residential real estate developers, with the objective of drawing an initial diagnosis of how these companies understand and conduct such a process in their companies and aiming to develop a comprehensive questionnaire for companies in the sector and propose tools that assist organizations in the implementation of action plans, with the objective of raising the level of maturity in strategic management. It can be inferred that the residential real estate development market is composed of several companies that still have many weaknesses and bottlenecks in the strategic management process, with 41.67% of the organizations interviewed having a maturity level below ideal standard. This fact corroborates the thesis that in order for organizations to identify which are the weaknesses and bottlenecks, it is necessary to have a system for evaluating the level of maturity where organizations can apply an evaluation questionnaire throughout their business structure, defining the level of maturity (within an established classification) in strategic management that they are currently in, also making it possible to verify which are the main actions and tools to be used to raise the current level of maturity to the next level, always seeking continuous improvement .

Keywords: Real Estate. Strategic Management. Residential Real Estate developers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Características da Gestão Estratégica competitiva.....	24
Figura 2	–	Metodologia da Gestão Estratégica.....	26
Figura 3	–	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	31
Figura 4	–	Matriz SWOT.....	33
Figura 5	–	Matriz BCG.....	37
Figura 6	–	Matriz Portfólio McKinsey.....	38
Figura 7	–	Desdobramento do BSC na organização.....	41
Figura 8	–	Dimensões e níveis de maturidade do SMMM™.....	48
Figura 9	–	Trecho matriz para avaliação da maturidade em gestão estratégica	59
Figura 10	–	Escala de classificação.....	61
Figura 11	–	Escala de classificação.....	69
Figura 12	–	Dispersão Avaliação Maturidade Geral dos AII's da amostra.....	70
Figura 13	–	Dispersão Avaliação Dimensão Processual dos AII's da amostra...	71
Figura 14	–	Dispersão Avaliação Dimensão Desempenho dos AII's da amostra.....	72
Figura 15	–	Nível de Maturidade Geral da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa.....	85
Figura 16	–	Nível de Maturidade da Dimensão Cultural da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa.....	86
Figura 17	–	Nível de Maturidade da Dimensão Processual da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa.....	87
Figura 18	–	Nível de Maturidade da Dimensão Desempenho da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa.....	88
Figura 19	–	Metodologia Base de Gestão Estratégica.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Estratégias advindas da Matriz SWOT.....	34
Tabela 2	–	Matriz produto de Ansoff (ANSOFF, 1980).....	36
Tabela 3	–	Matriz Histórica (BETHLEM 1999).....	39
Tabela 4	–	Matriz Ambiental (BETHLEM 1999).....	40
Tabela 5	–	Níveis de maturidade do processo de Gestão Estratégica do SMMM™ (SILVA, 2017).....	49
Tabela 6	–	Níveis de maturidade dentro de cada dimensão do SMMM™ (STRATEGY MANAGEMENT GROUP, 2010).....	50
Tabela 7a	–	Fraquezas e planos de ação relacionados a cada pergunta da matriz de questionário.....	54
Tabela 7b	–	Fraquezas e planos de ação relacionados a cada pergunta da matriz de questionário.....	54
Tabela 8	–	Características dos níveis de maturidade em Gestão Estratégica.....	56
Tabela 9	–	Descrição dos agentes de incorporadoras imobiliárias entrevistados.....	65
Tabela 10	–	Respostas dos AII's envolvidos na pesquisa.....	81
Tabela 11	–	Moda e frequência da moda em cada ponto de avaliação do sistema.....	81

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2.	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	17
1.3.	METODOLOGIA	18
1.4.	JUSTIFICATIVA	21
2.	ESTADO DA ARTE	23
2.1.	A GESTÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA	23
2.2.	METODOLOGIA BASE DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	26
2.2.1.	Diretrizes Estratégicas	27
2.2.2.	Análise do Ambiente Externo	28
2.2.3.	Análise do Ambiente Interno.....	32
2.2.4.	A Formulação da Gestão Estratégica.....	35
2.2.5.	Implementação e Controle da Estratégia: o <i>Balance Scorecard</i>	40
2.3.	GESTÃO ESTRATÉGICA EM <i>REAL ESTATE</i>	42
2.3.1.	Análise da Qualidade do Investimento	43
2.4.	GOVERNANÇA POR MEIO DE PROCESSO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS.....	44
2.5.	ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS	45
3.	DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO.....	47
3.1.	<i>STRATEGIC MANAGEMENT MATURITY MODEL™</i>	48
3.2.	ADAPTAÇÃO DO SMMM™ AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO PROPOSTO.....	50
3.2.1.	Construção da Matriz de Questionário	52
3.2.2.	Proposição da Escala de Classificação	55
3.3.	VALIDAÇÃO E CALIBRAGEM DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO (MATRIZ DO QUESTIONÁRIO E ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO)	57
4.	DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	58
4.1.	SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO.....	58
4.1.1.	Matriz do Questionário	59
4.1.2.	Escala de Classificação.....	60
4.2.	FRAQUEZAS RELACIONADAS AO NÍVEL DE MATURIDADE E O PLANO DE AÇÃO PARA ELEVAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA.....	61
5.	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E CALIBRAÇÃO DE DADOS	63
5.1.	ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE.....	63
5.2.	POPULAÇÃO AMOSTRADA	64
5.3.	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	65

5.4.	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	66
5.5.	CALIBRAGEM DE DADOS E DEFINIÇÃO DA MATRIZ FINAL DE QUESTIONÁRIO	67
6.	RESULTADOS	69
6.1.	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	69
6.2.	SISTEMA DE AVALIAÇÃO FINAL	74
6.3.	DISPERSÕES DA PESQUISA	80
6.4.	APLICAÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	84
6.4.1.	Nível de Maturidade na Dimensão Cultural	85
6.4.2.	Nível de Maturidade na Dimensão Processual	86
6.4.3.	Nível de Maturidade na Dimensão Desempenho	87
6.4.4.	Plano de ação para elevação do nível de maturidade	88
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
7.1.	APLICABILIDADE DO RESULTADO E SUAS LIMITAÇÕES.....	92
7.2.	SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS	93
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
	APÊNDICE A — MATRIZ DE QUESTIONÁRIO ARBITRADA PARA AS ENTREVISTAS	97
	APÊNDICE B — SISTEMA DE AVALIAÇÃO COMPLETO	101
	APÊNDICE C — SISTEMA APLICADO EM CASO REAL PARA VALIDAÇÃO DE DADOS	111
	ANEXO A — SMMM™ — STRATEGIC MANAGEMENT MATURITY MODEL™	121

1. INTRODUÇÃO

1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO

O Brasil viveu um período de crescimento no mercado habitacional a partir de 2005 e 2006, sendo que em 2011 pode-se observar um novo *boom* da construção civil (fenômeno que acaba sendo cíclico, de tempos em tempos), com um lançamento desenfreado de empreendimentos imobiliários, apoiados sobre a premissa do crescimento da demanda habitacional, logística/comercial e de infraestrutura — os dois últimos em decorrência do desempenho econômico do país. A economia brasileira chegou a atingir a sexta posição na classificação das maiores economias do mundo em 2011, de acordo com dados do Fundo Monetário Internacional (FMI, 2012)¹.

Incorporadoras e construtoras lançavam empreendimentos impulsivamente, motivadas pela facilidade de crédito e pela alta velocidade de vendas, muitas vezes sem se preocupar com o alinhamento do produto oferecido com a demanda de mercado (que era alta para todos os tipos de produto), o *funding* (o crédito era facilitado para as empresas) e a modelagem econômica. Em resumo, o lançamento de um empreendimento imobiliário significava quase sempre sucesso para as incorporadoras.

A ilustre frase de Lewis Carroll², “Se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve”, ilustrava bem o caminho adotado por uma grande fatia de empresas do mercado habitacional brasileiro durante essa fase (e ainda persistente nos tempos atuais). Mas, com a desaceleração econômica nos anos seguintes e o recente cenário de recessão, idealizar e lançar um empreendimento imobiliário não tem sido uma tarefa fácil para as empresas que ainda sobrevivem: dificuldade na obtenção de *funding*; queda na procura e nas vendas; alto número de estoque; juros ainda expressivos na operação de crédito; e uma dificuldade persistente no acesso ao crédito por parte da população são exemplos dos obstáculos a serem enfrentados pelo mercado.

Atualmente, é possível observar muitas empresas que compõem o mercado imobiliário habitacional nacional que possuem postura estratégica basicamente intuitiva, na qual, segundo

¹ O Fundo Monetário Internacional (FMI) é uma agência especializada das Nações Unidas que foi concebida na conferência de Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos, em julho de 1944. O FMI trabalha para promover a cooperação monetária global, garantir a estabilidade financeira, facilitar o comércio internacional, promover o alto nível de emprego e o crescimento econômico sustentável e reduzir a pobreza em todo o mundo.

² Charles Lutwidge Dodgson, mais conhecido pelo seu pseudônimo Lewis Carroll (Daresbury, 27 de janeiro de 1832 — Guildford, 14 de janeiro de 1898), foi um romancista britânico, autor do clássico livro **Alice no País das Maravilhas**.

Alencar (1993), o “*feeling*” empresarial muitas vezes se sobrepõe ao emprego metodológico de conceitos desenvolvidos para dar suporte à decisão de caráter estratégico. Ainda de acordo com o autor, a tomada de decisões sem a base de uma análise crítica rigorosa, que permita a especulação dos resultados empresariais esperados, contém muita incerteza e um componente aleatório extremamente arriscado. Esse tipo de comportamento pode significar a extinção de diversas organizações.

Quando se aborda a Gestão Estratégica de empresas do mercado de *Real Estate*, mais precisamente do mercado imobiliário habitacional, é importante e necessário apresentar o conceito de ciclo que permeia este nicho econômico. Segundo Borgersen, Sommervoll & Wennemo (2006), há uma dinâmica entre a oferta e as necessidades de aquisição de habitações. Quando não há uma oferta adequada em relação à demanda, existe a possibilidade de uma quebra do mercado. Esse cenário constrói-se pelo fato do ciclo de implantação de um empreendimento imobiliário ser relativamente longo, havendo dificuldade em planejá-lo desconhecendo o comportamento futuro de mercado.

Além disso, muitas empresas do mercado imobiliário tomam decisões sem o auxílio de um planejamento estratégico, ou mesmo baseando-se em planos mal elaborados e/ou defasados, podendo ocasionar perdas de resultados significativas, ainda mais em períodos atípicos como o atualmente vivido pela pandemia do COVID-19, iniciado em meados de 2020. Surge, então, a necessidade das incorporadoras entenderem melhor seu posicionamento frente ao mercado em que atuam e seu alinhamento de produtos em relação às demandas, com vistas a um eventual reposicionamento estratégico, seja de produtos isoladamente ou do próprio nicho de atuação, visando à continuidade de sua atividade empresarial.

A exemplo do que se verifica em diferentes segmentos no mercado imobiliário, tanto as variáveis que interferem na dinâmica quanto aquelas relacionadas aos aspectos internos da organização devem ser cuidadosamente identificadas, monitoradas, controladas e utilizadas para que se tenha uma visão clara dos três elementos que devem ser entendidos para a maximização da competitividade da organização: o que a empresa faz, onde está inserida no mercado e qual a sua visão de futuro. Para Porter (1990), a estratégia competitiva tem o objetivo de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição. O desafio enfrentado pelos gestores da estratégia organizacional está relacionado a escolher ou criar um contexto ambiental em que os recursos e competências da organização possam produzir vantagens competitivas.

O mercado imobiliário é caracterizado por interagir constantemente com o ambiente externo, que é influenciado por medidas governamentais, taxas de juros, disponibilidade de *funding*, entre outras variações ditadas pelos movimentos macroeconômicos. Assim, adotar estratégias consistentes pode auxiliar as empresas de *Real Estate* em sua sustentação no mercado. O planejamento e a Gestão Estratégica possibilitam que as organizações adotem estratégias que as fortaleçam em condições adversas, tendo em vista a redução do poder dos elementos do ambiente. Segundo Suklev & Debarliev (2012), o uso do planejamento estratégico melhora o desempenho organizacional, uma vez que auxilia as empresas a formularem objetivos estratégicos, metas e métodos adequados ao momento em que vivem.

Rocha Lima Jr. (1993) analisa que, para que se possam desenvolver empreendimentos no mercado imobiliário com expectativa de taxas de retorno capazes de compensar o padrão de riscos dos negócios no setor, há necessidade de que o planejamento do produto seja feito com muito rigor, pois a quebra de desempenho das variáveis de comportamento, no curso da ação, relativamente à condição esperada, sempre apresenta grande sensibilidade com respeito às variáveis dependentes tradicionalmente usadas como indicadores de qualidade, base para tomada de decisão. O autor ainda afirma que quanto menores são os caminhos para planejar com baixos riscos, quanto mais difícil é tomar dados para formular as rotinas de geração das informações no sistema de planejamento, mais ele se faz necessário. Somente por meio do planejamento e da Gestão Estratégica é que o empreendedor se capacita a incorporar.

A questão Gestão Estratégica ainda possui poucas publicações e pesquisas direcionadas à indústria da construção civil, ainda menos voltadas para o setor habitacional, que representa grande parcela desta e tem grande participação na economia nacional. Em decorrência das características e particularidades supracitadas para este setor, é importante que as organizações encontrem maneiras eficientes (e direcionadas) para identificar não só os gargalos que possuem em gestão estratégica, como também um *pool* de ferramentas que possibilite que a implementação de planos de ação para elevação do nível de maturidade gerencial.

1.2.OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Diante do exposto sobre possíveis fraquezas e gargalos em Gestão Estratégica de parte das incorporadoras do país e sobre a complexidade atual que caracteriza o mercado imobiliário nacional, o objetivo geral desta pesquisa foi propor um Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais, que possibilitará identificar seus pontos fortes e principais fraquezas quanto a Gestão e

Planejamento Estratégico, propondo as principais ações e ferramentas a serem utilizadas para elevação do nível atual de maturidade ao próximo patamar, buscando a melhoria contínua

Os objetivos específicos do sistema de classificação desta pesquisa são:

- i. Gerar uma matriz com os itens para avaliação da maturidade em Gestão Estratégica a partir da opinião de especialistas da área e de referencial bibliográfico.
- ii. Definir uma escala de classificação do nível de maturidade setorial em Gestão Estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais.
- iii. Indicar as melhores ferramentas e principais ações a serem utilizadas para elevação do nível atual de maturidade da organização em questão.

1.3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo desta pesquisa, foi empregada a metodologia descrita a seguir:

- i. Identificação de aspectos teóricos acerca de planejamento e Gestão Estratégica

Foi realizado levantamento bibliográfico acerca do tema planejamento e gestão estratégica, que é rico em publicações, tendo sido possível reunir uma gama de pesquisas, livros e publicações sobre o assunto, que contribuíram para elaboração do capítulo 2 (“Estado da Arte”). Porém, quando buscou-se referências sobre planejamento e Gestão Estratégica voltadas ao mercado de *Real Estate* no Brasil, poucas, publicações foram encontradas, embora tenham muita qualidade, podendo ser destacadas Alencar (1993), Alves (2016), Balarine (2002), Giglio & Ryngelblum (2010) e Rocha Lima Jr.(1985).

- ii. Identificação de ferramentas para avaliação do nível de maturidade em Gestão Estratégica de organizações

Realizou-se levantamento bibliográfico acerca de ferramentas para avaliação do nível de maturidade em Gestão Estratégica de organizações, porém a maioria das publicações são voltadas para determinação de maturidade em gestão de projetos. Apenas uma ferramenta específica para Gestão Estratégica foi encontrada: o *Strategic Management Maturity Model*TM (SMMMTM) [STRATEGY MANAGEMENT GROUP, 2020]. Este fato encorpa a justificativa desta pesquisa, que será descrita a seguir neste capítulo.

- iii. Uso de processo empregado para coleta de opiniões (entrevistas em profundidade semiestruturada) e estruturação do modelo.

A escolha pela entrevista em profundidade, baseada em dois instrumentos de pesquisa (questionário semiestruturado e formulário de perguntas fechadas), foi justificada pela necessidade de obtenção de uma visão mais analítica e aprofundada do AII (Agente de Incorporadora Imobiliária), por meio de um roteiro semiestruturado, que permite ao pesquisador a liberdade de utilização, alteração e inclusão de novas questões, caso seja identificada a necessidade durante a entrevista.

Na presente dissertação, a entrevista semiestruturada foi concebida a partir de uma matriz de questões abertas, com a possibilidade de inclusão de perguntas adicionais na medida em que a entrevista transcorre e novos pensamentos são colocados em pauta. Optou-se por essa metodologia para possibilitar um entendimento das bases utilizadas pelo entrevistado tanto para formar suas opiniões sobre o tema quanto para mostrar as circunstâncias em que está inserido, pois a lógica do cenário relativo às perguntas não é totalmente definida.

- iv. Seleção de participantes da pesquisa — Agentes de Incorporadoras Imobiliárias (AII) — Especialistas da área com potencial para colaborar com a pesquisa.

Esta seleção foi elaborada de maneira arbitrada, levando em consideração vários *players* do setor, dentre eles diretores ou gerentes de incorporação, empreendedores, consultores em gestão imobiliária, investidores, entre outros, todos orientados a participar desta pesquisa pelo do ponto de vista do gestor estratégico.

Em maio de 2019, realizou-se contato com os vinte profissionais pré-selecionados via correio eletrônico ou telefone para verificação do interesse e disponibilidade na participação da entrevista. Foram obtidas quinze respostas positivas de interesse, sendo que, com três delas, não foi possível a realização das entrevistas por motivos de incompatibilidade de agenda. O detalhamento de todos os AIIs envolvidos na entrevista é demonstrado no capítulo 5 (“Métodos de Avaliação e Calibração de Dados”).

- v. Arbitragem inicial da matriz de questionário e da escala de classificação

Inicialmente foram arbitradas as elaborações da matriz de questionário e da escala de classificação, que são subcomponentes importantes do sistema de classificação. No caso da matriz de questionário, o embasamento teórico sobre planejamento e gestão estratégica e situações presentes no setor foram o passo inicial para estabelecimento dos atributos. Além disso, baseou-se em questões presentes dentro do sistema de avaliação do SMMM™.

vi. Entrega dos questionários de pesquisa

Os questionários foram submetidos via e-mail aos AII's participantes, juntamente com uma descrição sucinta desta pesquisa e com orientações para preenchimento e prazos de entrega das respostas.

vii. Coleta e análise de dados das rodadas

A coleta de dados, ocorrida ao longo do 2º semestre do ano de 2019, foi realizada por meio da aplicação da matriz de questionário arbitrada inicial (modificada após a interação com os entrevistados) e explicada no capítulo 4 (“Desenvolvimento do Sistema de Avaliação”). As perguntas e alternativas foram colocadas a cada AII's seguindo duas lógicas. A primeira permitia que cada entrevistado pudesse opinar quanto ao grau de relevância que ele atribui para cada pergunta e resposta para compor um sistema de avaliação de maturidade em gestão estratégica. Já a segunda avalia como a organização ou AII porta-se diante da situação questionada, permitindo ao pesquisador (i) observar a aderência do ponto de avaliação ao sistema de avaliação; (ii) identificar ferramentas ou práticas utilizadas por organizações de maturidade mais elevada e que possam ser aplicadas em organizações com maturidades mais baixas; e (iii) verificar a necessidade de manutenção ou exclusão deste ponto avaliado na matriz final de classificação.

viii. Elaboração da matriz de questionário e da escala de classificação definitivas

Seguindo a lógica de colocação das perguntas da matriz de questionário arbitrada, foi possível classificar o grau de relevância de cada pergunta segundo o Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade Setorial em Gestão Estratégica para as empresas pesquisadas. Através desse grau de relevância, algumas perguntas foram excluídas da matriz inicial, outras foram inseridas e cada ponto remanescente no sistema de avaliação recebeu um peso que interfere diretamente no sistema de classificação das organizações.

ix. Aplicação da matriz de questionário em uma incorporadora imobiliária residencial para verificação da eficácia

Para a validação da matriz de questionário final e para avaliação da eficácia desta pesquisa, aplicou-se o sistema de avaliação em uma incorporadora imobiliária que oferece abertura para análise aprofundada de sua Gestão Estratégica. Assim, o autor poderá comparar as repostas obtidas no sistema de avaliação com a realidade da organização.

1.4. JUSTIFICATIVA

Segundo Silva (2017), o conceito de maturidade pressupõe a existência de diferentes estágios de desenvolvimento de um dado processo, o qual é avaliado pela maneira como é definido, gerenciado, mensurado e controlado. Quanto mais maduras são as empresas, maior a probabilidade de alcance de seus objetivos de qualidade, prazo e custos com consistência e eficiência. Os diferentes modelos de maturidade podem ser utilizados com ferramentas de comparação e avaliação de processos, bem como áreas funcionais individuais nas buscas pela melhoria necessária da competência e da capacidade das organizações.

Maturidade em Planejamento Estratégico pode ser definida como o quão capaz uma organização é no processo de gerenciar sua estratégia com sucesso. Um modelo de maturidade é o mecanismo utilizado pela organização para mensurar quantitativamente a sua capacidade de planejar, gerenciar e controlar sua estratégia com sucesso, além de auxiliar no estabelecimento de um plano de crescimento para a empresa.

Os estudos e modelos sobre a questão da avaliação de maturidade em projetos e em processos são numerosos na literatura. Dentre os principais modelos, podem ser citados: *Capability Maturity Model* (CMM) [Departamento de Defesa dos Estados Unidos, 1986]; *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) [Departamento de Defesa dos Estados Unidos, 1992]; *Project Management Maturity Model* (PMMM) [KERZNER, 2001]; Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) [PRADO, 2010]; e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) [PMI, 2013]. Porém, no que diz respeito ao foco desta dissertação, fora encontrado apenas um modelo capaz de avaliar a maturidade de organizações em gestão estratégica: o *Strategic Management Maturity Model*TM (SMMMTM) [STRATEGY MANAGEMENT GROUP, 2020].

O SMMMTM proporciona aos usuários uma análise rápida sobre o grau de maturidade de sua organização no processo de gestão estratégica, permitindo o *benchmarking* entre organizações e departamentos internos, além de possibilitar o monitoramento do seu progresso. Essas ferramentas colaboram para que os gestores identifiquem as deficiências da organização no que tange à Gestão Estratégica e posteriormente desenvolvam um conjunto de ações para melhoria do desempenho organizacional.

O SMMMTM é um modelo bastante abrangente (engloba as oito dimensões da gestão estratégica), aponta um conjunto de recomendações para melhoria contínua e tem uma

aplicabilidade bastante simples. Acaba sendo um modelo genérico, aplicável em organizações dos mais diversos segmentos de mercado³.

Contudo, como já mencionado anteriormente, devido às particularidades da questão estratégica na cadeia produtiva do mercado imobiliário e ao ciclo de implantação dos empreendimentos ser relativamente longo (diferentemente do que acontece com outros segmentos), acaba sendo necessária a elaboração de um sistema de avaliação que seja aplicável exclusivamente a organizações do *Real Estate* , mais precisamente em incorporadoras imobiliárias. Assim, o sistema pode focar nas problemáticas desse segmento e direcionar o uso de ferramentas e metodologias mais indicadas.

³ O SMMM™ é apresentado com maior profundidade no anexo A.

2. ESTADO DA ARTE

O ambiente dos negócios imobiliários residenciais na economia brasileira caracteriza-se pela descontinuidade, exigindo um cuidado especial na formulação e na gestão da estratégia das organizações. Essas, posicionadas em um ambiente complexo com constantes mudanças, necessitam de agilidade e de permanente revisão dos posicionamentos estratégicos. Na visão de Balarine (2002), logo, faz-se necessário o estabelecimento de uma visão nítida que guie a tomada de decisão e as ações complementares dessas organizações. Para Alencar (1993), o estabelecimento de parâmetros condicionadores da ação, decorrente da manipulação do processo de planejamento, determina a estratégia de ação e/ou as diretrizes do comportamento empresarial que conduzem as tomadas de decisão estratégica.

Além das particularidades do setor, mencionadas anteriormente, é fato notório que muitas empresas do mercado imobiliário residencial ainda não aplicam práticas de Gestão Estratégica e, quando aplicam, não possuem as ferramentas e a qualidade necessárias para direcionar a organização no alcance dos objetivos estratégicos. Entra em cena, então, o conceito de maturidade em Gestão Estratégica das incorporadoras imobiliárias residenciais, avaliada por meio do desempenho alcançado em cada etapa do planejamento e da gestão dessas organizações. A partir do conhecimento da maturidade em que se encontra cada etapa de planejamento e gestão estratégica, as empresas poderão também conhecer os próximos passos necessários à sua evolução.

O objetivo deste capítulo é abordar questões e ferramentas acerca de Gestão Estratégica empresarial e que possam ser direcionadas ao mercado do *Real Estate*, mais particularmente ao setor imobiliário residencial.

2.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA

Concentrando os conceitos de planejamento e Gestão Estratégica no *Real Estate*, de acordo com Rocha Lima Jr. (1994), os processos e sistemas de planejamento são, por excelência, meios de apoio à decisão, de forma que sua estruturação não é rígida, pois necessita conter particularidades que se adequem à forma de ser dos sistemas de decisões para os quais serão desenvolvidos. Assim sendo, a hierarquia dos sistemas de planejamento está presa à dos sistemas de decisões.

Segundo Lobato et al (2009), as principais características do planejamento e Gestão Estratégica competitiva envolvem diferentes aspectos desse tipo de gestão, como está demonstrado e resumido na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Características da Gestão Estratégica competitiva

Fonte: Lobato et al (2009)

- a) **Atuação global:** A atuação global das organizações contemporâneas é uma característica chave da Gestão Estratégica competitiva. De acordo com Lobato et al. (2009), “globalização é a impossibilidade de as empresas e os governos seguirem outra lógica que não a do mercado mundial”. Porém, a aplicação do termo atuação global não implica na necessidade das organizações de expandir sua atuação para outros países, mas sim na necessidade de adotar um perfil mais darwinista, adaptando-se aos mercados em que atuam de maneira eficaz, garantindo a “sobrevivência dos mais fortes”.
- b) **Proatividade e foco participativo:** O processo de aprendizado das organizações deve ocorrer de maneira sistêmica e emergente, por meio do autodesenvolvimento e do comportamento proativo que estimule a gestão estratégica. Para conduzir a Gestão Estratégica competitiva, a organização deve compreender, em todas as esferas e intervenientes envolvidos, os limites de suas forças e habilidades para estarem bem informadas sobre o ambiente, convertendo as oportunidades em sucesso e mitigando as ameaças.
- c) **Incentivo à criatividade:** Desafiar a criatividade de todos os colaboradores da organização, acompanhando a velocidade de transformação não só de capitais, mas

também de culturas organizacionais e de mecanismos de concepção de trabalho e emprego.

- d) **Organização em unidades estratégicas de negócio (UENs):** Fischmann & Almeida (2018), definem UENs como a segmentação do campo de atuação das organizações. Uma empresa pode atuar em unidades de negócio que não fazem parte de sua missão. Já Ansoff (1983), conceitua UENs como o resultado de subdivisões da realidade de negócios da organização. Suas estratégias estão subordinadas a uma gestão estratégica competitiva que define planejamentos corporativos da organização para o todo e para cada UEN, buscando, segundo Lobato et al. (2009), “[...] um resultado final no qual a eficácia do todo seja maior que eficiência das partes [...]”. Esse tipo de subdivisão facilita a coordenação estratégica, já que as unidades são projetadas com menos hierarquia, mais autonomia e com um equilíbrio de poder baseado num processo participativo de tomadas de decisão.
- e) **Ênfase em alianças:** Uma aliança estratégica é uma relação formal criada entre diferentes organizações com o propósito de alcançar benefícios e objetivos mútuos. Na gestão estratégica competitiva, as empresas transformam-se para formar alianças, desenvolver tecnologias, compartilhar investimentos de pesquisa e desenvolvimento, e reduzir custos operacionais.
- f) **Sustentabilidade:** As organizações devem ter amplo espectro de responsabilidades, que vão além da produção de bens e serviços, tendo em vista a obtenção de lucro e a participação responsável e ativa no desenvolvimento sustentável, seja no âmbito social, ambiental ou econômico.
- g) **Aprendizagem contínua:** é a chave para a vantagem competitiva renovável. As organizações precisam de um propósito claro e estratégico, voltado a desenvolver novas capacidades e experimentações, enfatizando a importância da eficiência dentro do ambiente organizacional.

Para Alencar (1993), a tomada de decisão estratégica no segmento de empreendimentos residenciais se dá com um nível de qualidade inferior ao desejável, sendo inconcebível que o setor aceite operar em um nível inferior ao que é possível alcançar por meio da utilização de instrumentos gerenciais mais avançados, especialmente por tratar-se de decisões a longo prazo — uma das características principais do setor residencial.

2.2. METODOLOGIA BASE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A metodologia para formulação de uma Gestão Estratégica competitiva é apoiada em diretrizes estratégicas e análise de ambientes em que a organização está inserida (externos e internos). Sua formulação é feita por meio de ferramentas capazes de assegurar vantagens competitivas no mercado em que a organização atua. Após essa etapa, deve-se garantir uma implantação eficiente e um controle eficaz. A figura a 2 representa o fluxograma da metodologia base da Gestão Estratégica competitiva.

Figura 2 – Metodologia da Gestão Estratégica

Fonte: Lobato et al. (2009)

Para Rocha Lima Jr. (1994), o planejamento estratégico para organizações do *Real Estate* deve levar em conta:

- a) As relações da organização com o seu ambiente, que devem ser tratadas para derivar, a partir disso, a política de comportamento empresarial.
- b) O planejamento dos empreendimentos de forma que seja possível atender às políticas estabelecidas, pois é por meio destas que a organização sustenta suas relações com o ambiente.
- c) A capacidade dos sistemas acionados para a produção dos empreendimentos de 26evalos à estruturação esperada nas rotinas anteriores.

Assim, ainda segundo o autor op. Cit., o planejamento nas organizações estará estruturado em hierarquias muito bem caracterizadas e relacionadas em cadeia, com cada uma delas fornecendo diretrizes de ação para a sucessora.

Segundo Fischmann & Almeida (2018), a Gestão Estratégica deve trazer para a coordenação do dia a dia o acompanhamento e o controle da estratégia da organização. Ela é realizada por controle de indicadores, quando acompanha as estratégias no sentido de melhoria

da eficiência da organização, e por gestão de projetos, quando a gestão se refere a estratégias que garantem a adaptabilidade da organização no ambiente e mercado em que atua, almejando a eficácia organizacional.

2.2.1. Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas compreendem, no processo de definição do negócio, a elaboração da visão e a identificação da missão e dos valores de uma organização, o que faz com que a empresa se engaje em determinadas ações que são a base para elaboração das suas estratégias.

2.2.1.1. A Definição do Negócio da Organização

A definição do negócio da organização é um dos aspectos fundamentais para a definição da estratégia corporativa. Ela foca o entendimento das necessidades dos clientes da organização e dos requisitos que eles buscam para atender às suas necessidades e anseios (DRUCKER, 1980). Essa definição possibilita que a organização identifique seu âmbito de atuação, podendo ajustar o seu foco no mercado e desenvolver seu diferencial competitivo, orientando o seu posicionamento estratégico e evitando uma visão míope do mercado onde atua.

Hamel & Prahalad (1995) apresentam questões que podem auxiliar na dinâmica de definição do negócio da organização:

- O que a organização faz hoje e deve continuar fazendo no futuro?
- O que a organização faz hoje e não deve continuar fazendo no futuro?
- O que a organização não faz hoje e deve buscar fazer no futuro?
- O que os concorrentes fazem hoje e que lhes garantirão sucesso no futuro?

Como citado anteriormente por Drucker (1980), a organização deve saber identificar quem é seu cliente, quais os benefícios procurados por ele e, o mais importante, por que ele faz negócios atualmente com a organização. A partir desta identificação e das questões colocadas por Hamel & Prahalad (1995), é possível desenvolver o modelo de negócios da organização, que está relacionado à definição da estratégia competitiva e da estrutura que irá gerar os benefícios aos clientes. Essa é a característica principal da competição nos dias atuais: a geração de modelos de negócios que superam os concorrentes na oferta de benefícios para os clientes.

A definição do negócio das organizações permite que elas sejam flexíveis na adoção de estratégias. Num mercado como o do *Real Estate*, voltado para imóveis residenciais e

caracterizado por um cenário de constante transformação, as organizações podem aproveitar-se dessas mudanças para maximizar ciclicamente a geração de benefícios para os clientes.

2.2.1.2. Elaboração da Visão, Missão e Valores

O conceito de visão expressa a maneira pela qual uma organização deseja ser reconhecida no futuro. A organização deve refletir quais os desafios apresentados aos colaboradores, onde estará atuando com seus clientes e quais as principais oportunidades que podem surgir durante o caminho. A definição de visão é de extrema importância para a Gestão Estratégica, uma vez que só é possível desenvolver a estratégia corporativa a partir do momento em que a organização enxerga aonde quer chegar. Ao formular a visão de futuro, os líderes devem, de forma participativa, conciliar motivações, valores e desafios.

Já a missão se refere à razão da existência da organização e à função que desempenha no mercado, tornando útil sua ação e justificando seu lucro aos acionistas e à sociedade em que atua. Deve ser sintética e de fácil compreensão, contendo as referências que nortearão as estratégias da organização. Para formulação da missão, é necessário que a organização entenda seu negócio, identifique quem é seu cliente, tenha bem definido quais são seu escopo de atuação, sua vantagem competitiva e sua contribuição social. A partir dela, é possível estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e direcionar a operação.

Para que a organização consiga atingir a sua visão de futuro, coloca-la em prática e desenvolver sua missão, é necessário ter muito bem definido os valores que permeiarão suas atividades. Os valores são as crenças básicas para orientação no processo de tomada de decisão. São intrínsecos e importantes sobretudo para os componentes internos. A organização decide por si seus valores e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos, sendo que eles devem ser consistentes com a história e a cultura da organização. Os líderes são os principais incentivadores da prática dos valores, os quais precisam ser transformados em comportamentos e atitudes.

2.2.2. Análise do Ambiente Externo

Analisar o ambiente externo é um processo para mapear as prováveis evoluções fora do âmbito organizacional, com o objetivo de antecipar oportunidades e ameaças ao desempenho almejado pela missão, pela visão e pelos valores — componentes da Gestão Estratégica explicados anteriormente. Entender as possibilidades futuras desafia as organizações a irem além da simples projeção baseada em estatísticas passadas e em dados atuais, antecipando o

que é relevante para si. Só assim estarão preparadas para a construção da organização do futuro em um ambiente externo turbulento e de mudanças aceleradas.

Tal ambiente externo, segundo Lobato et al. (2009), é formado por dois ambientes: o geral e o setorial. No primeiro, as organizações devem analisar o macroambiente de negócios, por meio da técnica de desenvolvimento de cenários, junto com a análise das tendências, oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Já no ambiente setorial, por meio do Modelo das Cinco Forças Competitivas (PORTER, 1990), analisa-se o microambiente no qual a organização está inserida.

2.2.2.1. Desenvolvimento de Cenários

Empreender no mercado imobiliário residencial obriga a decisões que, segundo Rocha Lima Jr., Monetti & Tavares (2011), comprometem grande capacidade de investimento para fazer empreendimentos sem flexibilidade, cujos resultados serão alcançados em um prazo muito longo em relação ao momento de decisão.

Assim sendo, é necessário que as incorporadoras imobiliárias estruturem rotinas de decisão para reconhecer a capacidade de execução e a atratividade para desenvolver um empreendimento. As avaliações do empreendedor podem ser validadas criticamente por meio de simulações, modelos e principalmente pelo desenvolvimento de cenários, que contenham informações capazes de produzir indicadores da capacidade de fazer, dos resultados esperados, da segurança e dos riscos do investimento.

Entretanto, fazer a imagem desses indicadores, resultados e riscos somente de uma forma descritiva não monitora o cenário com informações que facilitem a decisão. É necessário tomar medidas em relação ao impacto de desvios de comportamento e ao desempenho sobre indicadores de qualidade.

De acordo com Lobato et al (2009), o ambiente geral é constituído por elementos que formam a maneira de vida da sociedade e que impactam, direta ou indiretamente, nas organizações. Dessa forma, quatro ambientes gerais devem ser estudados pelos gestores da estratégia das organizações: econômico, sociopolítico, demográfico e tecnológico. Desenvolver cenários que prevejam o comportamento desses ambientes não significa necessariamente prever com exatidão o futuro, mas sim identificar os possíveis cenários que podem ocorrer e como a organização deve reagir a eles para aproveitar as oportunidades e se proteger das ameaças.

Rocha Lima Jr., Monetti & Tavares (2011), define as seguintes rotinas para possibilitar a medida dos desvios:

- i. Produzir as medidas dos indicadores da qualidade do investimento associadas ao comportamento e ao desempenho esperados do empreendimento, as quais figuram no cenário referencial.
- ii. Desenhar cenários de comportamento estressados, por meio de arbitragem sustentada por dados estatísticos conhecidos e confiáveis, e por avaliações de caráter macroeconômico, quanto ao andamento da economia no ciclo operacional do empreendimento. Permitem-se, então, conclusões sobre um cenário mais conservador e agressivo, porém deixando claro o entendimento de que ele não representa fronteiras que não possam ser superadas.
- iii. Medir, por meio de modelos apropriados, o que acontece com os indicadores do empreendimento, caso o comportamento e o desempenho das variáveis operacionais apareça flutuando entre a fronteira agressiva e a conservadora, em diferentes cenários estressados.
- iv. Mostrar os riscos a partir dessas imagens de desvios dos indicadores, acentuando que as medidas de desvio são aplicadas de forma que as variáveis não fujam dos parâmetros impostos nos cenários de fronteira de estresse.

2.2.2.2. Modelo das Cinco Forças Competitivas

Segundo Porter (1990), o objetivo central da análise da indústria é a predição do nível de lucratividade no longo prazo dos competidores em um mercado particular. Conhecer as forças competitivas auxilia a Gestão Estratégica na elaboração de estratégias eficazes para concorrer em ambientes de negócio com maior ou menor grau de competição.

O Modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1990) para análise competitiva é utilizado para compreender o desenvolvimento de estratégias na organização. O entendimento das forças rivais de um mercado é essencial para o correto desenvolvimento do planejamento estratégico, permitindo analisar o grau de atratividade deste mercado.

A dimensão horizontal do modelo de Porter é composta por três forças competitivas:

- i. **Grau de rivalidade entre concorrentes:** a mais óbvia das cinco forças. Deve-se considerar a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos, ou seja, empresas que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a própria organização.
- ii. **Entrada potencial de novos competidores:** além do grau de rivalidade com os concorrentes já existentes, a organização deve estar atenta às barreiras existentes contra a entrada de novas empresas em um determinado mercado. Tais entraves

prejudicam tanto o aparecimento de novas organizações concorrentes quanto o poder de reação das organizações já existentes. As principais barreiras são a economia de escala, grau de diferenciação do produto, o capital necessário e o acesso a canais de distribuição.

- iii. **Ameaça dos produtos substitutos:** ameaças de produtos diferentes daqueles da organização, mas que atendam aos mesmos anseios e necessidades dos clientes.

Já a dimensão vertical do modelo de Porter envolve duas forças com elementos cooperativos e competitivos:

- iv. **Poder de barganha dos compradores:** capacidade de barganha dos clientes com as empresas do setor, normalmente potencializados por compras de grande volume, produtos padronizados e ofertas maiores que a demanda, situação que se enquadra perfeitamente no atual cenário do mercado imobiliário residencial no país. Talvez, no ambiente do mercado imobiliário residencial, o poder de barganha dos compradores pode ser representado pelo risco de distratos durante o ciclo de construção dos empreendimentos.
- v. **Poder de barganha dos fornecedores:** normalmente potencializado quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, havendo produtos exclusivos e diferenciados. A relação entre oferta e demanda também caracteriza o poder de barganha dos fornecedores, mais uma vez trazendo como exemplo a situação ocorrida durante a pandemia de COVID-19, onde, devido à aceleração do setor da construção civil (aumento de demanda), pôde-se observar a disparada de preços de insumos e materiais.

Figura 3 – Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Azevedo & Costa (2001)

Porém, muitas vezes, a utilização isolada do Modelo das Cinco Forças Competitivas pode ocasionar certa miopia nos gestores estratégicos para avaliar detalhadamente a organização. Alguns mercados podem apresentar mais do que as cinco forças supracitadas — a construção civil, por exemplo, possui outra força que é a disponibilidade de recursos humanos qualificados. Fornecedores podem não possuir muita força nestes mercados. Além disso, o modelo não leva em conta a importância das organizações que complementam a cadeia de valor do mercado e que podem ter relevância crítica na competitividade como um todo.

Desta maneira, o ideal é avaliar o ambiente externo conjuntamente com o interno, que será descrito a seguir nesta pesquisa.

2.2.3. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno procura identificar as forças e as fraquezas de uma organização, diagnosticando capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso de seu negócio. Esse diagnóstico busca entender quais recursos estão disponíveis para a organização atingir seus objetivos, quais capacidades e competências necessitam desenvolver, quais características estratégicas podem ser identificadas como forças ou fraquezas e quais são suas principais causas, e como é o seu desempenho em relação ao da concorrência.

O conceito de recurso pode ser entendido como as entradas no processo de produção da organização, podendo ser tangíveis, como máquinas e matérias-primas, ou intangíveis, como patentes e tradição. A engrenagem de funcionamento de uma organização está baseada nos recursos existentes e nas capacidades dela de gerenciá-los. Entretanto, o recurso por si só não gera vantagem competitiva, sendo irrelevante caso a organização não saiba utilizá-lo de maneira eficaz, pois a verdadeira vantagem é gerada por meio da combinação dos recursos disponíveis. A habilidade em gerenciar esses recursos em um ambiente complexo e imprevisível é denominada capacidade. As capacidades de uma organização derivam das interações entre os recursos tangíveis e intangíveis. Já as competências são o conjunto de habilidades e tecnologias dominadas pela organização e responsáveis pela geração de benefícios para os clientes. De acordo com Lobato et al (1999), “[...] para a gestão estratégica competitiva, deter recursos é básico, desenvolver a capacidade na gestão dos recursos é importante e desenvolver as competências essenciais é a tarefa mandatória do gestor [...]”.

A figura 4 (abaixo) norteia e organiza os conceitos relativos à análise do ambiente interno que se relacionam a recursos, capacidades e competências essenciais.

Uma vez entendidos os conceitos de recursos, capacidades e competências essenciais, pode-se diagnosticar o ambiente interno da organização, identificando suas forças e fraquezas. As forças são uma característica da organização que facilita o atingimento de seus objetivos estratégicos. Já as fraquezas são deficiências internas, capazes de influenciá-la negativamente na busca de tais objetivos. A identificação desses aspectos auxilia as empresas na definição de quais estratégias podem ser implementadas.

O conhecimento das principais forças e fraquezas conduz à identificação dos fatores críticos de sucesso para a organização (FCSs). Fischmann & Almeida (2018) definem os FCSs como características desenvolvidas em uma organização que possibilitam o melhor cumprimento de sua missão. São os fatores que levam uma organização ao sucesso e são considerados ponto chave para que ela se sobressaia à outras organizações. Desempenhar de maneira ineficiente os FCSs pode tornar-se uma fraqueza por meio da qual os concorrentes podem ultrapassar a organização e dominar o mercado. Após a identificação e análise dos FCSs, pode-se iniciar a elaboração da Matriz SWOT.

2.2.3.1. A Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

Segundo Ghemawat (2000), a Matriz SWOT começou a ser desenvolvida na década de 60 nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a relação das “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças” provenientes do mercado. É elaborada por meio da opinião dos executivos e líderes das organizações para avaliar pontos cruciais do planejamento, tentando identificar as forças e fraquezas (relacionadas ao ambiente interno da organização) e as oportunidades e ameaças (relacionadas ao ambiente externo), sendo uma das ferramentas mais utilizadas na Gestão Estratégica competitiva. As informações coletadas dessas opiniões são agrupadas em uma matriz, conforme figura a seguir:

Figura 4 – Matriz SWOT

Fonte: Ghemawat (2000)

A seguir, destacam-se alguns exemplos de forças e fraquezas de organizações, fazendo referência ao mercado imobiliário nacional:

- i. **Forças:** liderança/imagem de mercado; recursos financeiros adequados; conhecimento de tecnologias de construção avançadas.
- ii. **Fraquezas:** instalações obsoletas; altos custos unitários; linha de produtos mal balanceada.
- iii. **Oportunidades:** nova linha de crédito habitacional; mudança de regulamentação; diversificação de mercado.
- iv. **Ameaças:** crescimento do poder de barganha do consumidores; fim de programas habitacionais; mudanças demográficas adversas.

O objetivo central da Matriz SWOT é definir estratégias para manter e aumentar os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças. Ao se interrelacionarem, capacitam a organização a diagnosticar a situação em que se encontram em relação ao mercado, conforme tabela a seguir, e a traçar as estratégias pertinentes:

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Alavancagem da capacidade ofensiva	Capacidade defensiva
Fraquezas	Restrições ou debilidades	Crise ou vulnerabilidade

Tabela 1 – Estratégias advindas da Matriz SWOT

Geralmente as organizações possuem atividades ou negócios posicionados nas quatro situações descritas acima, cabendo aos gestores estratégicos elaborar métodos para que os FCSs se encontrem prioritariamente na situação de aumento da capacidade ofensiva, evitando a região de crise.

2.2.4. A Formulação da Gestão Estratégica

Identificadas e analisadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, chega-se ao estágio em que ela pode assegurar vantagens competitivas no mercado em que atua e assim construir seu futuro.

A aplicação do conceito de estratégia envolve a realização de um conjunto de atividades integradas para se chegar a uma posição desejada. Segundo Lobato et al (2009), as estratégias devem fluir do conjunto de atividades como um todo. O intuito é ter maior sustentabilidade ao cobrir todos os ângulos da organização, por meio do desenvolvimento de estratégias corporativas, de negócios e funcionais, tais como: estratégias de marketing, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de integração vertical, de logística, financeira, de sustentabilidade, dentre outras.

A seguir, serão descritas as principais ferramentas desenvolvidas para formulação da estratégia competitiva, que possibilita que as empresas escolham a sua estratégia e o seu posicionamento, formulando cadeias de valor e construindo modelos de negócio orientados às atividades. A presente pesquisa não tem como produto a descrição aprofundada dessas ferramentas, mas sim a indicação delas para utilização futura das organizações para elevação do nível de maturidade em gestão estratégica. Em razão disso, tais ferramentas serão descritas brevemente, buscando-se salientar a aplicação recomendada para cada uma delas.

2.2.4.1. Matriz Produto de Ansoff

O foco de Ansoff (1983) em relação às decisões estratégicas gira em torno das relações da organização com seu ambiente, especificamente com a definição do *mix* de produtos e mercados que serão vendidos, buscando sinergia entre as funções da empresa. Criou-se um modelo de planejamento estratégico útil para a compreensão e geração de estratégia de expansão do negócio da organização.

Por meio deste modelo, é possível (i) compreender as estratégias exequíveis para cada organização ou UEN, a partir das posições de mercado novo ou existente; (ii) orientar a novidades mercadológicas e tecnológicas crescentes ou a produtos novos ou existente; (iii) enfatizar a adequação de novos produtos à linha comum dos já existentes (missão da organização). Por meio de quatro estratégias de expansão de negócios, criou-se a Matriz Produto de Ansoff, conforme representado e detalhado abaixo:

	Mercado Existente	Mercado Novo
Produto Existente	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de mercado
Produto Novo	Desenvolvimento de Produto	Diversificação

Tabela 2 – Matriz Produto/Missão de Ansoff (ANSOFF, 1983)

- i. **Penetração de mercado:** estratégias orientadas ao desenvolvimento de *Market Share*⁴, como ganhos de escala para diluição dos custos indiretos, investimentos em propaganda e captação de clientes, ênfase na eficácia e na escala de distribuição.
- ii. **Desenvolvimento de produto:** investimento em pesquisa e desenvolvimento para criação de novos produtos, com diferenciação em diversos atributos que atendam às necessidades e aos anseios dos clientes do mercado em que atua.
- iii. **Desenvolvimento de mercado:** estratégias baseadas em expansão via novos mercados ou no nicho em que atua. Desenvolvidas com recursos próprios ou por meio de fusões ou aquisições.
- iv. **Diversificação:** estratégias orientadas a produtos e mercados ainda inexplorados (por isso, esse tipo de estratégia envolve um maior grau de risco).

2.2.4.2. Matriz de Portfólio de Negócios — BCG

A Matriz de Portfólio de Negócios — BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria americana Boston Consulting Group em 1970. A matriz é simplesmente, uma estrutura de gerenciamento de portfólio que ajuda as empresas a decidir como priorizar seus diferentes negócios. É uma tabela, dividida em quatro quadrantes, cada um com seu próprio símbolo único que representa um certo grau de lucratividade: pontos de interrogação, estrelas, animais de estimação (geralmente representados por um cachorro) e vacas leiteiras. Ao atribuir cada negócio a uma dessas quatro categorias, os executivos poderiam decidir onde concentrar seus recursos e capital para gerar o máximo valor, bem como onde cortar suas perdas (BCG, 2020)

⁴ *Market Share* é o termo que designa a participação de uma empresa em algum ramo de atuação.

Figura 5 – Matriz BCG

Fonte: Boston Consulting Group (2020)

A taxa de crescimento do mercado representa o uso de caixa para financiar o capital de giro. Já a participação relativa do mercado é definida como a razão entre o valor das vendas do produto da organização e o valor das vendas do produto concorrente de maior saída no segmento de mercado analisado.

O primeiro quadrante representa o “produto estrela”, aquele cuja participação relativa é elevada num mercado em desenvolvimento. Para que se tornem uma “vaca leiteira” quando o mercado estiver estabilizado, é necessário investimento de recursos da organização. A “vaca leiteira” indica o produto com alta participação de mercado e baixo crescimento. São os geradores de fluxo de caixa da organização, responsáveis pela sua sobrevivência. Os “cães de estimação” representam produtos com baixa participação relativa em um mercado com baixa taxa de crescimento. Sugere um desinvestimento da organização, pois são produtos que não trazem o retorno desejado. Já o ponto de interrogação representa produtos em posição indefinida, como mercadorias novas que necessitam de investimento para se tornar um “produto estrela” e posteriormente uma “vaca leiteira”.

2.2.4.3. Matriz Portfólio McKinsey

A Matriz Portfólio McKinsey tem por objetivo obter o *mix* de produto/mercado que trará maior retorno para a organização, auxiliando na tomada de decisões quanto à alocação de recursos (CORAL, 2002). É um modelo adaptado por consultores da McKinsey, que

propuseram uma matriz em nove campos (3x3) e dois eixos: atratividade da indústria e a vantagem competitiva (força da organização no mercado).

Figura 6 – Matriz Portfólio McKinsey

Fonte: Coral (2002)

De acordo com a posição do produto, as estratégias recomendadas são: exploração e/ou desinvestimento, estratégias seletivas, e crescimento e investimento.

2.2.4.4. Matriz Histórica

Também criada pelo Boston Consulting Group, a Matriz Histórica é aplicada para auxiliar a organização a identificar a fase do mercado em que o produto se encontra, analisando a evolução histórica dos mercados. O objetivo dessa ferramenta é determinar o estilo do executivo-chefe mais indicado ao período histórico vivido pela organização. Segundo Bethlem (1999), trata-se de uma ferramenta que ilustra a dominância ou não de dois estilos de executivos: o criador, responsável pela adaptabilidade da organização a longo prazo; e o administrador, responsável pelo sucesso durante a estabilidade da indústria. Ressalta-se a ideia de que estratégia e estilo são muito mais importantes do que estrutura e estratégia.

		Estabilidade Competitiva	
		Fluida	Estável
Estabilidade no ramo de negócios	Fluida	Administradores/ Empreendedores	Empreendedores
	Estável	Administradores/ Empreendedores	Administradores/ Empreendedores

Tabela 3 – Matriz Histórica (BETHLEM, 1999)

2.2.4.5. Matriz Ambiental

Outra criação do Boston Consulting Group, a Matriz Ambiental é aplicada para auxiliar a organização a caracterizar os ambientes competitivos para cada tipo de mercado, analisando o tamanho e o potencial da vantagem competitiva, além do número de variáveis competitivas ou fontes de liderança. De acordo com Bethlem (1999), o Boston Consulting Group determinou, com base nesses fatores analisados, quatro tipos de ambientes competitivos:

- i. **Mercado por volume:** competidores que atingem uma grande superioridade em uma dimensão qualquer do negócio, ocasionando um mercado com dominância de poucas empresas competidoras.
- ii. **Mercado de impasse:** mercado em que nenhuma organização leva vantagem sobre a outra, devido à facilidade de obtenção de competências e recursos para atingimento de níveis competitivos de atuação.
- iii. **Mercado fragmentado:** Vantagens restritas a uma determinada região ou provisórias, gerando uma fragmentação de mercado.
- iv. **Mercado especializado:** nível de competição pouco intenso, pois as oportunidades para estabelecimento de posição são protegidas, permitindo o desenvolvimento de uma competência específica pela organização.

Números ou variáveis competitivas ou Fontes de Liderança	Muitas	Fragmentado (3)	Especializado (4)
	Poucas	Impasse (2)	Volume (1)
		Pequena	Grande
Tamanho da Vantagem Competitiva			
Potencial para Vantagem Competitiva			

↑
Difícultades de Coordenação

Tabela 4 – Matriz Ambiental (BETHLEM, 1999)

2.2.5. Implementação e Controle da Estratégia: o *Balance Scorecard*

Devido às mudanças no mercado de atuação, nem todas as estratégias formuladas são implementadas. A possibilidade do surgimento de novas oportunidades, em alguns casos, sinaliza para a necessidade da implantação de estratégias ainda não formuladas, denominadas de estratégias emergentes, que demandam flexibilidade e capacidade empreendedora da organização e indicam a necessidade de ajustes no processo de gestão estratégica.

A implementação das estratégias depende de dois fatores: a receptividade dos colaboradores da organização e o emprego de ferramentas adequadas. A metodologia do *Balance Scorecard* (BSC) permite um controle estratégico desses fatores, auxiliando na implementação e controle das estratégias. As razões que levam os gestores estratégicos a implantar o BSC são (LOBATO et al, 2009):

- Obter consenso sobre a estratégia do negócio;
- Proporcionar foco ao negócio;
- Desenvolver liderança da alta direção;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investidores;
- Disseminar a estratégia em toda a organização;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Para Kaplan & Norton (1997), o BSC permite aos gestores estratégicos visualizar e desdobrar as estratégias sobre quatro perspectivas:

- i. **Financeira:** como a organização deve ser vista pelos acionistas.
- ii. **Clientes:** para alcançar a visão, como a organização deve ser vista pelos clientes.

- iii. **Processos internos:** em que processos do negócio a organização deve alcançar excelência.
- iv. **Aprendizado e Crescimento:** como a organização sustenta sua capacidade de mudar e melhorar.

A figura a seguir representa a visão de Niven (2000) sobre o processo de desdobramento do BSC na organização em diferentes níveis.

Figura 7 – Desdobramento do BSC na organização

Fonte: Adaptado de Niven (2000)

Ainda de acordo com Niven (2000), a organização que realizar o desdobramento do BSC nesses níveis consegue maximizar o valor da ferramenta, levando cada colaborador ao desdobramento das metas e das medidas alinhadas com os objetivos da organização. São necessários três passos para a construção do BSC:

- i. **Elaboração dos objetivos estratégicos:** esses objetivos devem reforçar as habilidades exclusivas da organização, convertendo a visão em alvos específicos.
- ii. **Elaboração do mapa estratégico:** os objetivos estratégicos são priorizados e destinados às suas respectivas perspectivas no BSC. O mapa fornece uma visualização da relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.
- iii. **Construção de painéis estratégicos:** a partir das perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, seleciona-se os indicadores de desempenho e fixam-se as metas para cada um deles. As medidas contidas no

painel auxiliam na articulação da estratégia, na sua comunicação e no alinhamento de iniciativas individuais e organizacionais.

2.3. GESTÃO ESTRATÉGICA EM *REAL ESTATE*

Conforme exposto no início deste capítulo, empreender no mercado imobiliário residencial obriga a decisões que comprometem grande capacidade de investimento para fazer empreendimentos sem flexibilidade, cujos resultados serão alcançados em um prazo muito longo em relação ao momento de decisão. Portanto, é primordial que as incorporadoras imobiliárias estruturem rotinas de decisão para reconhecer a capacidade de fazer e a atratividade para desenvolver um empreendimento, por meio de simulações, modelos e principalmente pelo desenvolvimento de cenários. Tais projeções devem conter indicadores da capacidade de fazer, dos resultados esperados, da segurança e dos riscos do investimento do empreendimento, além de dar sustentação às avaliações do empreendedor destinadas a validar a oportunidade de investimento sobre crítica.

De acordo com Rocha Lima Jr. (2015), a decisão de investimento em *Real Estate* significa tomar risco de imobilizar recursos líquidos esperando atingir determinado resultado. O ciclo de produção liquidez (investimento), imobilização (implantação de um empreendimento) e retomada de liquidez (venda de um produto) passa de um poder de compra imobilizado (investimento) para outro (retorno). Geralmente, no Brasil, entre a decisão de se fazer um empreendimento e esse se encerrar com todo o retorno em caixa, decorre-se um período de quatro a cinco anos.

Ainda de acordo com Rocha Lima Jr. (2015), investir em *Real Estate* gera uma rotina de reduzida flexibilidade (a implantação e a venda) e exige alguns anos para alcançar o retorno. Assim, a decisão é apoiada em expectativa de resultado, cuja informação é construída por meio de um voo virtual do momento da decisão para o final do ciclo do empreendimento.

Assim sendo, torna-se imprescindível para as organizações do setor possuir ferramentas gerenciais capazes de orientar os gestores das incorporadoras imobiliárias e fornecer subsídios para as tomadas de decisão relacionadas à aceitação de novos investimentos, compra ou venda de participações, fusões ou mesmo para realização de reestruturação e incorporações.

Essas ferramentas, segundo Rocha Lima Jr. (1993), devem ser aplicadas na fase de planejamento dos empreendimentos, convenientemente utilizando-se da nomenclatura de análise da qualidade do investimento (AQI), porque se avalia, do ponto de vista econômico,

como se comportam os empreendimentos que, para oferecer retorno e resultado, exigem uma massa de investimentos para a produção.

2.3.1. Análise da Qualidade do Investimento

Uma |AQI| compreende um conjunto de informações que auxiliam a tomada de decisão em relação à execução de um empreendimento de *Real Estate*. Os empreendimentos imobiliários residenciais são, em sua maioria, de baixa flexibilidade, de maneira que as rotinas e os processos utilizados na |AQI|, quando mal estruturados, podem levar a equívocos na interpretação da qualidade ou dos riscos, induzindo a tomadas de decisões erradas.

De acordo com Yoshimura (2007), modelagens de “estudos de viabilidade”⁵ majoritariamente não condizem com os aspectos reais de incerteza relativa, logo não se pode afirmar com certeza que as variáveis de cenários se comportarão da forma como inicialmente foram propostas na modelagem. Assim, os modelos de |AQI| devem ser capazes de tratar adequadamente o cenário referencial e os cenários estressados, permitindo a análise dos indicadores da qualidade quando há uma quebra de comportamento. Rocha Lima Jr., Monetti & Tavares (2011) orientam que os cenários — referencial e estressados — devem ser estruturados com a simplificação necessária para levar a indicadores confiáveis, sem pecar pelo excesso de detalhes, os quais são vistos como sinônimos de qualidade, mas conferem aos modelos uma falsa imagem de competência e eficácia. Os modelos de |AQI| devem ter como saída indicadores na medida da informação recomendável para ser usada na decisão de fazer um empreendimento imobiliário, não devem conter excessos, que deixam o decisor perplexo, sem saber como e para que utilizar informações geradas pelos modelos.

Desta maneira, as incorporadoras imobiliárias residenciais devem buscar estruturar modelos de |AQI| capazes de promover a simulação do desenvolvimento do empreendimento, com base em expectativas de comportamento de custos, preços, prazos, inflação, etc. Um modelo bem estruturado deve fornecer as seguintes informações para suporte da decisão de investimento:

- i. **Financeiras:** uma equação de fundos capaz de identificar a capacidade de executar do empreendedor.

⁵ O termo estudo de viabilidade deve ser utilizado com cautela. O que pode ser viável para uma organização não necessariamente é viável para outra. Recomenda-se a utilização do termo Análise de Qualidade do Investimento |AQI|, responsável por trazer o nível de resposta de cada empreendimento. Mas a decisão de se fazer ou não cabe apenas ao empreendedor.

- ii. **Econômicas:** resultado e indicadores de imobilização de recursos e ciclo de obtenção de renda são usados para identificar a atratividade para se investir.
- iii. **De segurança:** valor do lastro que indica o valor do bem no qual os recursos vão se transformando, admitindo-se que o investimento dentro de um ativo de *Real Estate* deve “ganhar valor”.

2.4. GOVERNANÇA POR MEIO DE PROCESSO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS

O mercado de incorporação imobiliária residencial no Brasil é composto por diversas empresas que ainda apresentam fraquezas e gargalos no processo de gestão estratégica. É evidente que a maioria das empresas não possui um processo estabelecido para monitoramento do portfólio de empreendimentos, não permitindo às organizações avaliar se os benefícios estratégicos estão sendo alcançados por meio da efetiva gestão de seus portfólios, programas e projetos.

Em muitas organizações do setor, os projetos corporativos não recebem tratamento de projeto, ou seja, a geração de benefícios não é monitorada e não há alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos. Apenas os empreendimentos imobiliários são considerados e controlados como projetos, porém sem subdivisões de categorias: área comercial, área de marketing, construção, etc. Além disso, a falta de capacidade das empresas em analisar dados de projetos anteriores e transformá-los em informações úteis para negócios futuros (*Business Intelligence*)⁶ impossibilita que elas identifiquem os desvios do que foi planejado e tomem uma decisão mais assertiva.

No setor imobiliário residencial, gerenciar as ações estratégicas e os empreendimentos por meio de um processo que integre o planejamento, o monitoramento e o controle nos 3 níveis da gestão organizacional (Estratégica, Tática e Operacional) possibilita que as organizações tenham uma governança organizacional que estabeleça os limites de poder, as regras de conduta e o protocolo para gerenciamento do progresso de suas atividades em direção aos seus objetivos estratégicos. Exemplificando esta situação para empreendimentos imobiliários, podemos caracterizar um empreendimento como um Programa dentro do Portfólio de Empreendimentos de uma incorporadora. Isso é possível porque um Programa é definido como um conjunto de projetos que devem ser gerenciados de maneira coordenada, possibilitando a avaliação da

⁶ *Business Intelligence*: processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios.

geração de benefícios/consequências entre si. Como exemplo de projetos dentro de um Programa (empreendimento), podemos citar o projeto de construção, o projeto comercial, o projeto de marketing, etc. O sucesso do projeto de construção está totalmente vinculado ao sucesso do projeto comercial, por exemplo: para que haja recursos financeiros para construção do empreendimento, é necessário bom desempenho nas vendas de unidades.

A partir de um sistema de governança organizacional, por meio de um processo integrado de planejamento, monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos, uma organização é capaz de priorizar, definir objetivos, fornecer diretrizes aos gestores e dar suporte ao gerenciamento dos empreendimentos dentro do portfólio, garantindo que os investimentos neste portfólio continuem alinhados com os objetivos estratégicos.

Baseado na opinião de Kendal & Rollins (2003), um sistema de governança organizacional aliado a indicadores de sucesso também possibilita à organização:

- Aprovar ou rejeitar novos empreendimentos e projetos organizacionais;
- Lançar os empreendimentos aprovados;
- Cancelar ou modificar empreendimentos ativos;
- Decidir a prioridade entre empreendimentos;
- Realocar recursos baseado em prioridades;
- Tomar uma decisão estratégica de recursos;
- Criar uma comunicação de decisão, baseado no Plano de Comunicação.

2.5. ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS

De acordo com o Guia PMBOK® (2013), as partes interessadas de uma organização são todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pela realização dos objetivos desta organização. E é por meio do impacto de suas ações sociais e ambientais sobre as partes interessadas que as empresas conseguem gerar valor e vantagens competitivas. Envolver essas partes nas decisões e estratégias da empresa é considerado um recurso estratégico que permite às empresas adquirir vantagens competitivas (WALSH et al, 2003). Assim, o engajamento das partes interessadas internas pode ser definido como a habilidade das organizações em estabelecer relações colaborativas com seus colaboradores e acionistas.

De acordo com Boszczowski (2010), o engajamento das partes interessadas está relacionado a três dimensões do comportamento organizacional: (i) conhecer as partes interessadas e suas demandas; (ii) interagir com as partes interessadas; e (iii) tomar decisões

que considerem as demandas identificadas. De fato, em um ambiente cada vez mais competitivo em que a organização requer cada vez mais do esforço e comprometimento de seus colaboradores, é primordial que as organizações conheçam e entendam suas partes interessadas.

O engajamento das partes interessadas internas se constitui como uma competência estratégica, desenvolvida pelas empresas, por meio da coordenação de diversos ativos intangíveis: o conhecimento, a identificação e a ação junto aos seus colaboradores. Este processo capacita as empresas a executar suas estratégias, alcançando recursos fontes de vantagens competitivas, como a aprendizagem organizacional e legitimidade social. E é em torno da comunicação e do relacionamento que se desenvolvem as iniciativas para engajamento das partes interessadas.

O repasse de informações sobre a organização, planos, valores, produtos, políticas corporativas, códigos de ética e princípios para seu público interno pode ser um grande diferencial estratégico para as organizações, principalmente das integrantes do mercado da construção civil e imobiliário, conhecido pelo tradicionalismo na gestão e pelo baixo envolvimento dos colaboradores na estratégia corporativa. A crescente complexidade no ambiente de negócios destes mercados praticamente obriga as empresas a adotarem práticas de engajamento como uma forma de alcançar o desenvolvimento sustentável, criando valor e vantagens competitivas para seus colaboradores e acionistas.

Entretanto, ainda de acordo com Boszczowski (2010), para se atingir este objetivo, o engajamento das partes interessadas não pode ser considerado como uma ferramenta gerencial para criar valor ao negócio. A organização só consegue atingir seu potencial máximo de resultados quando as partes interessadas são consideradas no desenvolvimento de estratégias, na tomada de decisões e na gestão efetiva da empresa. Os gestores devem de fato atender de forma proativa aos interesses de seus colaboradores e procurar inserir seus interesses na estratégia de negócio da organização.

3. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A necessidade do desenvolvimento de um Sistema de Avaliação do Nível da Maturidade em Gestão Estratégica para organizações do mercado imobiliário residencial é motivada, conforme exposto anteriormente, pelo fato não existirem ferramentas capazes de realizar esta avaliação para organizações específicas desse setor, caracterizado por possuir ciclos de implantações de projetos relativamente longos. Além disso, o mercado imobiliário residencial interage constantemente com o ambiente externo, influenciado por medidas governamentais, taxas de juros, disponibilidade de *funding*, entre outros movimentos ditados pela macroeconomia.

O Planejamento e a Gestão Estratégica para organizações do mercado imobiliário residencial são responsáveis por possibilitar que as organizações adotem estratégias que as fortaleçam em condições adversas, visando à redução do poder dos elementos do ambiente. Apesar disso, a temática ainda possui poucas publicações e pesquisas direcionadas, dificultando que as organizações encontrem não só maneiras eficientes para identificar os gargalos que possuem em gestão estratégica, como também um *pool* de ferramentas que possibilite a implementação de planos de ação para elevação do nível de maturidade gerencial.

Diversas ferramentas e modelos para avaliação de maturidade em projetos e em processos são encontrados na literatura. Porém, no que diz respeito ao foco desta dissertação, fora encontrado apenas um modelo capaz de avaliar a maturidade de organizações em gestão estratégica: o *Strategic Management Maturity Model*TM (SMMMTM) [STRATEGY MANAGEMENT GROUP, 2020].

O SMMMTM é um modelo bastante abrangente (engloba as oito dimensões da gestão estratégica), aponta um conjunto de recomendações para melhoria contínua e tem uma aplicabilidade bastante simples. Por ser um modelo mais genérico, aplicável em organizações dos mais diversos segmentos de mercado, entende-se que ele não é suficientemente completo para atender as necessidades de avaliação de empresas do mercado imobiliário. Contudo, sistema proporciona aos gestores estratégicos uma avaliação rápida sobre o grau de maturidade de sua organização no processo de Gestão Estratégica e permite o *benchmarking* entre organizações e departamentos internos, além de possibilitar o monitoramento do seu progresso. Isso permite aos gestores identificar as deficiências da organização no que tange à Gestão Estratégica e posteriormente desenvolver um conjunto de ações para melhoria do desempenho organizacional. Por essas razões, decidiu-se por utilizá-lo como base para a elaboração do sistema proposta nesta pesquisa. O SMMMTM também foi utilizado por Silva (2017) para

estabelecer um sistema de avaliação de maturidade do processo de Gestão Estratégica em entidades públicas e mostrou-se um excelente modelo para embasamento.

3.1. *STRATEGIC MANAGEMENT MATURITY MODEL™*

O *Strategic Management Maturity Model™* (SMMM™), desenvolvido no Balanced Scorecard Institute (BSI) por seu Presidente e *Chief Executive Officer* (CEO), Howard Rohm, é um modelo que proporciona às organizações ou aos seus gestores uma rápida avaliação do grau de maturidade de sua organização no processo de gestão estratégica. De acordo com Silva (2017), o SMMM™ teve como base o Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM — *Capability Maturity Model*) [Departamento de Defesa dos Estados Unidos, 1986], financiado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, com o objetivo de aprimorar os processos de desenvolvimento de software que vinham sendo usados por contratados do governo. Porém, seu foco de avaliação foi voltado para a análise de efetividade da gestão estratégica, utilizando níveis e dimensões de maturidade fundamentados em mais de 200 consultorias e treinamentos realizados pelo BSI, com objetivo de permitir que organizações desenvolvam linhas de base capazes de acompanhar o progresso do seu gerenciamento de desempenho, à medida que sejam implementadas várias iniciativas de mudança.

Esse modelo divide-se em oito dimensões de avaliação do processo de gestão estratégica, tendo cada uma delas cinco níveis possíveis de maturidade, conforme observa-se na figura 8.

Figura 8 – Dimensões e níveis de maturidade do SMMM™

Fonte: Strategy Management Group (2020)

Assim como o proposto no modelo da avaliação desta pesquisa, os níveis de maturidade do SMMM™, no âmbito do modelo, podem ser divididos em dois grupos:

- Níveis de maturidade do processo de gestão estratégica;
- Níveis de maturidade dentro de cada dimensão.

As características do primeiro grupo estão descritas tabela a seguir, adaptado de Silva (2017):

Níveis de Maturidade	Descrição
Nível 1: Ad Hoc e Estático	As organizações deste nível não realizam a gestão estratégica no sentido formal. O planejamento tende a focar somente ações táticas e operacionais de maneira ad hoc e descontrolada, sendo realizado, normalmente, pela alta liderança de maneira isolada. Os líderes não se concentram em estratégias de longo prazo, focando a maioria do seu tempo em atividades operacionais e problemas de curtíssimo prazo
Nível 2: Reativo	As organizações deste nível aplicam alguns elementos efetivos de gestão estratégica, porém, de forma inconsistente, e com poucos resultados. O planejamento não é rigoroso, ocorrendo de forma reativa ou para agradar algum líder temporariamente. Essas organizações podem medir o desempenho e usá-lo, talvez, para punir seus colaboradores com baixa performance. Essa medição de desempenho, normalmente, é realizada por indivíduos e busca atender a uma atividade política rotineira, não sendo levada à sério.
Nível 3: Estruturado e Pró-ativo	As organizações deste nível possuem estruturas e processos formais para implementar, de forma próativa e abrangente, a gestão estratégica. Essa atividade ocorre de maneira regular e está sujeita a melhorias no decorrer do tempo. Os indicadores são parcialmente alinhados com a estratégia e a responsabilidade dos colaboradores é levada a sério.
Nível 4: Gerenciado e Focado	As organizações deste nível são guiadas pela estratégia. Os padrões e métodos organizacionais são amplamente utilizados para implementar a gestão estratégica. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo e a mensuração e a cultura de responsabilidade auxiliam no sucesso estratégico da organização
Nível 5: Melhoria Contínua	As organizações desse nível têm o processo de gestão estratégica profundamente enraizado nas suas culturas e em estado de melhoria contínua. Isso significa que, à medida que o desempenho é avaliado, as organizações buscam, primeiramente, analisar como foi o desempenho em comparação com os objetivos estratégicos e, em segundo lugar, o quão efetivo o planejamento estratégico e a gestão de processos são, adaptando-os como necessário. A excelência em gestão estratégica guia as organizações em direção à vantagem competitiva e ao desempenho superior

Tabela 5 – Níveis de maturidade do processo de Gestão Estratégica do SMMM™ (SILVA, 2017)

Já as características dos níveis de maturidade dentro de cada dimensão podem ser observadas na tabela 6, extraída do modelo do SMMMTM.

Níveis de Maturidade	Nível 1: Ad Hoc e Estático	Nível 2: Reativo	Nível 3: Estruturado e Pró-ativo	Nível 4: Gerenciado e Focado	Nível 5: Melhoria Contínua
Liderança	Os líderes são ditatoriais, preocupando-se exclusivamente com as atividades de comando e controle.	Os líderes são ditatoriais, mas preocupa-se esporadicamente em dar feedbacks.	Os líderes se engajam apenas com seus subordinados diretos, mas modelam os valores e comportamentos desejados.	Os líderes empoderam os funcionários, buscando seus engajamentos contínuos.	Os líderes e os funcionários estão completamente engajados, utilizando o diálogo contínuo baseado em uma cultura de equipe.
Cultura e Valores	A visão e os valores são indefinidos ou não são compartilhados.	A visão e os valores são publicados, mas não são vividos.	A visão e os valores são comunicados e entendidos.	A visão e os valores são desenvolvidos de forma colaborativa	A visão e os valores são completamente integrados à cultura organizacional.
Pensamento Estratégico e Planejamento	Não existe planejamento estratégico na instituição e nenhum objetivo é definido.	O planejamento estratégico é responsabilidade de uma pequena equipe e ordenado à toda organização	Um processo de planejamento estruturado e aberto envolve diversos funcionários dentro da organização de tempos em tempos.	Planos são desenvolvidos e revisados diariamente por uma equipe treinada e multidisciplinar.	Estratégia guia as decisões organizacionais críticas e um processo de planejamento é sustentado.
Alinhamento	O trabalho é estreitamente baseado na estrutura organizacional, com pequenas contribuições dos consumidores.	As necessidades dos consumidores e o feedback começam a influenciar nas decisões, tornando-as mais alinhadas	Os funcionários conhecem seus consumidores e alinham as estratégias a suas necessidades.	Visão, necessidades dos consumidores, estratégia e sistemas de premiação e reconhecimento dos funcionários estão alinhados.	Todas as estruturas e sistemas são alinhados com a estratégia. Além disso, o alinhamento organizacional é continuamente melhorado.
Mensuração de Performance	Nenhum indicador, ou apenas indicadores de desempenho ad hoc são utilizados.	Indicadores de desempenho são utilizados rotineiramente, mas na maioria das vezes com foco em aspectos operacionais.	Indicadores de desempenho estratégico são utilizados, cobrindo a maioria dos objetivos estratégicos.	Indicadores estratégicos são amplamente utilizados para melhorar o foco e o desempenho, guiando decisões ligadas ao orçamento.	Indicadores estratégicos são abrangentemente utilizados e rotineiramente revisados com foco na melhoria contínua.
Gerenciamento da Performance	Nenhuma ênfase é dada na utilização de indicadores como um critério para gerir a organização.	Análises de desempenho são solicitadas, porém não são levadas a sério. Não existe responsabilidade sobre o desempenho aferido.	Os indicadores são alocados a 'donos', sendo o desempenho acompanhado no nível individual e organizacional.	Os proprietários são responsabilizados e o desempenho é gerido em todos os níveis.	A medição e a responsabilidade fazem parte da cultura organizacional, sendo as decisões baseadas em evidências
Melhoria no Processos	Os processos não são documentados e são ad hoc com duplicações e atrasos.	Apenas alguns processos chaves são documentados e alguns modelos de melhoria de processos são introduzidos.	Todos os processos chaves são identificados e documentados, sendo a estratégia a guia para iniciativas de melhoria nos processos.	Todos os processos chaves da organização são acompanhados e melhorados continuamente. Ideias novas para a melhoria dos processos são aceitas	Os funcionários são empoderados e treinados. Além disso, existe um processo formal para a melhoria contínua dos processos de gestão.
Sustentabilidade	Falta de estrutura e líderes mobilizadores atuando em tarefas de curto prazo.	Os líderes mobilizadores são identificados.	A organização formal está estruturada para manter o foco na estratégia.	A organização possui uma unidade de gestão estratégica ou equivalente.	O pensamento e a gestão estratégica estão enraizados na cultura organizacional.

Tabela 6 – Níveis de maturidade dentro de cada dimensão do SMMMTM (SILVA, 2017)

3.2. ADAPTAÇÃO DO SMMMTM AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO PROPOSTO

Este Sistema de Avaliação do Nível da Maturidade em Gestão Estratégica de Organizações do Mercado Imobiliário Residencial do Brasil está fundamentalmente embasado em:

- Pesquisa e revisão bibliográfica;
- Entrevistas com agentes de incorporadoras imobiliárias – AIIs²;
- Visita a organizações do seguimento imobiliário;
- Observações realizadas no mercado de incorporação imobiliária;

- Premissas iniciais arbitradas, seguidas de testes de validações e devidas calibrações para ajustes.

É válido salientar que esta pesquisa teve a metodologia espelhada no *Strategic Management Maturity Model™* (SMMM™), desenvolvido pelo Balanced Scorecard Institute (BSI), pois o sucesso obtido por esta metodologia em um sistema de classificação (adaptado para avaliação nesta pesquisa) a credencia com base para elaboração desta pesquisa.

Conforme já exposto desde a Introdução desta pesquisa, este sistema de avaliação é composto pelos seguintes itens: sistema de classificação; identificação das principais fraquezas; plano de ação; e sistema de reavaliação. Ele será direcionado exclusivamente a organizações do mercado imobiliário residencial, que é tradicionalmente composto por organizações com uma postura estratégica basicamente intuitiva, ou seja, sem a estruturação de uma Gestão Estratégica formal, com aplicação inconsistente de elementos e com maior foco em atividades operacionais, além de estarem alinhadas a um mercado caracterizado por interagir constantemente com o ambiente externo e ser diretamente influenciado por movimentos financeiros, como medidas governamentais, taxas de juros, disponibilidade de *funding*, entre outros.

Nesse sentido, exige-se das organizações desse mercado cuidado especial na formulação de estratégias. O sistema de avaliação do Nível da Maturidade em Gestão Estratégica de organizações do mercado imobiliário residencial do Brasil foi desenvolvido com o intuito de auxiliar as organizações deste mercado a identificar com qual maturidade elas tratam da questão estratégica atualmente, quais são suas principais fraquezas quanto à questão e que ferramentas precisam ser utilizadas para implementação de um plano de ação para elevação do patamar deste nível de maturidade. Assim, no sentido de melhoria contínua, as organizações passam a entender melhor tanto seu posicionamento frente ao mercado em que atuam quanto de que maneira seu produto está alinhado às demandas do mercado. Por conseguinte, é possível uma mudança estratégica, seja de produto ou de nicho de mercado, o que muitas vezes representa a sobrevivência da organização.

O sistema de classificação é o componente mais importante deste sistema de avaliação, tendo sido sua elaboração trabalhosa e complexa. Assim sendo, foi necessário disponibilizar um capítulo desta pesquisa para a perfeita explanação desse processo.

O desenvolvimento do sistema de classificação foi subdividido nas seguintes etapas, que serão expostas neste capítulo:

- 1) Construção da matriz do questionário;
- 2) Proposição da escala de classificação (nível de maturidade);
- 3) Validação e calibragem do sistema de avaliação (matriz do questionário e escala de classificação).

3.2.1. Construção da Matriz de Questionário

Para estruturar um questionário que possibilite às empresas do mercado imobiliário residencial avaliar o seu atual nível de maturidade em gestão estratégica, optou-se pela elaboração de uma matriz inicialmente arbitrada a partir do embasamento teórico sobre Gestão Estratégica e aplicada para situações particulares de organizações do mercado imobiliário, as quais foram levantadas a partir do seu histórico e de suas características, amplamente reconhecidas no cenário nacional.

A utilização dessa matriz inicial converge com a opção de coleta de dados e informações propostas nesta pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas com agentes de incorporadoras imobiliárias residenciais. Tal matriz é composta pelas seguintes colunas: “níveis de maturidade”, “descrição”, “nível pertinente ao sistema de avaliação”, “sugestão para alteração da estrutura dos níveis de maturidade” e “sugestão para alteração da descrição do nível de maturidade”. Essa é uma escala que não terá alterações, independentemente da organização objeto da análise, e será utilizada para classificar o nível de maturidade em dois grupos: (a) níveis de maturidade em Gestão Estratégica no âmbito da empresa e (b) níveis de maturidade dentro de cada dimensão.

As colunas “níveis de maturidade” e “descrição” foram inicialmente arbitradas. Portanto, quando se trata nesta pesquisa da arbitragem inicial da matriz do questionário, refere-se a dessas duas colunas. Optou-se pela arbitragem inicial dessas variáveis por entender-se que ela facilitaria o entendimento dos AIIs quanto ao tema pesquisado e simplificaria o processo de convergência de opiniões.

Em seguida, iniciou-se o processo para qualificar essa arbitragem inicial da matriz do questionário presente no sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica, conforme o exposto para a arbitragem da matriz do questionário.

O questionário resultante da fase preparatória (após a arbitragem da matriz do questionário) foi enviado a todos os AIIs da primeira rodada de respostas, acompanhado de uma carta, esclarecendo os objetivos da pesquisa, os procedimentos da entrevista semiestruturada, o papel dos participantes e a forma de preenchimento do questionário.

Esse questionário foi estruturado, conforme detalhado no capítulo 5 (“Métodos de Avaliação e Calibração de Dados”), permitindo que cada AII emitisse sua opinião sobre cada um dos níveis de maturidade, para sua respectiva descrição, o que permitiu o acréscimo de sugestões para mudança da estrutura da escala de classificação ou de descrição do nível de maturidade.

O primeiro campo a ser respondido pelo AII era se o nível de maturidade deveria ou não pertencer ao sistema de classificação, isto é, se ele é relevante para descrever o nível de maturidade em Gestão Estratégica de incorporadoras imobiliárias no Brasil, sob o ponto de vista do gestor estratégico. A resposta, que poderia assumir valores “sim” ou “não”, era uma variável qualitativa.

A seguir, para cada nível de maturidade, o AII poderia opinar sobre sugestões de mudança do nome do nível de maturidade e da sua descrição. Essa opinião foi dada de forma escrita, constituindo mais uma variável qualitativa.

3.2.1.1. Componentes da Matriz de Questionário Arbitrada

Para a formulação de todas as perguntas que compuseram a matriz de questionário arbitrada, foi estruturada uma ponte diretamente ligada aos aspectos constantes no capítulo 2 (“Estado da Arte”), que abordou questões e ferramentas acerca de Gestão Estratégica empresarial, as quais podem ser direcionadas ao mercado do *Real Estate*, mais particularmente ao setor imobiliário residencial.

Assim, cada pergunta apresentou quatro alternativas possíveis de resposta, dentro de uma escala de classificação em ordem crescente de nível maturidade em Gestão Estratégica relacionada ao quesito avaliado. Essa escala de classificação será abordada a seguir, ainda neste capítulo. Cada pergunta visava identificar uma fraqueza apresentada pela organização, na visão do autor desta pesquisa e sob a ótica do entrevistado, e um respectivo plano de ação proposto para corrigir esta fraqueza e aumentar o nível de maturidade desta organização no quesito avaliado.

De maneira resumida, apresenta-se a seguir a fraqueza e o plano de ação relacionado a cada pergunta componente do questionário:

ITEM	DESCRIPTIVO	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	FRAGILIDADE	PLANO DE AÇÃO SUGERIDO
1	Com relação ao conhecimento e disseminação do assunto “missão, visão e valores” por parte dos colaboradores da organização (desde a diretoria até ao estagiário), assinale a opção mais adequada:	CULTURAL	Disseminação da Estratégia para engajamento dos colaboradores	Promover Iniciativas de Engajamento das Partes Interessadas internas
2	Qual definição de estratégia melhor define o entendimento do board da organização:	CULTURAL	Entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica	Implementar Metodologia base de Gestão Estratégica
3	Na Organização, o Planejamento Estratégico da empresa é elaborado de maneira mais semelhante com a seguinte opção	CULTURAL	Entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica	Implementar Metodologia base de Gestão Estratégica
4	Com relação à identificação da postura estratégica da organização, pode-se afirmar que o board principal:	CULTURAL	Desconhecimento dos ambientes externo e interno da organização	Aplicar a Matriz de SWOT
5	Com relação ao Gerenciamento de Projetos considerados estratégicos dentro da organização, de que maneira a empresa costuma gerenciá-los:	CULTURAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Implementar Processo integrado de planejamento e monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos
6	Qual das estratégias a seguir a organização atualmente busca implementar visando a obtenção de vantagens competitivas em relação ao mercado atual de atuação	CULTURAL	Deficiência na análise mercadológica para definir estratégias exequíveis para a organização	Aplicar Matriz de Ansoff, Matriz Portfólio McKinsey e Matriz Histórica
7	Com relação ao mapeamento e padronização dos processos de Planejamento e Gestão Estratégica (desde a definição da estratégia principal, passando pela definição dos objetivos estratégicos, da análise do alinhamento dos projetos com esses objetivos e o monitoramento e controle da geração de benefícios), qual opção melhor representa a situação da organização:	PROCESSUAL	Processos organizacionais informais ou não mapeados	Providenciar Mapeamento de Processos
8	Com relação a categorização e divisão das diversas áreas da incorporação de um empreendimento imobiliário (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc), qual cenário representa de forma mais aproximada o modelo de gestão da organização	PROCESSUAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Implementar um Processo integrado de planejamento e monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos
9	Quanto a tomada de decisões estratégicas nas diferentes áreas da incorporação, de que maneira as mesmas são conduzidas dentro da organização	PROCESSUAL	Deficiência quanto ao foco do negócio, desenvolvimento da alta liderança e quanto ao direcionamento de alocação de recursos e capital	Aplicar o Balance Scorecard
10	Com relação ao controle dos projetos que compõe o portfólio da organização (sejam projetos corporativos, sejam empreendimentos imobiliários), qual opção melhor representa o modelo de gestão da empresa:	PROCESSUAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Implementar um Processo integrado de planejamento e monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos

Tabela 7a – Fraquezas e planos de ação relacionados a cada pergunta da matriz de questionário

11	Em relação ao uso de softwares para Gerenciamento da Estratégia (Planejamento Estratégico, Apoio a seleção de empreendimentos a serem lançados, comunicação entre stakeholders, gerenciamento da performance e governança), assinale a opção mais adequada para a organização:	PROCESSUAL	Ausência de plataforma informatizada de Gestão Estratégica	Implementar um sistema de PPM (Project Portfolio Management)
12	De que maneira a Organização fundamenta a análise de mercado e as projeções de cenários para confirmarem a sua visão de futuro:	PROCESSUAL	Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento	Implementar Ferramentas de Análise da Qualidade do Investimento
13	Com relação a escolha de novos empreendimentos a serem lançados, qual seria o comportamento que mais se aproxima a atual realidade da organização:	DESEMPENHO	Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado, possibilitando identificar as líderes	Aplicar a Matriz de Portfólio de Negócios-BCG
14	Com relação a Agilidade na análise de flutuações de mercado e redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção, qual alternativa melhor representa a maneira de agir da organização	DESEMPENHO	Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado, possibilitando identificar as líderes	Aplicar a Matriz de Portfólio de Negócios-BCG
15	Em relação aos conhecimentos do potencial competitivo de organizações competidoras, qual postura melhor define a posição da organização sobre o assunto:	DESEMPENHO	Incompreensão do desenvolvimento de estratégias na organização	Aplicar o Modelo das 5 forças de Porter
16	Qual formulação de Planejamento Estratégico mais se assemelha às estratégias de lançamentos de empreendimentos imobiliários da organização:	DESEMPENHO	Incompreensão do modelo de estratégias na organização	Aplicar a Matriz de Ansoff
17	Com relação aos fatores econômicos financeiros para tomada de decisão da aprovação de um lançamento imobiliários, quais são levados em conta pela organização:	DESEMPENHO	Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento	Implementar Ferramentas de Análise da Qualidade do Investimento

Tabela 7b – Fraquezas e planos de ação relacionados a cada pergunta da matriz de questionário

A matriz de questionário arbitrada completa e utilizada na entrevista com os AIIs é apresentada no apêndice A.

3.2.2. Proposição da Escala de Classificação

No âmbito do sistema de avaliação, os níveis de maturidade podem ser divididos em 2 grupos: (a) níveis de maturidade em Gestão Estratégica no âmbito da empresa e (b) níveis de maturidade dentro de cada dimensão. As características de cada nível de maturidade em Gestão Estratégica no âmbito da empresa são abordadas no quadro a seguir:

Níveis de Maturidade	Descrição
Nível 01 - Aprendizado	Não há neste nível gestão estratégica no sentido formal, ou as organizações aplicam de maneira inconsistente alguns elementos de gestão estratégica. Os líderes não se concentram em estratégias de longo prazo e a organização não compartilha a estratégia com o restante dos colaboradores. O maior foco é em atividades operacionais e se medem algum tipo de desempenho é a pedido de algum líder e de forma temporária.
Nível 02 - Estruturado	Início do reconhecimento dos benefícios na utilização das práticas de gestão estratégica. As organizações deste nível já possuem alguns processos e ativos organizacionais, para conduzir de maneira, ainda que abrangente, a gestão estratégica. Há um alinhamento parcial dos indicadores de desempenho com a estratégia, porém sem a maturidade suficiente para auxílio nas tomadas de decisões de redirecionamento estratégico. Ações iniciais de disseminação e enraizamento da estratégia com os colaboradores são implementadas pela liderança, porém não são envolvidos durante a fase de planejamento e implementação da estratégia.
Nível 03 - Otimizado	As organizações deste nível são guiadas pelo Planejamento Estratégico. Processos e métodos organizacionais são utilizados de maneira eficiente para implementação da gestão estratégica. Indicadores de desempenhos consistentes, que apoiam a tomada de decisões da empresa. Empresa já possui a maturidade suficiente para identificar equívocos e/ou divergência em relação aos objetivos estratégicos, sendo capaz de realizar as redefinições dos mesmos e o replanejamento estratégico. Colaboradores formalmente envolvidos no Planejamento e na gestão estratégica.
Nível 04 - Melhoria Contínua	Processos de Gestão estratégicas profundamente disseminados e enraizados na organização, que se encontra em estado de melhoria contínua. Empresas com maturidade para avaliar a geração de benefícios de seus projetos e o alinhamento desses com os objetivos estratégicos, compreendendo o quão efetivo foi o processo de planejamento estratégico, redefinindo-o para mitigação de impactos negativos sobre a estratégia. Gestão do conhecimento defendida e alavanca dentro da organização. Projetos de inovação amplamente apoiados pelos líderes da organização

Tabela 8 – Características dos níveis de maturidade em Gestão Estratégica

Com relação ao nível de maturidade no âmbito das dimensões abrangidas por esse sistema de avaliação, a sua possibilidade de determinação é importante para que seja possível identificar as principais fraquezas relacionadas em cada dimensão e conectá-las a ferramentas que possibilitem um plano de ação para elevação do nível de maturidades. Tanto as fraquezas relacionadas quanto os planos de ação para elevação do nível de maturidade em Gestão Estratégica serão abordados nos itens seguintes.

3.3. VALIDAÇÃO E CALIBRAGEM DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO (MATRIZ DO QUESTIONÁRIO E ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO)

A matriz do questionário e a escala de classificação serão validadas e calibradas por meio da aplicação do sistema de avaliação em incorporadoras imobiliárias de fácil acesso ao *board*, possibilitando a aplicação, entrevista com os gestores estratégicos e verificação da convergência dos resultados da avaliação com a real situação da organização.

O método utilizado para validação e calibragem do sistema de avaliação é detalhadamente descrito no capítulo 5 (“Métodos de Avaliação e Calibração de Dados”).

4. DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Este sistema de avaliação, objeto desta dissertação, é composto por:

- a) **Sistema de Classificação:** Identifica o nível de maturidade em Gestão e Planejamento Estratégico da incorporadora imobiliária, classificando-a de acordo com o estado de determinados de atributos.
- b) **Identificação das Principais Fraquezas:** De acordo com o nível de maturidade observado, sinalizam as possíveis fraquezas no âmbito estratégico da incorporadora imobiliária, que a posicionam no patamar avaliado.
- c) **Plano de Ação:** De acordo com o nível de maturidade e fraquezas observadas, propõem ações a serem tomadas e possíveis ferramentas a serem utilizadas para elevação do nível de maturidade em Gestão e Planejamento Estratégico da incorporadora imobiliária.
- d) **Sistema de Reavaliação:** Buscado a melhoria contínua, após o estabelecimento do ciclo do plano de ação, reaplicar o sistema de avaliação para observar o incremento de maturidade da organização no período.

O **Sistema de Classificação**, que é um componente deste sistema de avaliação, é constituído por:

- a) Matriz do questionário;
- b) Escala de classificação

Todos os componentes são essenciais para o funcionamento do sistema de avaliação como um todo, sendo detalhados neste capítulo.

4.1. SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO

Esse componente do sistema é formado por matriz do questionário e pela escala de classificação. Ambos foram apresentados brevemente na introdução deste capítulo. Diferentemente de outros sistemas de classificação, o sistema proposto nesta dissertação não contará com um comitê de classificação, uma vez que a essência deste sistema seja possibilitar uma autoavaliação das companhias de *Real Estate*, não sendo necessárias a discussão e a equalização de outras opiniões para o diagnóstico do nível de maturidade em Gestão Estratégica das empresas. Esse sistema é responsável pelo enquadramento do nível de maturidade em Gestão Estratégica no qual a organização de *Real Estate* (especificamente do mercado imobiliário residencial) se encontra.

4.1.1. Matriz do Questionário

A matriz do questionário conduz a avaliação do nível de maturidade em Gestão Estratégica das organizações, segundo o enfoque definido nesta pesquisa. A maneira como o a matriz é preenchida é tão importante quanto a sua estrutura em si. Fora necessário, em um momento inicial, a arbitragem estrutural da matriz. Posteriormente, após as opiniões dos AII, ela fora validada e calibrada, detectadas com auxílio da entrevista semiestruturada.

Figura 9 – Trecho matriz para avaliação da maturidade em gestão estratégica

CONSTRUINOVA
MESTRADO PROFISSIONAL
Escola Politécnica da USP

NÚCLEO DEREAL ESTATE
ESCOLA POLITÉCNICA
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA
DE CONSTRUÇÃO CIVIL

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL			
Organização:		Organização Voluntária	
Avaliador:		Murillo André Mendonça	
Data:		14/11/2019	
ITEM	DESCRIPTIVO	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	ALTERNATIVA SELECIONADA
1	Com relação ao conhecimento e disseminação do assunto “missão, visão e valores” por parte dos colaboradores da organização (desde a diretoria até ao estagiário), assinale a opção mais adequada:	CULTURAL	A
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	A alta direção divulga de maneira superficial a missão, visão e valores da organização, mas sem iniciativas voltadas para o enraizamento em seus colaboradores.		
c	Ações de disseminação e enraizamento da missão, visão e valores são tomadas pela alta diretoria, promovendo iniciativas que almejam apoiar a operação da organização sobre esses três pilares.		
d	Todas as ações da organização são pautadas sobre missão, visão e valores. Os pilares estão totalmente enraizados em todos os colaboradores.		

A coluna “Descritivo” contém, em forma de texto, todos os pontos de avaliação relacionados a Gestão estratégica, sob o enfoque da organização, que devem ser avaliados para sua classificação. As perguntas e pontos de avaliação foram agrupados de acordo com as seguintes dimensões: cultural, processual ou desempenho. Essas dimensões têm relação direta com a escala de classificação, que será apresenta mais adiante, ainda neste capítulo.

Os AII envolvidos nesta pesquisa foram responsáveis por avaliar a relevância das perguntas propostas inicialmente na matriz arbitrada, por meio da definição de fatores, como: “Fator de importância relativa” e “Opinião quanto a dimensão arbitrada para a pergunta”. Esse preenchimento é detalhado no capítulo 4 (“Desenvolvimento do Sistema de Classificação”). O sistema de avaliação é demonstrado na íntegra no apêndice B.

A coluna “Alternativa Selecionada” é preenchida somente pelos interessados em analisar o nível de maturidade de determinada organização. Esse preenchimento é realizado em forma de múltipla escolha e deve representar a situação que mais se alinha ao atual momento da organização. Cada resposta possui uma pontuação que vai de 01 a 04 pontos, onde 01

representa baixo nível de maturidade em relação ao ponto avaliado e 04 representa a maturidade máxima desejada em uma organização em relação ao mesmo ponto avaliado.

O algoritmo desse sistema de pontuação já está contemplado na estrutura da matriz do questionário, facilitando a apuração da pontuação final por categoria e por organização. Para cada alternativa selecionada em cada ponto de avaliação, o algoritmo atribui uma pontuação que de 01 a 04, de acordo com a maturidade apurada neste nível. Em resumo, três tipos de cálculos são utilizados no algoritmo deste sistema de avaliação:

- 1) Cálculo da pontuação da categoria: soma-se todas as perguntas pontuadas e ponderadas (resposta pontuada e ponderada) da categoria
- 2) Cálculo da pontuação média da categoria: divide-se a soma da pontuação da categoria pelo valor máximo ponderado da categoria, multiplicando o resultado por quatro (que é a pontuação máxima de cada resposta).
- 3) Cálculo da nota geral da organização: média ponderada da soma da pontuação de todas as categorias.

4.1.2. Escala de Classificação

O enquadramento da pontuação final da organização na escala de classificação gera a opinião sobre o nível de maturidade em Gestão Estratégica no qual a organização se enquadra atualmente.

Este sistema de avaliação divide-se em três dimensões, consideradas componentes integrantes do processo de Gestão Estratégica, tendo cada uma delas quatro possíveis níveis de maturidade. As dimensões e os níveis podem ser apresentados na figura 10.

Figura 10– Escala de classificação

4.2. FRAQUEZAS RELACIONADAS AO NÍVEL DE MATURIDADE E O PLANO DE AÇÃO PARA ELEVAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA

Cada pergunta integrante da matriz de questionário está diretamente relacionada a uma possível fraqueza em Gestão Estratégica que as organizações do mercado brasileiro de incorporação imobiliária residencial podem apresentar. De maneira geral, essas fraquezas puderam ser constatadas pelo pesquisador em cerca de 10 anos atuando diretamente com incorporadoras dos mais diferentes portes e nichos de atuação (popular, médio e alto padrão).

Dentre as principais fraquezas em Gestão Estratégica que podem ser observadas em organizações do mercado imobiliário residencial, na visão do autor desta pesquisa, estão:

- i. Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional;
- ii. Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico-financeiros do empreendimento;
- iii. Ausência de plataforma informatizada de Gestão Estratégica;
- iv. Deficiência na análise mercadológica para definir estratégias exequíveis para a organização;
- v. Deficiência quanto ao foco do negócio, ao desenvolvimento da alta liderança e ao direcionamento de alocação de recursos e capital;

- vi. Desconhecimento dos ambientes externo e interno da organização;
- vii. Disseminação da Estratégia para engajamento dos colaboradores;
- viii. Entendimento da empresa e da alta gestão em relação à gestão estratégica;
- ix. Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado para identificar as líderes;
- x. Incompreensão do desenvolvimento de estratégias na organização;
- xi. Incompreensão do modelo de estratégias na organização;
- xii. Processos organizacionais informais ou não mapeados.

Com o intuito de possibilitar a implementação de um plano de ação das empresas que optarem pela aplicação do sistema de avaliação, cada fraqueza, relacionada a cada pergunta, apresenta uma ferramenta prática ou processo que, se aplicados corretamente, podem elevar o nível de maturidade gerencial da organização. Para cada fraqueza exposta acima, de acordo com a revisão bibliográfica exposta no capítulo 2 (“Estado da Arte”), pode-se sugerir a aplicação, respectivamente, das seguintes práticas/ferramentas:

- i. Implementar processo integrado de planejamento e monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos;
- ii. Implementar ferramentas de análise da qualidade do investimento;
- iii. Implementar um sistema de PPM (*Project Portfolio Management*);
- iv. Aplicar Matriz de Ansoff, Matriz Portfólio McKinsey e Matriz Histórica;
- v. Aplicar o *Balance Scorecard*;
- vi. Aplicar a Matriz de SWOT;
- vii. Promover iniciativas de engajamento das partes interessadas internas;
- viii. Implementar metodologia base de Gestão Estratégica;
- ix. Aplicar a Matriz de Portfólio de Negócios (BCG);
- x. Aplicar o Modelo das Cinco Forças de Porter;
- xi. Aplicar a Matriz de Ansoff;
- xii. Providenciar mapeamento de processos.

5. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E CALIBRAÇÃO DE DADOS

A matriz de questionário e a matriz do nível de maturidade, componentes do sistema de classificação, foram estruturadas a partir do embasamento teórico sobre gestão estratégica, aplicadas para situações particulares de organizações do mercado imobiliário e levantadas a partir do seu histórico e de suas características amplamente reconhecidas no cenário nacional.

Ainda assim, na interação com especialistas por meio de uma pesquisa qualitativa, abriram-se as possibilidades de incorporação de novos itens ao questionário e de criação ou alteração dos níveis de maturidade, as quais foram levadas aos demais participantes do painel de especialistas nas interações seguintes. Em uma pesquisa qualitativa, não há a necessidade da utilização de um processo probabilístico de amostragem, nem mesmo um universo extenso de entrevistados (GIL, 2010).

Sendo assim, a amostra desta pesquisa é do tipo não probabilístico, definida por acessibilidade do entrevistador com os AIIs. Houve a cautela de verificação quanto à representatividade da amostra selecionada em relação ao universo de organizações com atuação no setor de incorporação imobiliária residencial no Brasil.

A técnica de pesquisa que melhor se adaptou às necessidades deste trabalho foi a de entrevista semiestruturada em profundidade, permitindo ao entrevistado (AII) maior liberdade de expressão, mas com o foco controlado pelo entrevistador (GIL, 2010).

Existe uma gama de outras técnicas que podem ser empregadas para gerar ideias e obter a opinião de especialistas, como o método Delphi, o método AHP (*Analytic Hierarchy Process*), a Técnica do Grupo Restrito, *Brainstorming*, dentre outras.

5.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EM PROFUNDIDADE

De acordo com Duarte (2008), a entrevista em profundidade é um recurso metodológico, apoiado em pressupostos e bases definidos pelo entrevistador, que busca recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter experiências e informações que se desejam conhecer.

A escolha pela entrevista em profundidade, baseada em dois instrumentos de pesquisa (questionário semiestruturado e formulário de perguntas fechadas), é justificada pela necessidade de obtenção de uma visão mais analítica e aprofundada do AII. Um roteiro semiestruturado oferece ao pesquisador a liberdade de utilização, alteração e inclusão de novas questões, caso seja identificada essa necessidade durante a entrevista.

Triviños (1987) discorre que a entrevista semiestruturada tem como característica os questionamentos que são apoiados em hipóteses e teorias relacionadas ao tema de pesquisa. Os questionamentos podem resultar em novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos entrevistados, porém com o foco principal sendo moderado pelo entrevistador. Esse tipo de entrevista favorece a descrição, a explicação e a compreensão dos fenômenos que estão sendo estudados, mantendo a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta das opiniões e informações.

Na presente dissertação, a entrevista semiestruturada foi concebida a partir de uma matriz de questões abertas, com a possibilidade de inclusão de novas perguntas adicionais, na medida em que a entrevista transcorre e novos pensamentos são colocados em pauta. Optou-se por essa metodologia para possibilitar um entendimento das bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas opiniões e visões sobre o tema, além das circunstâncias em que esse agente está inserido, pelo fato da lógica do cenário relativo às perguntas não ser totalmente definida.

A principal vantagem da entrevista semiestruturada é o fato de se produzir uma melhor amostra da população de interesse, ao contrário do questionário enviado por e-mail para posterior aplicação do método Delphi, que tem índice de devolução muito baixo e respostas pouco abrangentes, além de não permitir correções de equívocos de interpretação das perguntas por parte do entrevistado, os quais podem ser detectados pelo pesquisador durante a entrevista. Ademais, a entrevista semiestruturada permite uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos, favorecendo o surgimento de respostas e ideias mais espontâneas advindas da interação entre pesquisador e entrevistado.

Em relação às desvantagens deste método, podem-se considerar as limitações financeiras e de agenda do pesquisador para locomoção até os agentes entrevistados, além do receio de alguns entrevistados quanto à manutenção do anonimato nas respostas. Vale ressaltar que a qualidade das entrevistas depende muito do planejamento efetuado pelo entrevistador, que necessita criar um ambiente que permita ao entrevistado fornecer respostas válidas e fidedignas.

5.2. POPULAÇÃO AMOSTRADA

A seleção dos AIIIs foi elaborada de maneira arbitrária, levando em consideração vários profissionais atuantes do mercado imobiliário residencial, como empreendedores, diretores ou gerentes de incorporadoras, todos orientados a participar desta pesquisa semiestruturada em profundidade por meio do ponto de vista do gestor estratégico. Inicialmente, foram pré-

selecionados vinte profissionais do setor distribuídos nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. Os critérios para seleção foram: (i) a localização geográfica, levando em conta o deslocamento para realização da entrevista; (ii) a indicação pelo Núcleo de *Real Estate* da Poli/USP, que seleciona profissionais com destaque e referência de atuação no mercado imobiliário residencial; e (iii) o relacionamento profissional do entrevistador com alguns entrevistados, facilitando o contato e agendamento das entrevistas.

Realizou-se contato com os vinte profissionais pré-selecionados via correio eletrônico ou telefone para verificação do interesse e disponibilidade na participação da entrevista. Foram obtidas quinze respostas positivas de interesse, contudo três participações não foram possíveis, por motivos de incompatibilidade de agenda. Assim sendo, a amostra selecionada para aplicação das entrevistas foi de doze profissionais agentes de incorporadoras imobiliárias residências, com resumo de cargos, empresas e localização descritos na tabela abaixo:

Entrevistado	Cargo	Porte da Empresa	Localização da Empresa	Área de Atuação da Empresa
Agente 01	CEO - Diretor Executivo	Grande	São Paulo - Capital	Nacional
Agente 02	CEO - Diretor Executivo	Grande	São Paulo - Capital	Nacional
Agente 03	CEO - Diretor Executivo	Médio	Interior de São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 04	CEO - Diretor Executivo	Médio	Interior de São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 05	Gerente de Planejamento	Médio	Interior de São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 06	Diretor de Incorporação	Médio	Interior de São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 07	CEO - Diretor Executivo	Médio	São Paulo - Capital	São Paulo - Capital
Agente 08	CEO - Diretor Executivo	Pequeno	Grande São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 09	CEO - Diretor Executivo	Pequeno	Interior de São Paulo	Nacional
Agente 10	CEO - Diretor Executivo	Pequeno	Interior de São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 11	Diretor de Incorporação	Pequeno	Interior de São Paulo	Estado de São Paulo
Agente 12	CEO - Diretor Executivo	Pequeno	Interior de Santa Catarina	Estado de Santa Catarina

Tabela 9 – Descrição dos agentes de incorporadoras imobiliárias entrevistados

5.3. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação da matriz de questionário arbitrada e explicada no capítulo 4 (“Desenvolvimento do Sistema de Avaliação”). As perguntas e alternativas foram colocadas a cada AII seguindo duas lógicas: a primeira, permitindo que cada entrevistado opinasse quanto ao grau de relevância que atribui para cada pergunta e resposta para compor um sistema de avaliação de maturidade em gestão estratégica; a segunda, avaliando como a organização ou AII se porta diante da situação questionada, o que viabiliza ao pesquisador observar a adesão do ponto de avaliação ao sistema, identificar ferramentas ou práticas utilizadas por organizações de maturidade mais elevada e que podem ser aplicadas em organizações com maturidade mais baixa, e verificar a necessidade de manutenção ou exclusão deste ponto avaliado na matriz final de classificação.

O procedimento ainda permitiu ao pesquisador traçar um diagnóstico inicial de como essas empresas entrevistadas, sobre o olhar do agente entrevistado, entendem e conduzem a gestão da estratégia organizacional. Para compreender as respostas de cada entrevistado, foram utilizados gráficos de dispersão que comparam o nível de maturidade obtido das respostas de cada entrevistado com os demais participantes e com a média geral, além de posicionar cada empresa (representada pela figura do agente escolhido) de acordo com o porte da organização (pequeno, médio e grande). Vale ressaltar o risco de distorção das informações obtidas por meio das entrevistas, uma vez que as respostas podem possuir viés interpretativo pessoal de cada AII entrevistado sobre as condições de sua organização.

O resultado deste diagnóstico será demonstrado a seguir nos resultados da pesquisa.

5.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Seguindo a lógica de colocação das perguntas da matriz de questionário arbitrada, foi possível classificar o grau de relevância de cada pergunta no Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade Setorial em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais. O tratamento dos dados obtidos pelo processo de entrevista semiestruturada em profundidade é uma área que oferta diversas alternativas e técnicas. De acordo com Campana (1998), para análise de opiniões, avaliações e julgamentos, existem múltiplas técnicas quantitativas, sendo sua maioria derivada de estatística, pesquisa operacional e teoria da decisão, e a responsável pela determinação da abordagem a ser empregada é a natureza do problema estudado.

Para arbitrar quais atributos deveriam compor a matriz final de questionário do sistema de avaliação proposto e qual o grau relevância de cada pergunta sobre as demais, as opiniões dos AII's obtidas por meio do processo de entrevista semiestruturada em profundidade foram aqui tratadas empregando-se técnicas de Estatística Descritiva. A amostra aqui empregada para aplicação de questionários e obtenção das opiniões prevalentes no meio do mercado imobiliário residencial foi constituída por 12 AII's, descritos no início deste capítulo.

As características ou variáveis da amostra interessantes para a investigação eram os julgamentos dos AII's sobre: (i) pertinência ou não de determinada pergunta ao sistema de avaliação (variável qualitativa); (ii) pertinência ou não de determinada alternativa de resposta à pergunta direcionada (variável qualitativa); e (iii) fator de relevância relativa de determinada pergunta em relação às demais (variável quantitativa). As variáveis quantitativas foram

discretas, uma vez que poderiam apenas assumir valores numéricos inteiros dentro de um intervalo previamente fornecido de variação de 0 a 100.

A Estatística Descritiva permite a organização e descrição dos dados experimentais. Por meio dessa técnica, pôde-se definir como descrever a opinião dos AII's envolvidos nesta pesquisa, possibilitando o tratamento dos resultados observados na amostra. Além disso, para aumentar a precisão e relevância do sistema proposto, foi também de suma importância identificar quais pontos de avaliação do questionário possuíam a menor quantidade de empresas com grau mais elevado de maturidade no quesito avaliado. Quanto menor a quantidade de empresas que apresentavam maturidade mais elevada no ponto avaliado, maior a ponderação deste ponto em relação aos demais, o que demonstrava que a fraqueza observada possuía grande relevância para considerar uma organização madura em gestão estratégica.

Dentro da Estatística Descritiva e das premissas de obtenção de opinião, a moda é a medida de posição mais indicada para localizar a distribuição de frequências sobre o eixo de variação da variável em questão, uma vez que a média e mediana indicam, por critérios opostos, o centro da distribuição de frequências.

Como a moda calcula o valor que ocorre com maior frequência numa matriz ou intervalo de dados, foi possível determinar quais pontos de avaliação apresentavam maior frequência de respostas e indicavam maior fraqueza nas organizações avaliadas. Quanto maior a frequência, maior a ponderação atribuída ao ponto avaliado, em conjunto com o fator de relevância observado pelos AII's.

Já as variáveis qualitativas foram analisadas por meio da frequência relativa, que é calculada a partir do quociente de sua frequência pelo número total de elementos observados, uma vez que essas variáveis só tinham duas alternativas para seus valores: “sim” ou “não”. As dispersões apresentadas nas respostas de cada agente imobiliário são apresentadas detalhadamente no capítulo 7 (“Discussões”).

5.5. CALIBRAGEM DE DADOS E DEFINIÇÃO DA MATRIZ FINAL DE QUESTIONÁRIO

O sistema de avaliação tem como produto a identificação das principais fraquezas da organização em Gestão Estratégica e a indicação de algumas ferramentas e práticas que, se implementadas corretamente, podem elevar o nível de maturidade da empresa, apontado com base nas fraquezas identificadas. A interrelação desses fatores que determinam o nível de

maturidade de uma organização está detalhadamente explanada no capítulo 3 (“Descrição do Sistema de Avaliação”).

A validação e a calibragem se deram por meio de aplicações do sistema de avaliação a diversos agentes de incorporadoras imobiliárias (AII) com reconhecida experiência na Gestão Estratégica de incorporadoras imobiliárias. Como instrumento de calibração e validação dos resultados apontados pela nova ferramenta, aplicou-se este sistema de avaliação em uma empresa do mercado imobiliário residencial do interior de São Paulo, de maneira voluntária e com o intuito de diagnóstico e estipulação de plano de ação para elevação do nível de maturidade em gestão estratégica, apresentada detalhadamente no capítulo a seguir.

6. RESULTADOS

6.1.RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As informações e conclusões coletadas após a realização das entrevistas com os AII's foram determinantes para a concepção do produto final desta pesquisa, que é o Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais. Para compreender as respostas de cada organização, foram utilizados gráficos de dispersão que comparam o nível de maturidade obtido das respostas de cada entrevistado com as demais empresas participantes, além de representar graficamente cada empresa (representada pela figura do agente escolhido) de acordo com o porte da organização (Pequeno, Médio e Grande). O eixo Y do gráfico de dispersão elencou os agentes entrevistados, seguindo a nomenclatura adotada na tabela 9. Já o eixo X, representou o nível de maturidade da organização (Aprendizado, Estruturado, Otimizado e Melhoria Contínuas) de acordo com cada dimensão (Geral, Cultural, Processual e Desempenho) avaliada.

Na figura 11, apresenta-se uma síntese das respostas de cada AII entrevistado avaliando o nível de maturidade geral considerando todas as respostas da matriz de questionário. níveis diferentes de maturidade: Aprendizado, Estruturado, Otimizado e Melhoria Contínua. A seguir, nas figuras 12, 13 e 14, apresenta-se uma síntese das respostas de cada AII entrevistado avaliando o nível de maturidade três dimensões integrantes do processo de Gestão Estratégica: Cultural, Processual e Desempenho, respectivamente.

Figura 11– Dispersão Avaliação Maturidade Geral dos AII's da amostra

Quanto ao nível geral de maturidade geral das organizações entrevistadas, cinco das empresas avaliadas (41,67% do total) apresentam nível de maturidade estruturado ou aprendido (Níveis 1 e 2). Destas, duas empresas foram classificadas dentro do nível 01, de aprendido, onde não há identificação de planejamento e gestão estratégica no sentido formal, onde as organizações aplicam, na maioria das vezes de maneira inconsistente, apenas alguns elementos de gestão estratégica, porém sem metodologia definida. Os líderes/gestores não se concentram em estratégias de longo prazo e a organização não compartilha a estratégia com o restante dos colaboradores.

O foco é direcionado em atividades operacionais e os únicos indicadores de desempenho são criados a pedido de algum gestor e de forma temporária e desestruturada. Vale ressaltar que o porte da organização não foi fator determinante para a classificação. Observou-se empresas de pequeno porte classificadas entre os níveis 03 – Otimizado e 04 – Melhoria Contínua. A cultura do planejamento e gestão estratégica está mais relacionada ao comportamento e mentalidade dos gestores do que do tamanho da estrutura física, organizacional e área de atuação.

A seguir, podem ser observadas as principais fragilidades e gargalos identificados em cada uma das três dimensões no universo das doze organizações participantes da pesquisa.

Figura 12– Dispersão Avaliação Dimensão Cultural dos AII's da amostra

Quanto ao nível geral de maturidade da dimensão cultural das organizações entrevistadas, cinco das empresas avaliadas (41,67% do total) apresentam nível de maturidade estruturado ou aprendido (Níveis 1 e 2). As principais fraquezas identificadas nessas empresas estão relacionadas com o entendimento da organização e da alta gestão com relação a planejamento e gestão estratégica e com a maneira com que a estratégia é disseminada aos colaboradores da organização e quais ações são tomadas para engajamento dos mesmos. As ações dessas organizações não são pautadas sobre missão, visão e valores, sendo que esses pilares não estão totalmente enraizados em todos os colaboradores. Além disso, as prioridades da estratégia empresarial são definidas em grande parte das vezes apenas pela alta direção (em muitos casos apenas pelos proprietários), não havendo participação de outros colaboradores, além da falta de percepção formal de quais são os objetivos estratégicos da organização. Duas das empresas entrevista não são capazes de reconhecer até mesmo quais são os pontos fortes e fracos da organização.

Figura 13– Dispersão Avaliação Dimensão Processual dos AII's da amostra

Quanto ao nível geral de maturidade da dimensão processual das organizações entrevistadas, assim como na cultural, cinco das empresas avaliadas (41,67% do total) apresentam nível de maturidade estruturado ou aprendido (Níveis 1 e 2). Três delas não possuem mapeamento e padronização de qualquer processo relacionado a Planejamento e Gestão Estratégica. Outro problema diagnosticado está na condução e gestão dos níveis Estratégico, Tático e Operacional dentro das organizações. Essas empresas não possuem

ferramentas capazes de integrar os resultados dos diferentes projetos dentro de uma incorporação imobiliária (Incorporação, marketing, comercial, obras, jurídico, etc) e avaliar as trocas de benefícios entre esses projetos. Muitas vezes, as tomadas de decisão são tomadas apenas com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados com as outras esferas da incorporação. Os projetos corporativos não recebem tratamento de projeto, não monitorando a geração de benefícios e sem a percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os empreendimentos imobiliários são considerados e controlados como projetos, porém sem subdivisões de categorias: Projetos da área comercial, projetos da área de marketing, projeto da construção, etc. De maneira geral, essas empresas não possuem procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria, sem a fundamentação em ciência (por meio de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos) ou opinião especializada.

Figura 14– Dispersão Avaliação Dimensão Desempenho dos AII's da amostra

De todas as dimensões avaliadas, a de Desempenho é a que apresentou maior fragilidade dentre as empresas entrevistadas. Seis empresas (50% das entrevistadas), apresentam nível de maturidade estruturado ou aprendizado (Níveis 1 e 2). Observou-se que falta critério de lançamento dos empreendimentos de algumas dessas empresas, que ocorrem sem análise de concorrência externa e demanda de mercado. Muitos produtos lançados não estavam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, essas empresas apresentaram pouca

agilidade na análise de flutuações de mercado e redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção. No caso de incorporações imobiliárias residenciais, caracterizados por ciclos de implantação relativamente longos, este fato pode representar o insucesso de empreendimentos e a falência de algumas organizações.

Reflexo dessa condição, apenas 50% das empresas entrevistadas possuem ferramentas para análise da qualidade do investimento bem fundamentada e estruturada, possibilitando a avaliação, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, *funding*, simulação de velocidade de vendas, TIR, exposição de caixa e outros fatores. Apenas quatro das organizações entrevistadas aceitava a complexidade na estratégia e se apoia em ferramentas e técnicas ágeis para mudança de posicionamento estratégico, possuindo meios eficazes de avaliação de cenários futuros e antecipação de mudanças estratégicas antes de seus concorrentes.

Com base nas análises acima, pôde-se inferir que o mercado de incorporação imobiliária residencial ainda é composto por diversas empresas que ainda apresentam muitas fraquezas e gargalos no processo de planejamento e gestão estratégica. No âmbito das empresas de pequeno e médio porte, diagnosticou-se a existência de fraquezas e gargalos em valores e processos muitas vezes triviais dentro de uma organização que atua em um mercado tão competitivo como o objeto desta pesquisa. Mais de 50% das empresas entrevistadas apresentaram deficiências nas 3 dimensões de avaliação (Cultural, Processual e Desempenho) que consequentemente reduzem o nível de maturidade das mesmas em planejamento e gestão estratégica.

Muito se comenta da necessidade de modernização e inovação no setor, mas para que esses movimentos sejam apoiados sobre alicerces coesos e que haja um plano de ação bem estruturado, é necessário que esses gargalos e fraquezas com relação a gestão estratégica das organizações sejam vencidos e que haja um plano de melhoria contínua desses processos dentro das mesmas. Sendo assim, fundamentou-se que para que as organizações possam identificar quais são as fraquezas e gargalos no que tange o planejamento e gestão estratégica, é de extrema importância a existência de um sistema de avaliação do nível de maturidade onde as organizações possam aplicar um questionário de avaliação em toda sua estrutura empresarial, definindo o nível de maturidade (dentro de uma classificação estabelecida) em planejamento e gestão estratégica que as mesmas se encontram atualmente, possibilitando a verificação de quais devem ser as principais ações e ferramentas a serem utilizadas para elevação do nível atual de maturidade ao próximo patamar, buscando sempre a melhoria contínua.

6.2.SISTEMA DE AVALIAÇÃO FINAL

O resultado desta pesquisa foi este Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais. Cada um de seus componentes foi determinado, juntamente com os procedimentos e regras para sua aplicação. Estes componentes e procedimentos estão detalhados o capítulo 4 (“Descrição do Sistema de Avaliação”). Retomando, o sistema de avaliação resultante deste estudo é formado por:

- a) Sistema de Classificação**
 - a.1) Matriz de questionário
 - a.2) Escala de classificação
- b) Identificação das Principais Fraquezas**
- c) Plano de Ação**
- d) Sistema de Reavaliação**

Neste capítulo está apresentado o detalhe faltante no capítulo 4, que se trata da ferramenta final obtida como resultado. Por meio da compilação das respostas assinaladas pelas empresas que se submeteram ao sistema de avaliação, tal ferramenta identifica, de maneira instantânea, as principais fraquezas da organização em Gestão Estratégica e quais ferramentas, práticas ou diretrizes podem ser implementadas/aplicadas nesta organização, visando a elevação de seu nível de maturidade em gestão estratégica.

Como instrumento de calibração e validação dos resultados apontados pela nova ferramenta, aplicou-se este sistema de avaliação em uma empresa do mercado imobiliário residencial do interior de São Paulo, de maneira voluntária e com o intuito de diagnóstico e estipulação de plano de ação para elevação do nível de maturidade desta.

Após a apresentação e publicação desta pesquisa, o NRE/Poli/USP poderá optar pela disponibilização deste Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais, sob o enfoque de seus gestores, a partir da aplicação deste resultado.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

ORGANIZAÇÃO AVALIADA	NÍVEL DE MATURIDADE
<p><u>1) FUNDAMENTOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO</u></p> <p>O Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (NRE / POLI / USP) é um organismo com atuação independente no mercado de Real Estate brasileiro.</p> <p>A classificação atribuída para cada organização avaliada representa a opinião sustentada do pesquisador autor do sistema (mestrando no NRE / POLI / USP), a partir da aplicação de modelos e critérios desenvolvidos no ambiente de pesquisa:</p> <p style="padding-left: 40px;">_estes modelos e critérios foram concebidos com apoio na opinião prevalente detectada entre agentes de incorporadoras imobiliárias brasileiras, submetida a ajustes.</p> <p style="padding-left: 40px;">_estes modelos e critérios estão disponíveis para o público, uma vez que o objetivo desta pesquisa é possibilitar que qualquer organização possa identificar suas fraquezas em gestão estratégica e estabelecer um plano de ação para fortalecimento e elevação do nível de maturidade em gestão estratégica.</p> <p>A avaliação o nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais no Brasil é feita sob o ponto de vista dos gestores da organização: o referencial da maturidade empregada nas análises foi construído sob este ponto de vista e contemplam as fraquezas das organizações em gestão estratégica que influenciam seu desempenho no mercado ao qual está inserida.</p>	<p>Para a avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias são considerados atributos nas dimensões Cultural, Processual e de Desempenho.</p> <p>Para cada dimensão avaliada são atribuídas diversas perguntas com múltiplas respostas, de acordo com o nível atual de maturidade em que cada organização se encontra, definidos como: Aprendizado, Estruturado, Otimizado e Melhoria Contínua.</p> <p>A aplicação deste sistema de avaliação é restrita ao mercado brasileiro de incorporação imobiliária, pois o referencial de maturidade empregado nas análises está relacionado a aspectos culturais, políticos, sociais, tecnológicos, legais, dentre outros que são particulares de cada país.</p> <p>Recomenda-se uma nova aplicação deste sistema de avaliação no prazo de um ano após a implementação do plano de ação sugerido pela ferramenta.</p> <p><u>2) PROCESSO DE AVALIAÇÃO</u></p> <p>O processo de avaliação seguido para possibilitar a aplicação desta ferramenta inclui obrigatoriamente as seguintes etapas:</p> <p>a) Indicação do avaliador: a organização deve indicar o agente interno a aplicar o sistema de avaliação. Deve ser um membro integrante da gestão da empresa e com canal aberto de comunicação aos demais colaboradores.</p>

O responsável pela aplicação deve possuir imparcialidade na resposta das alternativas do sistema de avaliação, para não contaminar a análise do ambiente e cultura organizacional.

b) Análise da Incorporadora Imobiliária: o avaliador deverá selecionar uma das alternativas (de a à d) para cada um dos pontos avaliados, de acordo com os ativos e processos organizacionais e com a cultura da empresa avaliada.

c) Relatório das fraquezas identificadas em gestão estratégica e proposição do plano de ação para elevação do nível de maturidade organizacional: a ferramenta automaticamente indica as possíveis principais fraquezas em gestão estratégica organizacional e propõe, com base em revisão bibliográfica e experiência profissional do autor, ferramenta e práticas para implementação de um plano de ação para elevação do nível de maturidade.

d) Reunião do Comitê de Gestão Estratégica: com base nos resultados obtidos com a avaliação, os responsáveis pela gestão operacional e estratégica da organização devem ponderar quais ações serão adotadas e que se alinham aos princípios da mesma, propondo um cronograma de implantação e uma nova data para reavaliação da empresa.

3) NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO:

No âmbito do sistema de avaliação, os níveis de maturidade podem ser divididos em 2 grupos: (a) Níveis de Maturidade em Gestão estratégica no âmbito da empresa e (b) níveis de maturidade dentro de cada dimensão. As características de cada nível de maturidade em Gestão estratégica no âmbito da empresa são abordadas a seguir:

Nível 01 - Aprendizado: Não há neste nível gestão estratégica no sentido formal, ou as organizações aplicam de maneira inconsistente alguns elementos de gestão estratégica. Os líderes não se concentram em estratégias de longo prazo e a organização não compartilha a estratégia com o

restante dos colaboradores. O maior foco é em atividades operacionais e se medem algum tipo de desempenho é a pedido de algum líder e de forma temporária.

Nível 2 - Estruturado: Início do reconhecimento dos benefícios na utilização das práticas de gestão estratégica. As organizações deste nível já possuem alguns processos e ativos organizacionais, para conduzir de maneira, ainda que abrangente, a gestão estratégica. Há um alinhamento parcial dos indicadores de desempenho com a estratégia, porém sem a maturidade suficiente para auxílio nas tomadas de decisões de redirecionamento estratégico. Ações iniciais de disseminação e enraizamento da estratégia com os colaboradores são implementadas pela liderança, porém não são envolvidos durante a fase de planejamento e implementação da estratégia.

Nível 3 - Otimizado: As organizações deste nível são guiadas pelo Planejamento Estratégico. Processos e métodos organizacionais são utilizados de maneira eficiente para implementação da gestão estratégica. Indicadores de desempenhos consistentes, que apoiam a tomada de decisões da empresa. Empresa já possui a maturidade suficiente para identificar equívocos e/ou divergência em relação aos objetivos estratégicos, sendo capaz de realizar as redefinições dos mesmos e o replanejamento estratégico. Colaboradores formalmente envolvidos no Planejamento e na gestão estratégica.

Nível 04 - Melhoria Contínua: Processos de Gestão estratégicas profundamente disseminados e enraizados na organização. Empresas com maturidade para avaliar a geração de benefícios de seus projetos e o alinhamento desses com os objetivos estratégicos, compreendendo o quanto efetivo foi o processo de planejamento estratégico, redefinindo-o para mitigação de impactos negativos sobre a estratégia. Gestão do conhecimento defendida e alavanca dentro da organização. Projetos de inovação amplamente apoiados pelos líderes da organização

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____

Avaliador: _____

Data: _____

ITEM	DESCRIPTIVO	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	ALTERNATIVA SELECIONADA
1	Com relação ao conhecimento e disseminação do assunto “missão, visão e valores” por parte dos colaboradores da organização (desde a diretoria até ao estagiário), assinale a opção mais adequada:	CULTURAL	
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	A alta direção divulga de maneira superficial a missão, visão e valores da organização, mas sem iniciativas voltadas para o enraizamento em seus colaboradores.		
c	Ações de disseminação e enraizamento da missão, visão e valores são tomadas pela alta diretoria, promovendo iniciativas que almejam apoiar a operação da organização sobre esses três pilares.		
d	Todas as ações da organização são pautadas sobre missão, visão e valores. Os pilares estão totalmente enraizados em todos os colaboradores.		
2	Qual definição de estratégia melhor define o entendimento do board da organização:	CULTURAL	
a	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular, e uma vez definida, deve ser gerenciada de maneira mitigar os riscos de complexidade (mudanças).		
b	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.		
c	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.		
d	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.		
3	Na Organização, o Planejamento Estratégico da empresa é elaborado de maneira mais semelhante com a seguinte opção	CULTURAL	
a	A organização não possui Planejamento Estratégico formal, não sendo identificadas as prioridades estratégicas e os principais objetivos estratégicos.		
b	As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, porém não há percepção claro de quais são os objetivos estratégicos da organização.		
c	As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, que também definem os objetivos estratégicos da organização. Porém, não há ainda a percepção de quanto cada objetivo estratégico está alinhado com a estratégia principal, não sendo possível priorizá-los.		
d	A empresa possui departamento (em alguns casos um PMO estratégico) que apoia a alta direção na elaboração e revisão do Planejamento Estratégicos. As prioridades e objetivos são muito bem definidos e priorizados (muitas vezes com auxílio de softwares). Desta maneira, é possível avaliar o alinhamento dos projetos internos e empreendimentos imobiliários com a estratégia principal da organização.		
4	Com relação à identificação da postura estratégica da organização, pode-se afirmar que o board principal:	CULTURAL	
a	Ainda desconhece quais são os pontos fortes e fracos da organização.		
b	Reconhece seus pontos fortes e fracos, mas desconhece as oportunidades e ameaças que rodeiam a organização.		
c	Reconhece os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, porém não possui estratégia definida para manter a intensidade dos pontos fortes e aproveitar as oportunidades de mercado, além de se proteger das ameaças.		
d	Reconhece os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, possuindo estratégias que garantam a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou desenvolvimento da organização.		
5	Com relação ao Gerenciamento de Projetos considerados estratégicos dentro da organização, de que maneira a empresa costuma gerenciá-los:	CULTURAL	
a	Não há distinção de projetos estratégicos e projetos não estratégicos dentro da organização.		
b	O Projeto Estratégico deve ser gerenciado de maneira rígida, buscado sempre atender ao prazo, custo e qualidade definidos, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.		
c	Admite-se certa flexibilidade no escopo do projeto, desde que o custo e qualidade planejados sejam sempre respeitados, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.		
d	Os projetos são conduzidos com metodologias mais ágeis. O Escopo é flexível, com foco sempre no aumento de benefícios gerados. O Controle de prazo e custo é à luz desses benefícios		

6	Qual das estratégias a seguir a organização atualmente busca implementar visando a obtenção de vantagens competitivas em relação ao mercado atual de atuação	CULTURAL	
a	Estratégias de Enfoque: a Organização procura focar seus imóveis em um determinado grupo comprador e/ou em um mercado geográfico, com um conceito essencialmente direcionado à demanda.		
b	Liderança no Custo Total: Atingir liderança no nicho de mercado através da redução de custos e consequente diminuição do valor final dos imóveis, focando a estratégia da empresa num conjunto de ações que visem como objetivo final a redução de custos, como por exemplo: Foco em engenharia e processos; sistemas estruturados de planejamento operacional e controle; minimização de custos em P&D, assistência Técnica, publicidade e vendas.		
c	Estratégias de Diferenciação: A organização procura se destacar em relação aos seus competidores diferenciando seus imóveis ou a maneira como são entregues, entregando um produto de alto valor agregado. As seguintes ações podem alavancar a diferenciação: Imóvel ou imagem da marca de alto valor agregado; tecnologia diferenciada entregue junto ao imóvel; inovação.		
d	A Organização procura implementar pelo menos duas das estratégias anteriores.		
7	Com relação ao mapeamento e padronização dos processos de Planejamento e Gestão Estratégica (desde a definição da estratégia principal, passando pela definição dos objetivos estratégicos, da análise do alinhamento dos projetos com esses objetivos e o monitoramento e controle da geração de benefícios), qual opção melhor representa a situação da organização:	PROCESSUAL	
a	Não há mapeamento e padronização de nenhum Processo relacionado a Gestão e Planejamento Estratégico.		
b	Os processos relacionados a Gestão e Planejamento Estratégico são mapeados, porém não há padronização dos mesmos,		
c	Todos os processos são mapeados e padronizados, porém ainda não informatizados.		
d	Todos os processos são mapeados e padronizados, com sua gestão e operação sendo apoiados com auxílio de softwares próprios para Gestão da Estratégia.		
8	Com relação a categorização e divisão das diversas áreas da incorporação de um empreendimento imobiliário (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc), qual cenário representa de forma mais aproximada o modelo de gestão da organização	PROCESSUAL	
a	A gestão do empreendimento é conduzida em todas as áreas de maneira centralizada e independente, cada um sobre uma gestão e com resultados específicos definidos.		
b	Algumas esferas podem ser conduzidas de maneira integrada (comercial e marketing, por exemplo), porém sem troca de benefícios com as demais esferas.		
c	Todas as esferas são gerenciadas de maneira integrada, porém seus componentes não são tratados e monitorados com uma metodologia definida (projetos), não sendo possível a apuração da geração dos benefícios.		
d	Todos os empreendimentos são tratados como Programas (nível tático) e seus componentes como Projetos (nível operacional). Mesmo sendo independentes, os projetos têm a geração de benefícios (mensuráveis neste estágio) monitoradas em conjunto, possibilitando mudanças em componentes de uma esfera para gerar benefícios em outra. Por exemplo: criação de um projeto de campanha de marketing para alavancagem de vendas do empreendimento		
9	Quanto a tomada de decisões estratégicas nas diferentes áreas da incorporação, de que maneira as mesmas são conduzidas dentro da organização	PROCESSUAL	
a	As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta diretoria com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados entre as diversas áreas.		
b	As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta direção levando-se em consideração informações geradas pelas diferentes áreas, analisada de maneira integrada, porém sem procedimento formal ou apoio ferramental.		
c	A organização possui relatórios do tipo dashboard que avalia informações geradas por todas as áreas e que fornecem subsídio para tomadas de decisão mais assertivas, porém ainda concentradas apenas na alta direção.		
d	A organização possui um Comitê (ou sistemas de monitoramento ou equivalentes), que se reúne periodicamente para acompanhamento, discussão e decisões de todas as ações que possam de alguma maneira impactar na incorporação. As decisões são tomadas em conjunto com base na análise de dados geradas por ferramentas e processos estruturados, buscando sempre alinhar-se aos objetivos estratégicos e negócios da organização.		
10	Com relação ao controle dos projetos que compõe o portfólio da organização (sejam projetos corporativos, sejam empreendimentos imobiliários), qual opção melhor representa o modelo de gestão da empresa:	PROCESSUAL	
a	Os projetos corporativos não recebem tratamento de projeto. Não tem sua geração de benefícios monitorada e não há percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os Empreendimentos imobiliários são considerados e controlados como projetos, porém sem subdivisões de categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc.		
b	Os projetos corporativos não recebem tratamento de projeto. Não tem sua geração de benefícios monitorada e não há percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os Empreendimentos são controlados, com vários projetos de diferentes categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc. Cada projeto possui controle de indicadores no apoio de tomada de decisão.		
c	Todos os projetos da organização são controlados, sejam corporativos, sejam empreendimentos. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores.		
d	Todos os projetos da organização são controlados, sejam corporativos, sejam empreendimento. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores. A organização é capaz de gerar um dashboard que garanta um modelo integrado de governança, com os principais indicadores de cada projeto, permitindo tomadas de decisão no âmbito estratégico com base nos desempenhos apurados.		

11	Em relação ao uso de softwares para Gerenciamento da Estratégia (Planejamento Estratégico, Apoio a seleção de empreendimentos a serem lançados, comunicação entre stakeholders, gerenciamento da performance e governança), assinale a opção mais adequada para a organização:	PROCESSUAL	
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	Esforços foram iniciados neste sentido		
c	A empresa possui um modelo de apoio ao Gerenciamento Estratégico, porém de maneira informal e sem utilização de um software específico.		
d	Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor estratégico da organização têm efetuado o Planejamento e o Controle da Estratégia por plataforma já consolidada no mercado.		
12	De que maneira a Organização fundamenta a análise de mercado e as projeções de cenários para confirmarem a sua visão de futuro:	PROCESSUAL	
a	A organização não possui procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria		
b	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base em opiniões especializadas, seja de grandes players ou especialistas, seja por consultorias e pesquisas de mercado.		
c	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base nas duas ultimas alternativas anteriores, além de pesquisa de tendência dos mercados baseados em dados históricos.		
d	A organização fundamenta sua tomada de decisão sobre 2 pilares: ciência e opinião especializada, através de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos, combinados com análises de risco elaboradas por meio de opinião especializada.		
13	Com relação a escolha de novos empreendimentos a serem lançados, qual seria o comportamento que mais se aproxima a atual realidade da organização:	DESEMPENHO	
a	A empresa lança empreendimentos conforme oportunidades que surjam, sem análise de concorrência externa e demanda de mercado. Muitos produtos lançados não estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.		
b	A empresa tem consciência de seus objetivos estratégicos e procura lançar empreendimentos que tenham alinhamento com o mesmo. Porém, não descarta a possibilidade de lançar um empreendimento fora de seu nicho de mercado, desde que apresente uma taxa de retorno atrativa.		
c	A empresa lança empreendimentos apenas dentro do seu nicho de mercado e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Porém não possui ferramentas que analisem os benefícios de cada empreendimento e determinem os melhores a serem lançados.		
d	A empresa possui ferramentas que simulam diversos cenários possíveis com mix diferentes de empreendimento, conseguindo avaliar os benefícios gerados por cada empreendimento e qual mix está mais alinhado com os objetivos estratégicos e com as capacidades da organização		
14	Com relação a Agilidade na análise de flutuações de mercado e redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção, qual alternativa melhor representa a maneira de agir da organização	DESEMPENHO	
a	A empresa mantém apenas o foco em seu <i>core business</i> , dificilmente mudando de estratégia devido ao receio de insucesso por falta de expertise.		
b	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. O tempo de revisão estratégica geralmente é proporcional aos ciclos de vida dos empreendimentos, muitas vezes de longa duração.		
c	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. Porém, com confirmações de sucessos de outras empresas de setor (em outro nicho de mercado, por exemplo) pode implementar mudanças estratégicas mais rápidas, mesmo com empreendimentos de longa duração em andamento.		
d	A empresa prega pela agilidade na gestão da estratégia. Aceita a complexidade da estratégia e se apoia em ferramentas e técnicas ágeis para mudança de posicionamento estratégico. Possui meio de avaliar cenários futuros e antecipar a mudança estratégica antes de seus concorrentes		
15	Em relação aos conhecimentos do potencial competitivo de organizações competidoras, qual postura melhor define a posição da organização sobre o assunto:	DESEMPENHO	
a	A empresa desconhece o potencial competitivo de organizações concorrentes, preocupando-se apenas em garantir que os atuais e futuros empreendimentos possuam a demanda necessária.		
b	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, porém não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas e identificar as oportunidades e ameaças de mercado, não possuindo subsídios para tomada de decisões estratégicas de produto.		
c	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, e ainda não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas, porém de maneira, ainda que desestruturada, avalia as oportunidades e ameaças de mercado e direciona o planejamento estratégico fundamentada nas observações de mercado.		
d	A empresa é capaz de avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa, realizada através de ferramentas que analisem informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais, tecnológicas e competitivas do mercado em que está inserida e de seus concorrentes.		

16	Qual formulação de Planejamento Estratégico mais se assemelha às estratégias de lançamentos de empreendimentos imobiliários da organização:	DESEMPENHO	
a	A organização busca penetração de mercado (<i>market share</i>) trabalhando com o lançamento de imóveis já existentes distribuídos em um nicho de mercado já consolidado. As principais estratégias internas para consolidação da estratégia principal são o ganho de escala para diluição dos custos fixos, ênfase em eficácia de processos estratégias agressivas para captação de clientes.		
b	A organização investe no desenvolvimento de novos produtos, que possuam diferencial aos imóveis já existentes em um determinado nicho de mercado, preocupando-se principalmente em atender a desejos específicos do público alvo deste nicho e que ainda não estejam presentes na oferta imóveis existente.		
c	A organização está em busca de desenvolvimento de mercados e expansão, visando o crescimento e posicionamento em novos mercados, podendo ser impulsionados com recursos próprios ou até mesmo por meio de fusões ou aquisições.		
d	A organização aceita mais riscos durante o Planejamento Estratégico, orientando o lançamento de imóveis em nichos ainda pouco explorados ou desconhecidos. A estratégia é dependente da percepção de valor da marca e da habilidade da organização em gerenciar suas atuações e mercados distintos.		
17	Com relação aos fatores econômicos financeiros para tomada de decisão da aprovação de um lançamento imobiliários, quais são levados em conta pela organização:	DESEMPENHO	
a	A organização baseia-se apenas na taxa de lucro que será gerado pela venda do empreendimento		
b	Além da taxa de lucro, a exposição de caixa da organização durante o empreendimento é levada em consideração.		
c	A empresa é capaz de avaliar além a taxa de lucro e exposição de caixa, o retorno sobre o investimento (TIR) realizado pela organização		
d	A organização possui uma Análise da Qualidade do Investimento bem fundamentada e estrutura, podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, etc.		

6.3. DISPERSÕES DA PESQUISA

Foi apresentado, para cada AII, um total de 15 perguntas inicialmente (pela matriz arbitrada). A matriz final, elaborada após a rodada de entrevistas, contém 17 perguntas, sendo seis perguntas para avaliação da dimensão cultural, seis perguntas para a de processual e cinco perguntas para a de desempenho.

No quadro a seguir, são representadas as respostas de cada AII para cada ponto de avaliação do questionário. Algumas repostas foram readequadas e organizadas sob a estruturação final da matriz, sendo que para alguns casos, foi necessário enquadrar uma resposta da organização avaliada pela ótica do entrevistador (uma vez que determinada pergunta poderia não existir na ocasião de entrevista de determinado AII). Dentro do sistema de avaliação são oferecidas à cada pergunta, alternativas de A a D, sendo A a indicação do menor nível de maturidade possível (classificado dentro do sistema como Nível 01 – Aprendizado) e D a indicação do maior nível de maturidade possível (classificado dentro do sistema como Nível 04 – Melhoria Contínua). Para cada alternativa de A a D aplicou-se uma referência numérica (para fins de tratamento estatístico) de 01 a 04, respectivamente.

PERGUNTA	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	RESPOSTAS DOS AII's											
		AII 01	AII 02	AII 03	AII 04	AII 05	AII 06	AII 07	AII 08	AII 09	AII 10	AII 11	AII 12
1	CULTURAL	4	4	2	4	3	2	4	1	4	4	2	1
2	CULTURAL	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4	2	2
3	CULTURAL	4	4	2	3	3	2	4	1	3	3	1	2
4	CULTURAL	4	4	3	4	3	3	3	1	4	4	1	2
5	CULTURAL	3	3	1	3	4	2	3	2	4	3	1	1
6	CULTURAL	4	4	1	3	2	2	4	1	2	3	2	2
7	PROCESSUAL	4	4	1	3	3	2	3	1	4	3	1	2
8	PROCESSUAL	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	2	3
9	PROCESSUAL	4	4	2	3	2	2	4	2	3	4	1	2
10	PROCESSUAL	3	3	1	3	4	3	3	1	4	3	1	2
11	PROCESSUAL	4	3	2	3	3	3	3	1	4	3	1	2
12	PROCESSUAL	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4	1	2
13	DESEMPENHO	4	4	1	4	3	3	4	2	4	4	2	2
14	DESEMPENHO	4	4	2	4	3	3	4	2	4	3	1	1
15	DESEMPENHO	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3	2	2
16	DESEMPENHO	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3
17	DESEMPENHO	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4	1	1

Tabela 10 – Respostas dos AII's envolvidos na pesquisa

Para possibilitar o tratamento e a análise das respostas, conforme descrito no capítulo 5 (“Métodos de Avaliação e Calibração de Dados”), utilizou-se, dentro da Estatística Descritiva, a moda de cada resposta obtida como medida de posição para localizar a distribuição das frequências das respostas dos AII's.

PERGUNTA	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	MODA	FREQUÊNCIA
1	CULTURAL	4	6
2	CULTURAL	4	6
3	CULTURAL	3	4
4	CULTURAL	4	5
5	CULTURAL	3	5
6	CULTURAL	2	5
7	PROCESSUAL	3	4
8	PROCESSUAL	4	6
9	PROCESSUAL	2	5
10	PROCESSUAL	3	6
11	PROCESSUAL	3	6
12	PROCESSUAL	4	6
13	DESEMPENHO	4	6
14	DESEMPENHO	4	5
15	DESEMPENHO	4	4
16	DESEMPENHO	3	6
17	DESEMPENHO	4	6

Tabela 11 – Moda e frequência da moda em cada ponto de avaliação do sistema

Desta maneira, pôde-se atribuir pesos para cada ponto de avaliação, sendo maior o peso quanto menor a moda. Além disso, pôde-se observar que os pontos que apresentaram maior fraqueza no universo de empresas avaliadas foram:

- Ponto de avaliação 03: dentro da dimensão cultural, esse ponto de avaliação busca identificar deficiências no entendimento da organização e da alta gestão em relação à gestão estratégica.
- Ponto de avaliação 05: dentro da dimensão cultural, esse ponto constata a ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional.
- Ponto de avaliação 06: dentro da dimensão cultural, esse ponto identifica deficiências na análise mercadológica para definir estratégias exequíveis para a organização.
- Ponto de avaliação 07: dentro da dimensão processual, esse ponto identifica se os processos organizacionais são informais ou não mapeados dentro da organização.
- Ponto de avaliação 09: dentro da dimensão processual, esse ponto identifica deficiência quanto ao foco do negócio, desenvolvimento da alta liderança e quanto ao direcionamento de alocação de recursos e capital.
- Ponto de avaliação 10: dentro da dimensão processual, esse ponto constata a ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional.
- Ponto de avaliação 11: dentro da dimensão processual, esse ponto constata a ausência de plataforma informatizada de Gestão Estratégica.
- Ponto de avaliação 16: dentro da dimensão desempenho, esse ponto de avaliação constata a incompreensão do modelo de estratégias na organização pelos gestores e colaboradores.

Em relação à avaliação da dimensão cultural, as principais fraquezas encontradas nessas empresas abaixo da moda estão relacionadas a: (i) o entendimento que a empresa e a alta gestão têm sobre gestão estratégica; (ii) a maneira como a estratégia é difundida entre os colaboradores da organização; e (iii) as ações que são tomadas para engajamento destes. As ações dessas organizações não são pautadas sobre missão, visão e valores, além de que esses pilares não estão totalmente enraizados em todos os colaboradores. Ademais, as prioridades da estratégia empresarial são definidas, na maioria das vezes, apenas pela alta direção (em muitos casos, apenas pelos proprietários), não havendo participação de outros colaboradores, além da falta de percepção de quais são os objetivos estratégicos da organização. Duas das empresas

entrevistadas não são capazes de reconhecer até mesmo quais são os pontos fortes e fracos da organização.

Na avaliação da dimensão processual, três empresas avaliadas não possuem mapeamento e padronização de nenhum processo relacionado a Gestão e Planejamento Estratégico. Outra fraqueza diagnosticada está na condução e gestão dos níveis estratégico, tático e operacional dentro das organizações. Essas empresas não possuem ferramentas capazes de integrar os resultados dos diferentes projetos dentro de uma incorporação imobiliária (incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc.) e avaliar as trocas de benefícios entre esses projetos. Muitas vezes, a tomada de decisão ocorre apenas com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados com as outras esferas da incorporação. De maneira geral, essas organizações não possuem procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria, sem a fundamentação em ciência, por meio de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos, ou opinião especializada.

Das três dimensões avaliadas, a de desempenho é a que apresentou um maior número de fraquezas dentro do universo das empresas analisadas. Essa fraqueza pode ser observada no critério de lançamento dos empreendimentos, que ocorre sem análise de concorrência externa e demanda de mercado. Muitos produtos lançados não estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, essas empresas apresentam pouca agilidade na análise de flutuações de mercado, redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção. No caso de incorporações imobiliárias residenciais, caracterizadas por ciclos de implantação relativamente longos, este fato pode representar o insucesso de empreendimentos e a falência de algumas organizações. Reflexo dessa condição, apenas 50% das empresas entrevistadas possuem ferramentas para análise da qualidade do investimento bem fundamentadas e estruturadas, que podem avaliar, além dos parâmetros econômico-financeiros do empreendimento, questões como risco, *funding*, simulação de velocidade de vendas, taxa interna de retorno (TIR), exposição de caixa e outros fatores. Apenas quatro das empresas entrevistadas aceitam a complexidade da estratégia e se apoiam em ferramentas e técnicas ágeis para mudança de posicionamento estratégico, contando com meios eficazes de avaliar de cenários futuros e antecipar mudanças estratégicas antes de seus concorrentes.

De todos os pontos avaliados, 50% apresentar moda abaixo de 4. Isso corrobora a tese de que o mercado de incorporações imobiliárias residências é composto por diversas empresas

que ainda apresentam muitas fraquezas e gargalos no processo de gestão estratégica. Muito se comenta da necessidade de modernização e inovação no setor, no entanto, para que esses movimentos sejam apoiados sobre alicerces coesos e para que haja um plano de ação bem estruturado, é necessário que as organizações vençam tais gargalos e fraquezas em relação à Gestão Estratégica e tenham um plano de melhoria contínua desses processos.

Desta maneira, a aplicabilidade do sistema de avaliação proposto nesta pesquisa se mostra ampla e com grandes possibilidades de agregar valor às organizações que o aplicarem, no que tange a melhoria contínua dos processos de gerenciamento da estratégia corporativa.

6.4.APLICAÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Como instrumento validação dos resultados apontados pela nova ferramenta, aplicou-se este sistema de avaliação em uma empresa do mercado imobiliário residencial do interior de São Paulo, de maneira voluntária e com o intuito de diagnóstico e estipulação de plano de ação para elevação do nível de maturidade em gestão estratégica, apresentada detalhadamente no capítulo a seguir. O detalhe das respostas do questionário de avaliação pode ser visualizado no Apêndice C.

Avaliando a empresa entrevistada com uma visão geral sobre as respostas, o nível de maturidade geral apresentado foi de 1,88, o que classificaria a empresa no Nível de Maturidade Estruturado. No geral, as empresas classificadas neste nível estão no início do reconhecimento dos benefícios na utilização das práticas de gestão estratégica. As organizações deste nível já possuem alguns processos e ativos organizacionais, para conduzir de maneira, ainda que abrangente, a gestão estratégica. Há um alinhamento parcial dos indicadores de desempenho com a estratégia, porém sem a maturidade suficiente para auxílio nas tomadas de decisões de redirecionamento estratégico. Ações iniciais de disseminação e enraizamento da estratégia com os colaboradores são implementadas pela liderança, porém não são envolvidos durante a fase de planejamento e implementação da estratégia.

Traçando um comparativo com as entrevistas realizadas durante a fase de elaboração desta pesquisa, o nível médio de maturidade apurado entre as 12 empresas participantes foi de 2,91 (Nível de Maturidade Otimizado). Assim sendo, a empresa objeto desta avaliação está atualmente situada abaixo da média da amostra inicial.

Figura 15– Nível de Maturidade Geral da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa

6.4.1. Nível de Maturidade na Dimensão Cultural

Avaliando a empresa entrevistada na Dimensão Cultural da Gestão Estratégica, o nível de maturidade apresentado foi de 1,67, o que classificaria a empresa no Nível de Maturidade Aprendizado. As principais deficiências encontradas podem estar relacionadas com o entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica e com a maneira com que a estratégia é disseminada aos colaboradores da organização e quais ações são tomadas para engajamento dos mesmos. Além disso, as prioridades da estratégia empresarial são definidas quase sempre apenas pela alta direção (em muitos casos apenas pelos proprietários), não havendo participação de outros colaboradores, além da falta de percepção de quais são os objetivos estratégicos da organização.

Traçando um comparativo com as entrevistas realizadas durante a fase de elaboração da pesquisa de mestrado, o nível médio de maturidade apurado entre as 12 empresas participantes foi de 2,89 (Nível de Maturidade Otimizado). Assim sendo, a empresa objeto desta avaliação está atualmente situada abaixo da média da amostra inicial.

Figura 16– Nível de Maturidade da Dimensão Cultural da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa

6.4.2. Nível de Maturidade na Dimensão Processual

Avaliando a empresa entrevistada na Dimensão Cultural da Gestão Estratégica, o nível de maturidade apresentado foi de 2,17, o que classificaria a empresa no Nível de Maturidade Estruturado. Na organização, os processos relacionados a Gestão e Planejamento Estratégico são mapeados, porém não há padronização dos mesmos. Uma fraqueza diagnosticada está na condução e gestão dos níveis Estratégico, Tático e Operacional. A empresa não possui ferramentas capazes de integrar os resultados dos diferentes projetos dentro de uma incorporação imobiliária (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc) e avaliar as trocas de benefícios entre esses projetos. Muitas vezes, as tomadas de decisão são tomadas apenas com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados com as outras esferas da incorporação. De maneira geral, a organização não possui procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria, sem a fundamentação em ciência (por meio de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos) ou opinião especializada.

Traçando um comparativo com as entrevistas realizadas durante a fase de elaboração da pesquisa de mestrado, o nível médio de maturidade apurado entre as 12 empresas participantes

foi de 2,86 (Nível de Maturidade Otimizado). Assim sendo, a empresa objeto desta avaliação está atualmente situada abaixo da média da amostra inicial.

Figura 17– Nível de Maturidade da Dimensão Processual da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa

6.4.3. Nível de Maturidade na Dimensão Desempenho

Avaliando a empresa entrevistada na Dimensão Cultural da Gestão Estratégica, o nível de maturidade apresentado foi de 1,80, o que classificaria a empresa no Nível de Maturidade Estruturado. A empresa tem consciência de seus objetivos estratégicos e procura lançar empreendimentos que tenham alinhamento com o mesmo. Porém uma fragilidade observada foi o fato da empresa manter apenas o foco em seu core business, dificilmente mudando de estratégia devido ao receio de insucesso por falta de expertise. A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, porém não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas e identificar as oportunidades e ameaças de mercado, não possuindo subsídios para tomada de decisões estratégicas de produto. Talvez a fragilidade mais delicada observada se deve ao fato da mesma não possuir ferramentas para análise da qualidade do Investimento bem fundamentada e estruturada, podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, simulação de velocidade de vendas, TIR, exposição de caixa e outros fatores.

Traçando um comparativo com as entrevistas realizadas durante a fase de elaboração da pesquisa de mestrado, o nível médio de maturidade apurado entre as 12 empresas participantes

foi de 2,98 (Nível de Maturidade Otimizado). Assim sendo, a empresa objeto desta avaliação está atualmente situada abaixo da média da amostra inicial.

Figura 18– Nível de Maturidade da Dimensão Desempenho da Empresa Estudada em comparação com as empresas da pesquisa

6.4.4. Plano de ação para elevação do nível de maturidade

Tendo em vista as fragilidades em Gestão Estratégica da empresa avaliada, será apresentado a seguir algumas sugestões de processos, práticas e ferramentas que podem ser implementadas na instituição com o intuito de criar-se um plano de ação que vise a elevação do nível de maturidade em gestão estratégica da mesma. As sugestões serão colocadas por dimensão de avaliação, devendo a organização avaliar a viabilidade da implementação e definir o tempo do ciclo para elevação do nível de maturidade:

6.4.4.1. Sugestões para elevação do Nível de Maturidade na Dimensão Cultural

- 1) Implementação de metodologia base de Gestão Estratégica:** A metodologia para formulação de uma gestão estratégica competitiva é apoiada por diretrizes estratégicas, análise dos ambientes aos quais a organização está inserida (externos e internos) e formulada por meio de ferramentas capazes de assegurar vantagens competitivas no mercado onde a organização atua. Após a sua formulação, deve-se garantir uma implantação eficiente e um controle eficaz.

Figura 19 – Metodologia Base de Gestão Estratégica

A Definição do negócio e análise de ambientes externos pode ser realizado por meio da MATRIZ DE SWOT, que auxilia a organização a definir estratégias para manter e aumentar os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças. Ao se inter-relacionarem, capacitam a organização a diagnosticar a situação em que se encontram em relação ao mercado, conforme tabela a seguir, e traçar as estratégias pertinentes.

- 2) Criação de programas que visem o Engajamento dos colaboradores por meio da participação na elaboração da estratégia da empresa:** O processo de aprendizado das organizações deve ocorrer de maneira sistêmica e emergente, por meio do autodesenvolvimento e do comportamento proativo que estimule a gestão estratégica. Para conduzir a gestão estratégica competitiva, a organização deve compreender, em todas as esferas e partes interessadas, os limites de suas forças e habilidades para estarem bem informadas sobre o meio ambiente, convertendo em sucesso as oportunidades e mitigando as ameaças. Desafiar a criatividade de todos os colaboradores da organização, acompanhando a velocidade de transformação não só de capitais, mas de culturas organizacionais e de mecanismos de concepção de trabalho e emprego.

6.4.4.2. Sugestões para elevação do Nível de Maturidade na Dimensão Processual

Tendo em vista que na organização os processos relacionados a Gestão e Planejamento Estratégico são mapeados, porém não há padronização dos mesmos, além de não possuir ferramentas capazes de integrar os resultados dos diferentes projetos dentro de uma incorporação imobiliária (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc) e avaliar as trocas de benefícios entre esses projetos. Muitas vezes, as tomadas de decisão são tomadas

apenas com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados com as outras esferas da incorporação.

Outro ponto observado é o fato da organização não possuir procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria, sem a fundamentação em ciência (por meio de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos) ou opinião especializada.

Sendo assim, sugere-se:

- 1) **Aplicação da Matriz de Ansoff:** Por meio deste modelo, é possível compreender as estratégias exequíveis para a organização a partir das posições de mercado novo ou existente, orientado a novidades mercadológicas e tecnológicas crescentes ou de produtos novos ou existente, enfatizando a adequação de novos produtos à linha comum de produtos existentes da organização (missão da organização).
- 2) **Implementação de Processo Integrado de Planejamento e Monitoramento e controle de projetos e portfólio:** Definir indicadores de sucesso para cada área da incorporação e garantir que os relatórios de resultados realizem uma análise integrada de todos os projetos envolvidos em uma incorporação (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc), é crucial para garantir uma tomada de decisões mais assertivas e garantir o desenvolvimento de um acervo de dados de desempenho dos empreendimentos, que podem garantir uma linha de base de comparação entre empreendimentos e auxiliar a organização no desenvolvimento dos novos projetos.

6.4.4.3. Sugestões para elevação do Nível de Maturidade na Dimensão Desempenho

No que tange a avaliação da Dimensão de Desempenho da organização, uma fragilidade observada foi o fato da empresa manter apenas o foco em seu core business, dificilmente mudando de estratégia devido ao receio de insucesso por falta de expertise. A empresa enxergava o potencial competitivo de outras empresas, porém não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas e identificar as oportunidades e ameaças de mercado, não possuindo subsídios para tomada de decisões estratégicas de produto. Sugere-se para esta dimensão:

- 1) **Implementação de ferramentas de Análise da Qualidade do Investimento (AQI):** implementação de ferramentas e práticas fundamentadas e estruturadas,

podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, simulação de velocidade de vendas, TIR, exposição de caixa e outros fatores, criando uma linha de base para monitoramento e controle do negócio.

- 2) **Implementação da Matriz de Portfólio de Negócios- BCG:** A Matriz de Portfólio de Negócios- BCG é uma análise gráfica que analisa a posição competitiva de um produto ou serviço em relação ao crescimento de mercado e a fatia de mercado atual da organização. É um modelo para marcar posições relativas das organizações dentro de um portfólio, possibilitando identificar as líderes
- 3) **Implementação e Controle da Estratégia - O Balance Scorecard:** A metodologia do Balance Scorecard (BSC) permite um controle estratégico da receptividade dos colaboradores da organização e o emprego de ferramentas adequadas para a gestão estratégica. Com a implementação do BSC, a organização pode obter:
 - obter consenso sobre a estratégia do negócio
 - proporcionar foco ao negócio
 - desenvolver liderança da alta direção
 - educar a organização
 - alinhar programas e investidores
 - disseminar a estratégia em toda a organização
 - direcionar o processo de alocação de recursos e capital
 - promover o aperfeiçoamento

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este sistema de avaliação resultado da pesquisa já foi discutido nos capítulos em que sua elaboração foi detalhadamente explicada e seus componentes descritos. Nas considerações finais estão expostas a aplicabilidade e as limitações do proposto Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais.

Esta explicação se faz necessária, porque o sistema de avaliação pode ser entregue a um avaliador independentemente de seu conhecimento desta Dissertação. Assim sendo, a pesquisa precisa ser completa e o sistema de avaliação deve ser autoexplicativo.

Encerrando a discussão desta pesquisa, são sugeridas novas pesquisas a partir dos resultados obtidos.

7.1. APLICABILIDADE DO RESULTADO E SUAS LIMITAÇÕES

As limitações deste sistema de avaliação são decorrentes do nicho de mercado escolhido como tema de pesquisa, da amplitude geográfica do Brasil e do risco de parcialidade do avaliador no momento da aplicação da avaliação. Neste estudo, o referencial de maturidade da organização em cada uma das dimensões avaliadas reflete o ponto de vista dos gestores de estratégia da organização. De maneira geral as limitações estão resumidas a seguir:

- i.** Este sistema proposto de avaliação mostra-se mais adequado para avaliar o nível de maturidade em Gestão Estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais, pois o universo de especialistas que contribuíram para esta pesquisa restringe-se a esse nicho do mercado imobiliário, não sendo adequado considerá-lo para outros nichos, como comercial, logístico, de shoppings, etc.
- ii.** Pelo fato das organizações participantes das entrevistas que resultaram na elaboração deste sistema de avaliação estar concentradas nos estados de São Paulo e Santa Catarina, a aplicação em incorporadoras imobiliárias residenciais em outras regiões do Brasil pode necessitar de algum tipo de ajuste nos fatores e nas dimensões avaliadas, sendo necessária a discussão de condições locais específicas.
- iii.** Este sistema não avalia a eficácia da estratégia das organizações (se a estratégia é eficiente ou não) que se submetem ao sistema de avaliação, tampouco das organizações que participaram das entrevistas. Assim sendo, a aplicação do plano de ação para elevação do nível de maturidade não garante nenhuma melhoria no desempenho da organização.

As dimensões e pontos avaliados, bem como as ferramentas sugeridas no plano de ação, precisam ser atualizados recorrentemente. Novas posturas estratégicas, práticas, ferramentas e softwares de gestão surgem constantemente em um mercado que vem buscando inovação e diferenciais de atuação, além do possível *benchmarking*⁷ de empresas deste mercado específico com outras indústrias.

O período de pesquisa e elaboração desta dissertação não permitiu a apuração da eficácia do plano de ação sugerido pela ferramenta, sendo imprescindível a verificação de resultados de planos de ações aplicados em empresas do segmento.

7.2. SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS

Este Sistema de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão Estratégica de Incorporadoras Imobiliárias Residenciais foi concebido para aplicação direcionada e exclusiva a tal nicho de mercado situado em qualquer parte do território brasileiro.

No entanto, a metodologia aplicada neste estudo pode ser aplicada, após adaptação, a sistemas que avaliem incorporadoras imobiliárias de outros nichos de mercado (comercial, logístico, de shoppings, etc.).

É evidente a necessidade de adaptação desta metodologia em outros sistemas de avaliação, uma vez que o referencial de maturidade e de práticas de Gestão Estratégica deve ser correto e especificamente definido para cada mercado. O ponto de vista do gestor estratégico deve ser considerado e a seleção dos agentes de incorporadoras a serem entrevistados deve ser cuidadosa.

Uma vez considerados tais ajustes, a metodologia apresentada nesta Dissertação está pronta para a elaboração de sistemas de avaliação equivalentes para outros nichos do mercado de incorporação imobiliário nacional.

⁷ Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora as melhores práticas de outras empresas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos, ampliando o foco para as forças que valham a pena.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, C.T. **A tomada de decisões estratégicas no segmento de Empreendimentos Residenciais: uma sistemática de Análise**. 1993. Dissertação de Mestrado — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.
- ALVES, L.C. **Planejamento Estratégico: um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil**. 2016. Dissertação de Mestrado — Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983
- AZEVEDO, M; COSTA, H. Métodos para Avaliação de Postura Estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.08, n.02, p.01-18, abril/junho, 2001.
- BALARINE, O.F.O. Planejamento Estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. **Ambiente Construído**. Porto Alegre, v.02, n. 01, p. 07-14, jan./mar., 2002.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BORGERSEN, T.; SOMMERVOLL, D.E.; WENNEMO, T. Endogenous housing Market cycles. **Statistics Norway**. Kongsvinger, n.458, maio, 2016. Disponível em: <https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/DP/dp458.pdf>. Acesso em: maio, 2020.
- BOSTON CONSULTING GROUP. **Growth Share Matrix**. Disponível em: <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix> Acesso em: dezembro, 2020.
- BOSZCZOWSKI, A.K. **O Engajamento de Stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa**. 2010. Dissertação de Mestrado — Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- CAMPANA, L.A.F. **O método Delphi e o modelo de impactos cruzados: uma aplicação ao planejamento urbano**. 1998. Dissertação de Mestrado — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 2002. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DRUCKER, P.F. **Administração em tempos turbulentos**. 1º ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge & BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 62-83.
- FMI (FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL). **Brazil: Financial Position in the Fund as of December 31, 2011**. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Countries/BRA>. Acesso em: Abril, 2020.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 3º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

GHEMAWAT, P. A. **Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIGLIO, E.M.; RYNGELBLUM, A.L. Uma análise do desenvolvimento dos estudos de estratégia no ramo imobiliário a partir das influências mais recentes dos stakeholders. **Revistas de Ciência da Administração**. Florianópolis, v. 12, n. 27, p.86-117, 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Thinking differently. **Business Quartely**. Cambridge, v.59, n.4, p.22-35, 1995.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO Multiplying ROI at Warp Speed**. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003.

KERZNER, H. **Strategic Planning For Project Management Using A Project Management Maturity Model**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2001.

LOBATO, D.M.; FILHO, J.M.; TORRES, M.C.S.; RODRIGUES, M.R.A. **Estratégia de empresas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MENDONÇA, M.A.; MONETTI, E. Fraquezas e gargalos na gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais — uma análise inicial junto a empresas atuantes no segmento. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 19., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: 2019.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2000.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 5 ed. Project Management Institute: Four Campus Boulevard, 2013.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: INDG, 2010.

ROCHA LIMA JR., J. **Formação de Modelos para Análise Econômica-Financeira na Construção Civil**. 1985. Tese de Doutorado — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1985.

_____. Planejamento do Produto no Mercado Habitacional. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 1993.

_____. Política Empresarial e Diretrizes de Ação. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 1994.

_____. Investimentos em empreendimentos imobiliários para venda: Riscos dos investidores em Real Estate. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 15., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: 2015.

ROCHA LIMA JR., J.; MONETTI, E.; ALENCAR, C.T. **Real Estate - Fundamentos Para Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SILVA, A.C.C. **Avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas federais**. 2017. Dissertação de Mestrado — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

SUKLEV, B.; DEBARLIEV, S. Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. **Economic and Business Review**. Liubliana, v.14, n.1, p.63-93, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 5 ed. Project Management Institute: Four Campus Boulevard, 2013.

STRATEGY MANAGEMENT GROUP. **The Strategic Management Maturity Model**. North Carolina: Strategy Management Group, 2020. Disponível em: <https://strategymanage.com/wp-content/uploads/2019/09/SMG-strategic-management-maturity-model-final.pdf>. Acesso em: abril, 2020.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

WALSH, J.P.; WEBER, K.; MARGOLIS, J.D. Social issues and management: Our lost case found. **Journal of Management**. Thousand Oaks, v. 29, p.858-882, 2003.

YOSHIMURA, E.K. **Opções reais aplicadas à análise da qualidade de investimentos na construção civil**. 2007. Dissertação de Mestrado — Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

**APÊNDICE A — MATRIZ DE QUESTIONÁRIO ARBITRADA PARA AS
ENTREVISTAS**

Organização: _____

Endereço: _____

Data da Avaliação: _____

Pergunta pertinente ao sistema de avaliação

Fator de Importância Relativa

Dimensão da Gestão Estratégica

Opinião quanto a dimensão arbitrada para a pergunta

Resposta à Pergunta

Resposta Pontuada e Ponderada

SIM OU NÃO

0 a 100

1ª ETAPA - PERGUNTAS DE CARACTERIZAÇÃO - RESPOSTAS LIVRES E DISSERTATIVAS

A

O que a organização entende sobre Planejamento e Gestão Estratégica?

B

Na visão do Entrevistado, o que caracterizaria uma incorporadora imobiliária residencial como madura em gestão estratégica?

C

De 0 a 4, qual o nível de maturidade que o entrevistado atribui a sua organização?

2ª ETAPA - PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO - OPINIÃO QUANTO A RELEVÂNCIA E OPÇÕES DE MULTIPLA ESCOLHA

1

Com relação ao conhecimento e disseminação do assunto "missão, visão e valores" por parte dos colaboradores da organização (desde a diretoria até ao estagiário), assinale a opção mais adequada:

100

CULTURAL

A

100

a

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

1

b

Pouco esforço foi iniciado neste sentido.

2

c

A empresa dissimula missão, visão e valores

3

d

Ações Pautadas sob a missão, visão e valores

4

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

2

O que a empresa entende como Estratégia?

100

CULTURAL

A

100

a

Estratégia é uma série de ações realizadas para garantir a sobrevivência da empresa

1

b

Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização

2

c

Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.

3

d

Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

4

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

3

Na Organização, o Planejamento Estratégico da empresa é elaborado de maneira mais semelhante com a seguinte opção

100

CULTURAL

A

100

a

A organização não possui Planejamento Estratégico formal, não sendo identificadas as prioridades estratégicas e os principais objetivos estratégicos.

1

b

As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, porém não há percepção claro de quais são os objetivos estratégicos da organização.

2

c

As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, que também definem os objetivos estratégicos da organização. Porém, não há ainda a percepção de quanto cada objetivo estratégico está alinhado com a estratégia principal, não sendo possível priorizá-los.

3

d

A empresa possui departamento (em alguns casos um PMO estratégico) que apoia a alta direção na elaboração e revisão do Planejamento Estratégicos. As prioridades e objetivos são muito bem definidos e priorizados (muitas vezes com auxílio de softwares). Desta maneira, é possível avaliar o alinhamento dos projetos internos e empreendimentos imobiliários com a estratégia principal da organização.

4

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

4

Com relação ao Gerenciamento de Projetos considerados estratégicos dentro da organização, de que maneira a empresa costuma gerenciá-los:

100

CULTURAL

A

100

a

Não há distinção de projetos estratégicos e projetos não estratégicos dentro da organização.

1

b

O Projeto Estratégico deve ser gerenciado de maneira rígida, buscando sempre atender ao prazo, custo e qualidade definidos, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.

2

c

Admite-se certa flexibilidade no escopo dos empreendimentos, desde que o custo e qualidade planejados sejam sempre respeitados, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.

3

d

Os projetos são conduzidos com metodologias mais ágeis. O Escopo é flexível, com foco sempre no aumento de benefícios gerados. O Controle de prazo e custo é à luz desses benefícios

4

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

5

Com relação ao mapeamento e padronização dos processos de Planejamento e Gestão Estratégico, qual opção melhor representa a situação da organização:

100

PROCESSUAL

A

100

a

Não há mapeamento e padronização.

1

b

Os processos relacionados a Gestão e Planejamento Estratégico são mapeados, porém não há padronização dos mesmos,

2

c

Todos os processos são mapeados e padronizados, porém ainda não informatizados.

3

d

Todos os processos são mapeados e padronizados, com sua gestão e operação sendo apoiados com auxílio de softwares próprios para Gestão da Estratégia.

4

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

6

Com relação a categorização e divisão das diversas áreas da incorporação de um empreendimento imobiliário (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc), qual cenário representa de forma mais aproximada o modelo de gestão da organização

100

PROCESSUAL

A

100

a

A gestão do empreendimento é conduzida em todas as áreas de maneira centralizada e independente, cada um sobre uma gestão e com resultados específicos definidos.

1

b

Algumas esferas podem ser conduzidas de maneira integrada (comercial e marketing, por exemplo), porém sem troca de benefícios com as demais esferas.

2

c

Todas as fases do empreendimento são gerenciadas de maneira integrada.

3

d

Todos os empreendimentos são tratados como Programas (nível tático) e seus componentes como Projetos (nível operacional).

4

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

espaço para proposta de noval alternativa

7

Quanto a tomada de decisões estratégicas nas diferentes áreas da incorporação, de que maneira as mesmas são conduzidas dentro da organização

100

PROCESSUAL

A

100

a

As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta diretoria

1

b

As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta direção levando-se em consideração informações geradas pelas diferentes áreas gerenciais

2

c

A organização possui relatórios do tipo dashboard que avalia informações geradas por todas as áreas

3

<div> <div> <div>Organização: _____</div> <div>Endereço: _____</div> </div> </div>		Pergunta pertinente ao sistema de avaliação	Fator de Importância Relativa	Dimensão da Gestão Estratégica	Opinião quanto a dimensão arbitrada para a pergunta	Resposta à Pergunta	Resposta Pontuada e Ponderada
Data da Avaliação: _____		SIM OU NÃO	0 a 100				
d	A organização possui um Comitê (ou sistemas de monitoramento ou equivalentes), que se reúne periodicamente para acompanhamento, discussão e decisões de todas as ações que possam de alguma maneira impactar na incorporação.					4	
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
8	Com relação ao controle dos projetos que compõe o portfólio da organização (sejam projetos corporativos, sejam empreendimentos imobiliários), qual opção melhor representa o modelo de gestão da empresa:		100	PROCESSUAL		A	100
a	Os projetos corporativos não recebem tratamento de projeto.					1	
b	Apenas os Empreendimentos são controlados, com vários projetos de diferentes categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc. Cada projeto possui controle de indicadores no apoio de tomada de decisão.					2	
c	Todos os projetos da organização são controlados, sejam corporativos, sejam empreendimentos. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores.					3	
d	Todos os projetos da organização são controlados, sejam corporativos, sejam empreendimento. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores. A organização é capaz de gerar um dashboard que garanta um modelo integrado de governança, com os principais indicadores de cada projeto, permitindo tomadas de decisão no âmbito estratégico com base nos desempenhos apurados.					4	
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
9	Em relação ao uso de softwares para Gerenciamento da Estratégia (Planejamento Estratégico, Apoio a seleção de empreendimentos a serem lançados, comunicação entre stakeholders, gerenciamento da performance e governança), assinale a opção mais adequada para a organização:		100	PROCESSUAL		A	100
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.					1	
b	Esforços foram iniciados neste sentido					2	
c	A empresa possui um modelo de apoio ao Gerenciamento Estratégico, porém de maneira informal e sem utilização de um software específico.					3	
d	Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor estratégico da organização têm efetuado o Planejamento e o Controle da Estratégia por plataforma já consolidada no mercado.					4	
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
10	De que maneira a Organização fundamenta a análise de mercado e as projeções de cenários para confirmarem a sua visão de futuro:		100	PROCESSUAL		A	100
a	A organização não possui procedimento de avaliação de mercado					1	
b	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base em opiniões especializadas					2	
c	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base nas duas ultimas alternativas anteriores, além de pesquisa de tendência dos mercados baseados em dados históricos.					3	
d	A organização fundamenta sua tomada de decisão sobre 2 pilares: ciência e opinião especializada, através de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos, combinados com análises de risco elaboradas por meio de opinião especializada.					4	
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
11	Com relação a escolha de novos empreendimentos a serem lançados, qual seria o comportamento que mais se aproxima a atual realidade da organização:		100	DESEMPENHO		A	100
a	A empresa lança empreendimentos conforme oportunidades que surjam, sem análise de concorrência externa e demanda de mercado. Muitos produtos lançados não estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.					1	
b	A empresa tem consciência de seus objetivos estratégicos e procura lançar empreendimentos que tenham alinhamento com o mesmo. Porém, não descarta a possibilidade de lançar um empreendimento fora de seu nicho de mercado, desde que apresente uma taxa de retorno atrativa.					2	
c	A empresa lança empreendimentos apenas dentro do seu nicho de mercado e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Porém não possui ferramentas que analisem os benefícios de cada empreendimento e determinem os melhores a serem lançados.					3	
d	A empresa possui ferramentas que simulam diversos cenários possíveis com mix diferentes de empreendimento, conseguindo avaliar os benefícios gerados por cada empreendimento e qual mix está mais alinhado com os objetivos estratégicos e com as capacidades da organização					4	
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
12	Com relação a Agilidade na análise de flutuações de mercado e redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção, qual alternativa melhor representa a maneira de agir da organização		100	DESEMPENHO		A	100
a	A empresa mantém apenas o foco em seu <i>core business</i> , dificilmente mudando de estratégia devido ao receio de insucesso por falta de expertise.					1	
b	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. O tempo de revisão estratégica geralmente é proporcional aos ciclos de vida dos empreendimentos, muitas vezes de longa duração.					2	
c	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. Porém, com confirmações de sucessos de outras empresas de setor (em outro nicho de mercado, por exemplo) pode implementar mudanças estratégicas mais rápidas, mesmo com empreendimentos de longa duração em andamento.					3	
d	A empresa prega pela agilidade na gestão da estratégica. Aceita a complexidade da estratégia e se apoia em ferramentas e técnicas ágeis para mudança de posicionamento estratégico. Possui meio de avaliar cenários futuros e antecipar a mudança estratégica antes de seus concorrentes					4	
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
	espaço para proposta de noval alternativa						
13	Em relação aos conhecimentos do potencial competitivo de organizações competidoras, qual postura melhor define a posição da organização sobre o assunto:		100	DESEMPENHO		A	100

<div> Organização: _____ Endereço: _____ Data da Avaliação: _____ </div>		Pergunta pertinente ao sistema de avaliação	Fator de Importância Relativa	Dimensão da Gestão Estratégica	Opinão quanto a dimensão arbitrada para a pergunta	Resposta à Pergunta	Resposta Pontuada e Ponderada
		SIM OU NÃO	0 a 100				
a	A empresa desconhece o potencial competitivo de organizações concorrentes, preocupando-se apenas em garantir que os atuais e futuros empreendimentos possuam a demanda necessária.				1		
b	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, porém não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas e identificar as oportunidades e ameaças de mercado, não possuindo subsídios para tomada de decisões estratégicas de produto.				2		
c	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, e ainda não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas, porém de maneira, ainda que desestruturada, avalia as oportunidade e ameaças de mercado e direciona o planejamento estratégico fundamentada nas observações de mercado.				3		
d	A empresa é capaz de avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa, realizada através de ferramentas que analisem informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais, tecnológicas e competitivas do mercado em que está inserida e de seus concorrentes.				4		
espaço para proposta de noval alternativa							
espaço para proposta de noval alternativa							
espaço para proposta de noval alternativa							
14	Com relação aos fatores econômicos financeiros para tomada de decisão da aprovação de um lançamento imobiliários, quais são levados em conta pela organização:		100	DESEMPENHO	A	100	
a	A organização baseia-se apenas na taxa de lucro que será gerado pela venda do empreendimento				1		
b	Além da taxa de lucro, a exposição de caixa da organização durante o empreendimento é levada em consideração.				2		
c	A empresa é capaz de avaliar além a taxa de lucro e exposição de caixa, o retorno sobre o investimento (TIR) realizado pela organização				3		
d	A organização possui uma Análise da Qualidade do Investimento bem fundamentada e estrutura, podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, etc.				4		
espaço para proposta de noval alternativa							
espaço para proposta de noval alternativa							
espaço para proposta de noval alternativa							
15	Com relação a competitividade dos imóveis da organização, qual opção melhor define a percepção da organização.		100	DESEMPENHO	A	100	
a	Não há claramente a visão por parte da gestão da organização a cerca da competitividade do seu principal produto frente à concorrência				1		
b	A organização não tem condição de avaliar quantitativamente e qualitativamente o posicionamento do produto no mercado, sem parâmetro para análise da participação relativa ou da taxa de crescimento do mercado em que o produto está inserido				2		
c	A organização possui apenas uma tipologia de imóvel, tentando ao máximo evitar a diversificação, mesmo que isso signifique baixa participação relativa em um mercado com baixa taxa de crescimento, sem identificar a possível necessidade de desinvestimento por acreditar que este é o seu <i>know-how</i>				3		
d	A organização possui uma Análise da Qualidade do Investimento bem fundamentada e estrutura, podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, etc.				4		
espaço para proposta de noval alternativa							
espaço para proposta de noval alternativa							
espaço para proposta de noval alternativa							

APÊNDICE B — SISTEMA DE AVALIAÇÃO COMPLETO

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

ORGANIZAÇÃO AVALIADA	NÍVEL DE MATURIDADE
<p>1) FUNDAMENTOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO</p> <p>O Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (NRE / POLI / USP) é um organismo com atuação independente no mercado de Real Estate brasileiro.</p> <p>A classificação atribuída para cada organização avaliada representa a opinião sustentada do pesquisador autor do sistema (mestrando no NRE / POLI / USP), a partir da aplicação de modelos e critérios desenvolvidos no ambiente de pesquisa:</p> <p>_estes modelos e critérios foram concebidos com apoio na opinião prevalente detectada entre agentes de incorporadoras imobiliárias brasileiras, submetida a ajustes.</p> <p>_estes modelos e critérios estão disponíveis para o público, uma vez que o objetivo desta pesquisa é possibilitar que qualquer organização possa identificar suas fraquezas em gestão estratégica e estabelecer um plano de ação para fortalecimento e elevação do nível de maturidade em gestão estratégica.</p> <p>A avaliação o nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais no Brasil é feita sob o ponto de vista dos gestores da organização: o referencial da maturidade empregada nas análises foi construído sob este ponto de vista e contemplam as fraquezas das organizações em gestão estratégica que influenciam seu desempenho no mercado ao qual está inserida.</p>	
	<p>Para a avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias são considerados atributos nas dimensões Cultural, Processual e de Desempenho.</p> <p>Para cada dimensão avaliada são atribuídas diversas perguntas com multiplas respostas, de acordo com o nível atual de maturidade em que cada organização se encontra, definidos como: Aprendizado, Estruturado, Otimizado e Melhoria Contínua.</p> <p>A aplicação deste sistema de avaliação é restrita ao mercado brasileiro de incorporação imobiliária, pois o referencial de maturidade empregado nas análises está relacionado a aspectos culturais, políticos, sociais, tecnológicos, legais, dentre outros que são particulares de cada país.</p> <p>Recomenda-se uma nova aplicação deste sistema de avaliação no prazo de um ano após a implementação do plano de ação sugerido pela ferramenta.</p> <p>2) PROCESSO DE AVALIAÇÃO</p> <p>O processo de avaliação segido para possibilitar a aplicação desta ferramenta inclui obrigatoriamente as seguintes etapas:</p> <p>a) Indicação do avaliador: a organização deve indicar o agente interno a aplicar o sistema de avaliação. Deve ser um membro integrante da gestão da empresa e com canal aberto de comunicação aos demais colaboradores.</p>

O responsável pela aplicação deve possuir imparcialidade na resposta das alternativas do sistema de avaliação, para não contaminar a análise do ambiente e cultura organizacional.

b) Análise da Incorporadora Imobiliária: o avaliador deverá selecionar uma das alternativas (de a à d) para cada um dos pontos avaliados, de acordo com os ativos e processos organizacionais e com a cultura da empresa avaliada.

c) Relatório das fraquezas identificadas em gestão estratégica e preposição do plano de ação para elevação do nível de maturidade organizacional: a ferramenta automaticamente indica as possíveis principais fraquezas em gestão estratégica organizacional e propõe, com base em revisão bibliográfica e experiência profissional do autor, ferramenta e práticas para implementação de um plano de ação para elevação do nível de maturidade.

d) Reunião do Comitê de Gestão Estratégica: com base nos resultados obtidos com a avaliação, os responsáveis pela gestão operacional e estratégica da organização devem ponderar quais ações serão adotadas e que se alinham aos princípios da mesma, propondo um cronograma de implantação e uma nova data para reavaliação da empresa.

3) NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO:

No âmbito do sistema de avaliação, os níveis de maturidade podem ser divididos em 2 grupos: (a) Níveis de Maturidade em Gestão estratégica no âmbito da empresa e (b) níveis de maturidade dentro de cada dimensão. As características de cada nível de maturidade em Gestão estratégica no âmbito da empresa são abordadas a seguir:

Nível 01 - Aprendizado: Não há neste nível gestão estratégica no sentido formal, ou as organizações aplicam de maneira inconsistente alguns elementos de gestão estratégica. Os líderes não se concentram em estratégias de longo prazo e a organização não compartilha a estratégia com o

restante dos colaboradores. O maior foco é em atividades operacionais e se medem algum tipo de desempenho é a pedido de algum líder e de forma temporária.

Nível 2 - Estruturado: Início do reconhecimento dos benefícios na utilização das práticas de gestão estratégica. As organizações deste nível já possuem alguns processos e ativos organizacionais, para conduzir de maneira, ainda que abrangente, a gestão estratégica. Há um alinhamento parcial dos indicadores de desempenho com a estratégia, porém sem a maturidade suficiente para auxílio nas tomadas de decisões de redirecionamento estratégico. Ações iniciais de disseminação e enraizamento da estratégia com os colaboradores são implementadas pela liderança, porém não são envolvidos durante a fase de planejamento e implementação da estratégia.

Nível 3 - Otimizado: As organizações deste nível são guiadas pelo Planejamento Estratégico. Processos e métodos organizacionais são utilizados de maneira eficiente para implementação da gestão estratégica. Indicadores de desempenhos consistentes, que apoiam a tomada de decisões da empresa. Empresa já possui a maturidade suficiente para identificar equívocos e/ou divergência em relação aos objetivos estratégicos, sendo capaz de realizar as redefinições dos mesmos e o replanejamento estratégico. Colaboradores formalmente envolvidos no Planejamento e na gestão estratégica.

Nível 04 - Melhoria Contínua: Processos de Gestão estratégicas profundamente disseminados e enraizados na organização. Empresas com maturidade para avaliar a geração de benefícios de seus projetos e o alinhamento desses com os objetivos estratégicos, compreendendo o quanto efetivo foi o processo de planejamento estratégico, redefinindo-o para mitigação de impactos negativos sobre a estratégia. Gestão do conhecimento defendida e alavanca dentro da organização. Projetos de inovação amplamente apoiados pelos líderes da organização

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____

Avaliador: _____

Data: _____

ITEM	DESCRIPTIVO	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	ALTERNATIVA SELECIONADA
1	Com relação ao conhecimento e disseminação do assunto “missão, visão e valores” por parte dos colaboradores da organização (desde a diretoria até ao estagiário), assinale a opção mais adequada:	CULTURAL	
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	A alta direção divulga de maneira superficial a missão, visão e valores da organização, mas sem iniciativas voltadas para o enraizamento em seus colaboradores.		
c	Ações de disseminação e enraizamento da missão, visão e valores são tomadas pela alta diretoria, promovendo iniciativas que almejam apoiar a operação da organização sobre esses três pilares.		
d	Todas as ações da organização são pautadas sobre missão, visão e valores. Os pilares estão totalmente enraizados em todos os colaboradores.		
2	Qual definição de estratégia melhor define o entendimento do board da organização:	CULTURAL	
a	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular, e uma vez definida, deve ser gerenciada de maneira mitigar os riscos de complexidade (mudanças).		
b	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.		
c	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.		
d	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.		
3	Na Organização, o Planejamento Estratégico da empresa é elaborado de maneira mais semelhante com a seguinte opção	CULTURAL	
a	A organização não possui Planejamento Estratégico formal, não sendo identificadas as prioridades estratégicas e os principais objetivos estratégicos.		
b	As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, porém não há percepção claro de quais são os objetivos estratégicos da organização.		
c	As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, que também definem os objetivos estratégicos da organização. Porém, não há ainda a percepção de quanto cada objetivo estratégico está alinhado com a estratégia principal, não sendo possível priorizá-los.		
d	A empresa possui departamento (em alguns casos um PMO estratégico) que apoia a alta direção na elaboração e revisão do Planejamento Estratégicos. As prioridades e objetivos são muito bem definidos e priorizados (muitas vezes com auxílio de softwares). Desta maneira, é possível avaliar o alinhamento dos projetos internos e empreendimentos imobiliários com a estratégia principal da organização.		
4	Com relação à identificação da postura estratégica da organização, pode-se afirmar que o board principal:	CULTURAL	
a	Ainda desconhece quais são os pontos fortes e fracos da organização.		
b	Reconhece seus pontos fortes e fracos, mas desconhece as oportunidades e ameaças que rodeiam a organização.		
c	Reconhece os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, porém não possui estratégia definida para manter a intensidade dos pontos fortes e aproveitar as oportunidades de mercado, além de se proteger das ameaças.		
d	Reconhece os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, possuindo estratégias que garantam a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou desenvolvimento da organização.		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____

Avaliador: _____

Data: _____

5	Com relação ao Gerenciamento de Projetos considerados estratégicos dentro da organização, de que maneira a empresa costuma gerenciá-los:	CULTURAL	
a	Não há distinção de projetos estratégicos e projetos não estratégicos dentro da organização.		
b	O Projeto Estratégico deve ser gerenciado de maneira rígida, buscando sempre atender ao prazo, custo e qualidade definidos, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.		
c	Admite-se certa flexibilidade no escopo do projeto, desde que o custo e qualidade planejados sejam sempre respeitados, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.		
d	Os projetos são conduzidos com metodologias mais ágeis. O Escopo é flexível, com foco sempre no aumento de benefícios gerados. O Controle de prazo e custo é à luz desses benefícios		
6	Qual das estratégias a seguir a organização atualmente busca implementar visando a obtenção de vantagens competitivas em relação ao mercado atual de atuação	CULTURAL	
a	Estratégias de Enfoque: a Organização procura enfocar seus imóveis em um determinado grupo comprador e/ou em um mercado geográfico, com um conceito essencialmente direcionado à demanda.		
b	Liderança no Custo Total: Atingir liderança no nicho de mercado através da redução de custos e consequente diminuição do valor final dos imóveis, focando a estratégia da empresa num conjunto de ações que visem como objetivo final a redução de custos, como por exemplo: Foco em engenharia e processos; sistemas estruturados de planejamento operacional e controle; minimização de custos em P&D, assistência Técnica, publicidade e vendas.		
c	Estratégias de Diferenciação: A organização procura se destacar em relação aos seus competidores diferenciando seus imóveis ou a maneira como são entregues, entregando um produto de alto valor agregado. As seguintes ações podem alavancar a diferenciação: Imóvel ou imagem da marca de alto valor agregado; tecnologia diferenciada entregue junto ao imóvel; inovação.		
d	A Organização procura implementar pelo menos duas das estratégias anteriores.		
7	Com relação ao mapeamento e padronização dos processos de Planejamento e Gestão Estratégica (desde a definição da estratégia principal, passando pela definição dos objetivos estratégicos, da análise do alinhamento dos projetos com esses objetivos e o monitoramento e controle da geração de benefícios), qual opção melhor representa a situação da organização:	PROCESSUAL	
a	Não há mapeamento e padronização de nenhum Processo relacionado a Gestão e Planejamento Estratégico.		
b	Os processos relacionados a Gestão e Planejamento Estratégic são mapeados, porém não há padronização dos mesmos,		
c	Todos os processos são mapeados e padronizados, porém ainda não informatizados.		
d	Todos os processos são mapeados e padronizados, com sua gestão e operação sendo apoiados com auxílio de softwares próprios para Gestão da Estratégia.		
8	Com relação a categorização e divisão das diversas áreas da incorporação de um empreendimento imobiliário (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc), qual cenário representa de forma mais aproximada o modelo de gestão da organização	PROCESSUAL	
a	A gestão do empreendimento é conduzida em todas as áreas de maneira centralizada e independente, cada um sobre uma gestão e com resultados específicos definidos.		
b	Algumas esferas podem ser conduzidas de maneira integrada (comercial e marketing, por exemplo), porém sem troca de benefícios com as demais esferas.		
c	Todas as esferas são gerenciadas de maneira integrada, porém seus componentes não são tratados e monitorados com uma metodologia definida (projetos), não sendo possível a apuração da geração dos benefícios.		
d	Todos os empreendimentos são tratados como Programas (nível tático) e seus componentes como Projetos (nível operacional). Mesmo sendo independentes, os projetos têm a geração de benefícios (mensuráveis neste estágio) monitoradas em conjunto, possibilitando mudanças em componentes de uma esfera para gerar benefícios em outra. Por exemplo: criação de um projeto de campanha de marketing para alavancagem de vendas do empreendimento		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____

Avaliador: _____

Data: _____

9	Quanto a tomada de decisões estratégicas nas diferentes áreas da incorporação, de que maneira as mesmas são conduzidas dentro da organização	PROCESSUAL	
a	As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta diretoria com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados entre as diversas áreas.		
b	As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta direção levando-se em consideração informações geradas pelas diferentes áreas, analisada de maneira integrada, porém sem procedimento formal ou apoio ferramental.		
c	A organização possui relatórios do tipo dashboard que avalia informações geradas por todas as áreas e que fornecem subsídio para tomadas de decisão mais assertivas, porém ainda concentradas apenas na alta direção.		
d	A organização possui um Comitê (ou sistemas de monitoramento ou equivalentes), que se reúne periodicamente para acompanhamento, discussão e decisões de todas as ações que possam de alguma maneira impactar na incorporação. As decisões são tomadas em conjunto com base na análise de dados geradas por ferramentas e processos estruturados, buscando sempre alinhar-se aos objetivos estratégicos e negócios da organização.		
10	Com relação ao controle dos projetos que compõe o portfólio da organização (sejam projetos cooperativos, sejam empreendimentos imobiliários), qual opção melhor representa o modelo de gestão da empresa:	PROCESSUAL	
a	Os projetos cooperativos não recebem tratamento de projeto. Não tem sua geração de benefícios monitorada e não há percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os Empreendimentos imobiliários são considerados e controlados como projetos, porém sem subdivisões de categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc.		
b	Os projetos cooperativos não recebem tratamento de projeto. Não tem sua geração de benefícios monitorada e não há percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os Empreendimentos são controlados, com vários projetos de diferentes categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc. Cada projeto possui controle de indicadores no apoio de tomada de decisão.		
c	Todos os projetos da organização são controlados, sejam cooperativos, sejam empreendimentos. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores.		
d	Todos os projetos da organização são controlados, sejam cooperativos, sejam empreendimento. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores. A organização é capaz de gerar um dashboard que garanta um modelo integrado de governança, com os principais indicadores de cada projeto, permitindo tomadas de decisão no âmbito estratégico com base nos desempenhos apurados.		
11	Em relação ao uso de softwares para Gerenciamento da Estratégia (Planejamento Estratégico, Apoio a seleção de empreendimentos a serem lançados, comunicação entre stakeholders, gerenciamento da performance e governança), assinale a opção mais adequada para a organização:	PROCESSUAL	
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	Esforços foram iniciados neste sentido		
c	A empresa possui um modelo de apoio ao Gerenciamento Estratégico, porém de maneira informal e sem utilização de um software específico.		
d	Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor estratégico da organização têm efetuado o Planejamento e o Controle da Estratégia por plataforma já consolidada no mercado.		
12	De que maneira a Organização fundamenta a análise de mercado e as projeções de cenários para confirmarem a sua visão de futuro:	PROCESSUAL	
a	A organização não possui procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria		
b	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base em opiniões especializadas, seja de grandes players ou especialistas, seja por consultorias e pesquisas de mercado.		
c	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base nas duas ultimas alternativas anteriores, além de pesquisa de tendência dos mercados baseados em dados históricos.		
d	A organização fundamenta sua tomada de decisão sobre 2 pilares: ciência e opinião especializada, através de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos, combinados com análises de risco elaboradas por meio de opinião especializada.		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____

Avaliador: _____

Data: _____

13	Com relação a escolha de novos empreendimentos a serem lançados, qual seria o comportamento que mais se aproxima a atual realidade da organização:	DESEMPENHO	
a	A empresa lança empreendimentos conforme oportunidades que surjam, sem análise de concorrência externa e demanda de mercado. Muitos produtos lançados não estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.		
b	A empresa tem consciência de seus objetivos estratégicos e procura lançar empreendimentos que tenham alinhamento com o mesmo. Porém, não descarta a possibilidade de lançar um empreendimento fora de seu nicho de mercado, desde que apresente uma taxa de retorno atrativa.		
c	A empresa lança empreendimentos apenas dentro do seu nicho de mercado e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Porém não possui ferramentas que analisem os benefícios de cada empreendimento e determinem os melhores a serem lançados.		
d	A empresa possui ferramentas que simulam diversos cenários possíveis com mix diferentes de empreendimento, conseguindo avaliar os benefícios gerados por cada empreendimento e qual mix está mais alinhado com os objetivos estratégicos e com as capacidades da organização		
14	Com relação a Agilidade na análise de flutuações de mercado e redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção, qual alternativa melhor representa a maneira de agir da organização	DESEMPENHO	
a	A empresa mantém apenas o foco em seu <i>core business</i> , dificilmente mudando de estratégia devido ao receio de insucesso por falta de expertise.		
b	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. O tempo de revisão estratégica geralmente é proporcional aos ciclos de vida dos empreendimentos, muitas vezes de longa duração.		
c	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. Porém, com confirmações de sucessos de outras empresas de setor (em outro nicho de mercado, por exemplo) pode implementar mudanças estratégicas mais rápidas, mesmo com empreendimentos de longa duração em andamento.		
d	A empresa prega pela agilidade na gestão da estratégica. Aceita a complexidade da estratégia e se apoia em ferramentas e técnicas ágeis para mudança de posicionamento estratégico. Possui meio de avaliar cenários futuros e antecipar a mudança estratégica antes de seus concorrentes		
15	Em relação aos conhecimentos do potencial competitivo de organizações competidoras, qual postura melhor define a posição da organização sobre o assunto:	DESEMPENHO	
a	A empresa desconhece o potencial competitivo de organizações concorrentes, preocupando-se apenas em garantir que os atuais e futuros empreendimentos possuam a demanda necessária.		
b	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, porém não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas e identificar as oportunidades e ameaças de mercado, não possuindo subsídios para tomada de decisões estratégicas de produto.		
c	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, e ainda não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas, porém de maneira, ainda que desestruturada, avalia as oportunidade e ameaças de mercado e direciona o planejamento estratégico fundamentada nas observações de mercado.		
d	A empresa é capaz de avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa, realizada através de ferramentas que analisem informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais, tecnológicas e competitivas do mercado em que está inserida e de seus concorrentes.		
16	Qual formulação de Planejamento Estratégico mais se assemelha às estratégias de lançamentos de empreendimentos imobiliários da organização:	DESEMPENHO	
a	A organização busca penetração de mercado (<i>market share</i>) trabalhando com o lançamento de imóveis já existentes distribuídos em um nicho de mercado já consolidado. As principais estratégias internas para consolidação da estratégia principal são o ganho de escala para diluição dos custos fixos, ênfase em eficácia de processos estratégias agressivas para captação de clientes.		
b	A organização investe no desenvolvimento de novos produtos, que possuam diferencial aos imóveis já existentes em um determinado nicho de mercado, preocupando-se principalmente em atender a desejos específicos do público alvo deste nicho e que ainda não estejam presentes na oferta imóveis existente.		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____

Avaliador: _____

Data: _____

c	A organização está em busca de desenvolvimento de mercados e expansão, visando o crescimento e posicionamento em novos mercados, podendo ser impulsionados com recursos próprios ou até mesmo por meio de fusões ou aquisições.
d	A organização aceita mais riscos durante o Planejamento Estratégico, orientando o lançamento de imóveis em nichos ainda pouco explorados ou desconhecidos. A estratégia é dependente da percepção de valor da marca e da habilidade da organização em gerenciar suas atuações e mercados distintos.
17	Com relação aos fatores econômicos financeiros para tomada de decisão da aprovação de um lançamento imobiliários, quais são levados em conta pela organização:
a	A organização baseia-se apenas na taxa de lucro que será gerado pela venda do empreendimento
b	Além da taxa de lucro, a exposição de caixa da organização durante o empreendimento é levada em consideração.
c	A empresa é capaz de avaliar além a taxa de lucro e exposição de caixa, o retorno sobre o investimento (TIR) realizado pela organização
d	A organização possui uma Análise da Qualidade do Investimento bem fundamentada e estrutura, podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, etc.

DESEMPENHO

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____
Avaliador: _____
Data: _____

NÍVEL DE MATURIDADE DA INCORPORADORA IMOBILIÁRIA RESIDENCIAL AVALIADA

NÍVEL DE MATURIDADE POR GERAL	NÍVEL DE MATURIDADE POR DIMENSÃO
	CULTURAL
	PROCESSUAL
	DESEMPENHO

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO SUGERIDO

PERGUNTA	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	FRAGILIDADE	PLANO DE AÇÃO SUGERIDO
1	CULTURAL	Disseminação da Estratégia para engajamento dos colaboradores	Necessário Responder Questionário
2	CULTURAL	Entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica	Necessário Responder Questionário
3	CULTURAL	Entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica	Necessário Responder Questionário
4	CULTURAL	Desconhecimento dos ambientes externo e interno da organização	Necessário Responder Questionário
5	CULTURAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Necessário Responder Questionário
6	CULTURAL	Deficiência na análise mercadológica para definir estratégias exequíveis para a organização	Necessário Responder Questionário
7	PROCESSUAL	Processos organizacionais informais ou não mapeados	Necessário Responder Questionário
8	PROCESSUAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Necessário Responder Questionário
9	PROCESSUAL	Deficiência quanto ao foco do negócio, desenvolvimento da alta liderança e quanto ao direcionamento de alocação de recursos e capital	Necessário Responder Questionário
10	PROCESSUAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Necessário Responder Questionário

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: _____
Avaliador: _____
Data: _____

NÍVEL DE MATURIDADE DA INCORPORADORA IMOBILIÁRIA RESIDENCIAL AVALIADA

NÍVEL DE MATURIDADE POR GERAL	NÍVEL DE MATURIDADE POR DIMENSÃO	
	CULTURAL	
	PROCESSUAL	
	DESEMPENHO	

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO SUGERIDO

11	PROCESSUAL	Ausência de plataforma informatizada de Gestão Estratégica	Necessário Responder Questionário
12	PROCESSUAL	Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento	Necessário Responder Questionário
13	DESEMPENHO	Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado, possibilitando identificar as líderes	Necessário Responder Questionário
14	DESEMPENHO	Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado, possibilitando identificar as líderes	Necessário Responder Questionário
15	DESEMPENHO	Incompreensão do desenvolvimento de estratégias na organização	Necessário Responder Questionário
16	DESEMPENHO	Incompreensão do modelo de estratégias na organização	Necessário Responder Questionário
17	DESEMPENHO	Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento	Necessário Responder Questionário

APÊNDICE C — SISTEMA APLICADO EM CASO REAL PARA VALIDAÇÃO DE DADOS

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

ORGANIZAÇÃO AVALIADA	NÍVEL DE MATURIDADE
Organização Voluntária	Nível 02 - Estruturado
<p>1) FUNDAMENTOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO</p> <p>O Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (NRE / POLI / USP) é um organismo com atuação independente no mercado de Real Estate brasileiro.</p> <p>A classificação atribuída para cada organização avaliada representa a opinião sustentada do pesquisador autor do sistema (mestrando no NRE / POLI / USP), a partir da aplicação de modelos e critérios desenvolvidos no ambiente de pesquisa:</p> <p>_estes modelos e critérios foram concebidos com apoio na opinião prevalente detectada entre agentes de incorporadoras imobiliárias brasileiras, submetida a ajustes.</p> <p>_estes modelos e critérios estão disponíveis para o público, uma vez que o objetivo desta pesquisa é possibilitar que qualquer organização possa identificar suas fraquezas em gestão estratégica e estabelecer um plano de ação para fortalecimento e elevação do nível de maturidade em gestão estratégica.</p> <p>A avaliação o nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais no Brasil é feita sob o ponto de vista dos gestores da organização: o referencial da maturidade empregada nas análises foi construído sob este ponto de vista e contemplam as fraquezas das organizações em gestão estratégica que influenciam seu desempenho no mercado ao qual está inserida.</p>	
	<p>Para a avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias são considerados atributos nas dimensões Cultural, Processual e de Desempenho.</p> <p>Para cada dimensão avaliada são atribuídas diversas perguntas com multiplas respostas, de acordo com o nível atual de maturidade em que cada organização se encontra, definidos como: Aprendizado, Estruturado, Otimizado e Melhoria Contínua.</p> <p>A aplicação deste sistema de avaliação é restrita ao mercado brasileiro de incorporação imobiliária, pois o referencial de maturidade empregado nas análises está relacionado a aspectos culturais, políticos, sociais, tecnológicos, legais, dentre outros que são particulares de cada país.</p> <p>Recomenda-se uma nova aplicação deste sistema de avaliação no prazo de um ano após a implementação do plano de ação sugerido pela ferramenta.</p> <p>2) PROCESSO DE AVALIAÇÃO</p> <p>O processo de avaliação segido para possibilitar a aplicação desta ferramenta inclui obrigatoriamente as seguintes etapas:</p> <p>a) Indicação do avaliador: a organização deve indicar o agente interno a aplicar o sistema de avaliação. Deve ser um membro integrante da gestão da empresa e com canal aberto de comunicação aos demais colaboradores.</p>

O responsável pela aplicação deve possuir imparcialidade na resposta das alternativas do sistema de avaliação, para não contaminar a análise do ambiente e cultura organizacional.

b) Análise da Incorporadora Imobiliária: o avaliador deverá selecionar uma das alternativas (de a à d) para cada um dos pontos avaliados, de acordo com os ativos e processos organizacionais e com a cultura da empresa avaliada.

c) Relatório das fraquezas identificadas em gestão estratégica e preposição do plano de ação para elevação do nível de maturidade organizacional: a ferramenta automaticamente indica as possíveis principais fraquezas em gestão estratégica organizacional e propõe, com base em revisão bibliográfica e experiência profissional do autor, ferramenta e práticas para implementação de um plano de ação para elevação do nível de maturidade.

d) Reunião do Comitê de Gestão Estratégica: com base nos resultados obtidos com a avaliação, os responsáveis pela gestão operacional e estratégica da organização devem ponderar quais ações serão adotadas e que se alinham aos princípios da mesma, propondo um cronograma de implantação e uma nova data para reavaliação da empresa.

3) NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO:

No âmbito do sistema de avaliação, os níveis de maturidade podem ser divididos em 2 grupos: (a) Níveis de Maturidade em Gestão estratégica no âmbito da empresa e (b) níveis de maturidade dentro de cada dimensão. As características de cada nível de maturidade em Gestão estratégica no âmbito da empresa são abordadas a seguir:

Nível 01 - Aprendizado: Não há neste nível gestão estratégica no sentido formal, ou as organizações aplicam de maneira inconsistente alguns elementos de gestão estratégica. Os líderes não se concentram em estratégias de longo prazo e a organização não compartilha a estratégia com o

restante dos colaboradores. O maior foco é em atividades operacionais e se medem algum tipo de desempenho é a pedido de algum líder e de forma temporária.

Nível 2 - Estruturado: Início do reconhecimento dos benefícios na utilização das práticas de gestão estratégica. As organizações deste nível já possuem alguns processos e ativos organizacionais, para conduzir de maneira, ainda que abrangente, a gestão estratégica. Há um alinhamento parcial dos indicadores de desempenho com a estratégia, porém sem a maturidade suficiente para auxílio nas tomadas de decisões de redirecionamento estratégico. Ações iniciais de disseminação e enraizamento da estratégia com os colaboradores são implementadas pela liderança, porém não são envolvidos durante a fase de planejamento e implementação da estratégia.

Nível 3 - Otimizado: As organizações deste nível são guiadas pelo Planejamento Estratégico. Processos e métodos organizacionais são utilizados de maneira eficiente para implementação da gestão estratégica. Indicadores de desempenhos consistentes, que apoiam a tomada de decisões da empresa. Empresa já possui a maturidade suficiente para identificar equívocos e/ou divergência em relação aos objetivos estratégicos, sendo capaz de realizar as redefinições dos mesmos e o replanejamento estratégico. Colaboradores formalmente envolvidos no Planejamento e na gestão estratégica.

Nível 04 - Melhoria Contínua: Processos de Gestão estratégicas profundamente disseminados e enraizados na organização. Empresas com maturidade para avaliar a geração de benefícios de seus projetos e o alinhamento desses com os objetivos estratégicos, compreendendo o quanto efetivo foi o processo de planejamento estratégico, redefinindo-o para mitigação de impactos negativos sobre a estratégia. Gestão do conhecimento defendida e alavancada dentro da organização. Projetos de inovação amplamente apoiados pelos líderes da organização

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

ITEM	DESCRIPTIVO	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	ALTERNATIVA SELECIONADA
1	Com relação ao conhecimento e disseminação do assunto “missão, visão e valores” por parte dos colaboradores da organização (desde a diretoria até ao estagiário), assinale a opção mais adequada:	CULTURAL	A
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	A alta direção divulga de maneira superficial a missão, visão e valores da organização, mas sem iniciativas voltadas para o enraizamento em seus colaboradores.		
c	Ações de disseminação e enraizamento da missão, visão e valores são tomadas pela alta diretoria, promovendo iniciativas que almejam apoiar a operação da organização sobre esses três pilares.		
d	Todas as ações da organização são pautadas sobre missão, visão e valores. Os pilares estão totalmente enraizados em todos os colaboradores.		
2	Qual definição de estratégia melhor define o entendimento do board da organização:	CULTURAL	B
a	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular, e uma vez definida, deve ser gerenciada de maneira mitigar os riscos de complexidade (mudanças).		
b	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.		
c	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.		
d	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.		
3	Na Organização, o Planejamento Estratégico da empresa é elaborado de maneira mais semelhante com a seguinte opção	CULTURAL	B
a	A organização não possui Planejamento Estratégico formal, não sendo identificadas as prioridades estratégicas e os principais objetivos estratégicos.		
b	As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, porém não há percepção claro de quais são os objetivos estratégicos da organização.		
c	As prioridades da Estratégia empresarial são definidas apenas pela alta direção, que também definem os objetivos estratégicos da organização. Porém, não há ainda a percepção de quanto cada objetivo estratégico está alinhado com a estratégia principal, não sendo possível priorizá-los.		
d	A empresa possui departamento (em alguns casos um PMO estratégico) que apoia a alta direção na elaboração e revisão do Planejamento Estratégicos. As prioridades e objetivos são muito bem definidos e priorizados (muitas vezes com auxílio de softwares). Desta maneira, é possível avaliar o alinhamento dos projetos internos e empreendimentos imobiliários com a estratégia principal da organização.		
4	Com relação à identificação da postura estratégica da organização, pode-se afirmar que o board principal:	CULTURAL	B
a	Ainda desconhece quais são os pontos fortes e fracos da organização.		
b	Reconhece seus pontos fortes e fracos, mas desconhece as oportunidades e ameaças que rodeiam a organização.		
c	Reconhece os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, porém não possui estratégia definida para manter a intensidade dos pontos fortes e aproveitar as oportunidades de mercado, além de se proteger das ameaças.		
d	Reconhece os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças, possuindo estratégias que garantam a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou desenvolvimento da organização.		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

5	Com relação ao Gerenciamento de Projetos considerados estratégicos dentro da organização, de que maneira a empresa costuma gerenciá-los:	CULTURAL	A
a	Não há distinção de projetos estratégicos e projetos não estratégicos dentro da organização.		
b	O Projeto Estratégico deve ser gerenciado de maneira rígida, buscando sempre atender ao prazo, custo e qualidade definidos, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.		
c	Admite-se certa flexibilidade no escopo do projeto, desde que o custo e qualidade planejados sejam sempre respeitados, buscando sempre atingir os objetivos idealizados desse projeto.		
d	Os projetos são conduzidos com metodologias mais ágeis. O Escopo é flexível, com foco sempre no aumento de benefícios gerados. O Controle de prazo e custo é à luz desses benefícios		
6	Qual das estratégias a seguir a organização atualmente busca implementar visando a obtenção de vantagens competitivas em relação ao mercado atual de atuação	CULTURAL	B
a	Estratégias de Enfoque: a Organização procura enfocar seus imóveis em um determinado grupo comprador e/ou em um mercado geográfico, com um conceito essencialmente direcionado à demanda.		
b	Liderança no Custo Total: Atingir liderança no nicho de mercado através da redução de custos e consequente diminuição do valor final dos imóveis, focando a estratégia da empresa num conjunto de ações que visem como objetivo final a redução de custos, como por exemplo: Foco em engenharia e processos; sistemas estruturados de planejamento operacional e controle; minimização de custos em P&D, assistência Técnica, publicidade e vendas.		
c	Estratégias de Diferenciação: A organização procura se destacar em relação aos seus competidores diferenciando seus imóveis ou a maneira como são entregues, entregando um produto de alto valor agregado. As seguintes ações podem alavancar a diferenciação: Imóvel ou imagem da marca de alto valor agregado; tecnologia diferenciada entregue junto ao imóvel; inovação.		
d	A Organização procura implementar pelo menos duas das estratégias anteriores.		
7	Com relação ao mapeamento e padronização dos processos de Planejamento e Gestão Estratégica (desde a definição da estratégia principal, passando pela definição dos objetivos estratégicos, da análise do alinhamento dos projetos com esses objetivos e o monitoramento e controle da geração de benefícios), qual opção melhor representa a situação da organização:	PROCESSUAL	B
a	Não há mapeamento e padronização de nenhum Processo relacionado a Gestão e Planejamento Estratégico.		
b	Os processos relacionados a Gestão e Planejamento Estratégico são mapeados, porém não há padronização dos mesmos,		
c	Todos os processos são mapeados e padronizados, porém ainda não informatizados.		
d	Todos os processos são mapeados e padronizados, com sua gestão e operação sendo apoiados com auxílio de softwares próprios para Gestão da Estratégia.		
8	Com relação a categorização e divisão das diversas áreas da incorporação de um empreendimento imobiliário (Incorporação, comercial, marketing, jurídico, obras, etc), qual cenário representa de forma mais aproximada o modelo de gestão da organização	PROCESSUAL	C
a	A gestão do empreendimento é conduzida em todas as áreas de maneira centralizada e independente, cada um sobre uma gestão e com resultados específicos definidos.		
b	Algumas esferas podem ser conduzidas de maneira integrada (comercial e marketing, por exemplo), porém sem troca de benefícios com as demais esferas.		
c	Todas as esferas são gerenciadas de maneira integrada, porém seus componentes não são tratados e monitorados com uma metodologia definida (projetos), não sendo possível a apuração da geração dos benefícios.		
d	Todos os empreendimentos são tratados como Programas (nível tático) e seus componentes como Projetos (nível operacional). Mesmo sendo independentes, os projetos têm a geração de benefícios (mensuráveis neste estágio) monitoradas em conjunto, possibilitando mudanças em componentes de uma esfera para gerar benefícios em outra. Por exemplo: criação de um projeto de campanha de marketing para alavancagem de vendas do empreendimento		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

9	Quanto a tomada de decisões estratégicas nas diferentes áreas da incorporação, de que maneira as mesmas são conduzidas dentro da organização	PROCESSUAL	B
a	As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta diretoria com base nas informações passadas pelos gestores de cada área, não havendo integração e análise de dados cruzados entre as diversas áreas.		
b	As tomadas de decisão são tomadas apenas pela alta direção levando-se em consideração informações geradas pelas diferentes áreas, analisada de maneira integrada, porém sem procedimento formal ou apoio ferramental.		
c	A organização possui relatórios do tipo dashboard que avalia informações geradas por todas as áreas e que fornecem subsídio para tomadas de decisão mais assertivas, porém ainda concentradas apenas na alta direção.		
d	A organização possui um Comitê (ou sistemas de monitoramento ou equivalentes), que se reúne periodicamente para acompanhamento, discussão e decisões de todas as ações que possam de alguma maneira impactar na incorporação. As decisões são tomadas em conjunto com base na análise de dados geradas por ferramentas e processos estruturados, buscando sempre alinhar-se aos objetivos estratégicos e negócios da organização.		
10	Com relação ao controle dos projetos que compõe o portfólio da organização (sejam projetos cooperativos, sejam empreendimentos imobiliários), qual opção melhor representa o modelo de gestão da empresa:	PROCESSUAL	B
a	Os projetos cooperativos não recebem tratamento de projeto. Não tem sua geração de benefícios monitorada e não há percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os Empreendimentos imobiliários são considerados e controlados como projetos, porém sem subdivisões de categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc.		
b	Os projetos cooperativos não recebem tratamento de projeto. Não tem sua geração de benefícios monitorada e não há percepção do alinhamento do mesmo com os objetivos estratégicos. Apenas os Empreendimentos são controlados, com vários projetos de diferentes categorias: Projetos da Área Comercial, Projetos da Área de Marketing, Projeto da Construção, etc. Cada projeto possui controle de indicadores no apoio de tomada de decisão.		
c	Todos os projetos da organização são controlados, sejam cooperativos, sejam empreendimentos. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores.		
d	Todos os projetos da organização são controlados, sejam cooperativos, sejam empreendimento. Existem ferramentas de controle que possibilitam o monitoramento de indicadores. A organização é capaz de gerar um dashboard que garanta um modelo integrado de governança, com os principais indicadores de cada projeto, permitindo tomadas de decisão no âmbito estratégico com base nos desempenhos apurados.		
11	Em relação ao uso de softwares para Gerenciamento da Estratégia (Planejamento Estratégico, Apoio a seleção de empreendimentos a serem lançados, comunicação entre stakeholders, gerenciamento da performance e governança), assinale a opção mais adequada para a organização:	PROCESSUAL	B
a	Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.		
b	Esforços foram iniciados neste sentido		
c	A empresa possui um modelo de apoio ao Gerenciamento Estratégico, porém de maneira informal e sem utilização de um software específico.		
d	Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor estratégico da organização têm efetuado o Planejamento e o Controle da Estratégia por plataforma já consolidada no mercado.		
12	De que maneira a Organização fundamenta a análise de mercado e as projeções de cenários para confirmarem a sua visão de futuro:	PROCESSUAL	B
a	A organização não possui procedimento de avaliação de mercado, sendo suas decisões tomadas de acordo com a percepção da alta diretoria		
b	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base em opiniões especializadas, seja de grandes players ou especialistas, seja por consultorias e pesquisas de mercado.		
c	A organização fundamenta sua tomada de decisão com base nas duas ultimas alternativas anteriores, além de pesquisa de tendência dos mercados baseados em dados históricos.		
d	A organização fundamenta sua tomada de decisão sobre 2 pilares: ciência e opinião especializada, através de modelos que permitam realizar projeções de mercado baseadas em movimentos históricos, combinados com análises de risco elaboradas por meio de opinião especializada.		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

13	Com relação a escolha de novos empreendimentos a serem lançados, qual seria o comportamento que mais se aproxima a atual realidade da organização:	DESEMPENHO	B
a	A empresa lança empreendimentos conforme oportunidades que surjam, sem análise de concorrência externa e demanda de mercado. Muitos produtos lançados não estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.		
b	A empresa tem consciência de seus objetivos estratégicos e procura lançar empreendimentos que tenham alinhamento com o mesmo. Porém, não descarta a possibilidade de lançar um empreendimento fora de seu nicho de mercado, desde que apresente uma taxa de retorno atrativa.		
c	A empresa lança empreendimentos apenas dentro do seu nicho de mercado e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Porém não possui ferramentas que analisem os benefícios de cada empreendimento e determinem os melhores a serem lançados.		
d	A empresa possui ferramentas que simulam diversos cenários possíveis com mix diferentes de empreendimento, conseguindo avaliar os benefícios gerados por cada empreendimento e qual mix está mais alinhado com os objetivos estratégicos e com as capacidades da organização		
14	Com relação a Agilidade na análise de flutuações de mercado e redefinição dos objetivos estratégicos e mudança de direção, qual alternativa melhor representa a maneira de agir da organização	DESEMPENHO	A
a	A empresa mantém apenas o foco em seu <i>core business</i> , dificilmente mudando de estratégia devido ao receio de insucesso por falta de expertise.		
b	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. O tempo de revisão estratégica geralmente é proporcional aos ciclos de vida dos empreendimentos, muitas vezes de longa duração.		
c	A empresa mantém o foco em seu <i>core business</i> , mas avalia possíveis mudanças de estratégia em razão de flutuações de mercado. Porém, com confirmações de sucessos de outras empresas de setor (em outro nicho de mercado, por exemplo) pode implementar mudanças estratégicas mais rápidas, mesmo com empreendimentos de longa duração em andamento.		
d	A empresa prega pela agilidade na gestão da estratégia. Aceita a complexidade da estratégia e se apoia em ferramentas e técnicas ágeis para mudança de posicionamento estratégico. Possui meio de avaliar cenários futuros e antecipar a mudança estratégica antes de seus concorrentes		
15	Em relação aos conhecimentos do potencial competitivo de organizações competidoras, qual postura melhor define a posição da organização sobre o assunto:	DESEMPENHO	B
a	A empresa desconhece o potencial competitivo de organizações concorrentes, preocupando-se apenas em garantir que os atuais e futuros empreendimentos possuam a demanda necessária.		
b	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, porém não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas e identificar as oportunidades e ameaças de mercado, não possuindo subsídios para tomada de decisões estratégicas de produto.		
c	A empresa enxerga o potencial competitivo de outras empresas, e ainda não possui as ferramentas necessárias para avaliar a postura das mesmas, porém de maneira, ainda que desestruturada, avalia as oportunidade e ameaças de mercado e direciona o planejamento estratégico fundamentada nas observações de mercado.		
d	A empresa é capaz de avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa, realizada através de ferramentas que analisem informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais, tecnológicas e competitivas do mercado em que está inserida e de seus concorrentes.		
16	Qual formulação de Planejamento Estratégico mais se assemelha às estratégias de lançamentos de empreendimentos imobiliários da organização:	DESEMPENHO	C
a	A organização busca penetração de mercado (<i>market share</i>) trabalhando com o lançamento de imóveis já existentes distribuídos em um nicho de mercado já consolidado. As principais estratégias internas para consolidação da estratégia principal são o ganho de escala para diluição dos custos fixos, ênfase em eficácia de processos estratégias agressivas para captação de clientes.		
b	A organização investe no desenvolvimento de novos produtos, que possuam diferencial aos imóveis já existentes em um determinado nicho de mercado, preocupando-se principalmente em atender a desejos específicos do público alvo deste nicho e que ainda não estejam presentes na oferta imóveis existente.		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

c	A organização está em busca de desenvolvimento de mercados e expansão, visando o crescimento e posicionamento em novos mercados, podendo ser impulsionados com recursos próprios ou até mesmo por meio de fusões ou aquisições.
d	A organização aceita mais riscos durante o Planejamento Estratégico, orientando o lançamento de imóveis em nichos ainda pouco explorados ou desconhecidos. A estratégia é dependente da percepção de valor da marca e da habilidade da organização em gerenciar suas atuações e mercados distintos.
17	Com relação aos fatores econômicos financeiros para tomada de decisão da aprovação de um lançamento imobiliários, quais são levados em conta pela organização:
a	A organização baseia-se apenas na taxa de lucro que será gerado pela venda do empreendimento
b	Além da taxa de lucro, a exposição de caixa da organização durante o empreendimento é levada em consideração.
c	A empresa é capaz de avaliar além a taxa de lucro e exposição de caixa, o retorno sobre o investimento (TIR) realizado pela organização
d	A organização possui uma Análise da Qualidade do Investimento bem fundamentada e estrutura, podendo avaliar, além dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento, questões como risco, funding, etc.

DESEMPENHO

A

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

NÍVEL DE MATURIDADE DA INCORPORADORA IMOBILIÁRIA RESIDENCIAL AVALIADA

NÍVEL DE MATURIDADE POR GERAL	NÍVEL DE MATURIDADE POR DIMENSÃO	
Nível 02 - Estruturado	CULTURAL	Nível 01 - Aprendizado
	PROCESSUAL	Nível 02 - Estruturado
	DESEMPENHO	Nível 02 - Estruturado

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO SUGERIDO

PERGUNTA	DIMENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	FRAGILIDADE	PLANO DE AÇÃO SUGERIDO
1	CULTURAL	Disseminação da Estratégia para engajamento dos colaboradores	Promover Iniciativas de Engajamento das Partes Interessadas internas
2	CULTURAL	Entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica	Implementar Metodologia base de Gestão Estratégica
3	CULTURAL	Entendimento da empresa e a alta gestão com relação a gestão estratégica	Implementar Metodologia base de Gestão Estratégica
4	CULTURAL	Desconhecimento dos ambientes externo e interno da organização	Aplicar a Matriz de SWOT
5	CULTURAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Implementar Processo integrado de planejamento e monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos
6	CULTURAL	Deficiência na análise mercadológica para definir estratégias exequíveis para a organização	Aplicar Matriz de Ansoff, Matriz Portfólio McKinsey e Matriz Histórica
7	PROCESSUAL	Processos organizacionais informais ou não mapeados	Providenciar Mapeamento de Processos
8	PROCESSUAL	Não há fragilidade significativa	Otimizar Processo Atual
9	PROCESSUAL	Deficiência quanto ao foco do negócio, desenvolvimento da alta liderança e quanto ao direcionamento de alocação de recursos e capital	Aplicar o Balance Scorecard
10	PROCESSUAL	Ausência de metodologia de gestão dos níveis estratégico, tático e operacional	Implementar um Processo integrado de planejamento e monitoramento e controle de portfólio, programas e projetos

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS NO BRASIL

Organização: Organização Voluntária
Avaliador: Murillo André Mendonça
Data: 14/11/2019

NÍVEL DE MATURIDADE DA INCORPORADORA IMOBILIÁRIA RESIDENCIAL AVALIADA

NÍVEL DE MATURIDADE POR GERAL	NÍVEL DE MATURIDADE POR DIMENSÃO	
Nível 02 - Estruturado	CULTURAL	Nível 01 - Aprendizado
	PROCESSUAL	Nível 02 - Estruturado
	DESEMPENHO	Nível 02 - Estruturado

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO SUGERIDO

11	PROCESSUAL	Ausência de plataforma informatizada de Gestão Estratégica	Implementar um sistema de PPM (Project Portfolio Management)
12	PROCESSUAL	Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento	Implementar Ferramentas de Análise da Qualidade do Investimento
13	DESEMPENHO	Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado, possibilitando identificar as líderes	Aplicar a Matriz de Portfólio de Negócios- BCG
14	DESEMPENHO	Incapacidade da organização em marcar posições relativas das organizações dentro de um nicho de mercado, possibilitando identificar as líderes	Aplicar a Matriz de Portfólio de Negócios- BCG
15	DESEMPENHO	Incompreensão do desenvolvimento de estratégias na organização	Aplicar o Modelo das 5 forças de Porter
16	DESEMPENHO	Não há fragilidade significativa	Otimizar Processo Atual
17	DESEMPENHO	Ausência de metodologia para avaliação de riscos e dos parâmetros econômico financeiros do empreendimento	Implementar Ferramentas de Análise da Qualidade do Investimento

ANEXO A — SMMM™ — STRATEGIC MANAGEMENT MATURITY MODEL™

The Strategic Management Maturity Model™

Many of our clients ask a similar question as they work to improve their strategic management at their organizations: where do we stand compared with other high performing organizations? Until now, there was no clear method for answering that question. This recognition of a need for organizations to assess the quality of their strategic management led the Institute to develop the **Strategic Management Maturity Model™ (SMMM)**.

The SMMM was designed by and for busy managers who need a quick assessment of where their organization stands in terms of strategic management, to monitor progress in improving maturity of strategic management, and to allow benchmarking across organizations, or departments within one organization, in order to identify best practices.

There are two basic questions to ask of management: *are we doing things right*, and *are we doing the right things*? Operational management focuses on doing things right, and many tools have been developed to improve this (e.g. TQM, Six Sigma, business process reengineering etc.), including many maturity models.

In developing the SMMM, the Institute has broadened the concept of “performance” to add strategic management concerns, which answer the second question, *are we doing the right things*. In any organization, it is the strategy, driven from the vision of the leadership, that defines what are the right things. Process improvements alone cannot guarantee that a company will be successful, or that an agency will achieve its mission. These two aspects of management – strategic and operational – complement each other, so both must be assessed to determine the organization's total management capabilities.

Where do YOU stand compared with other high performing organizations?

Eight Dimensions of Strategic Management

The SMMM contains assessments of performance along eight different dimensions of strategic management:

- Leadership
- Culture and values
- Strategic thinking and planning
- Alignment
- Performance measurement
- Performance management
- Process improvement
- Sustainability of strategic management

The following is a description of the aspects of strategic management included within each of these dimensions.

Leadership

Effective strategic management starts with leadership. Ken Chenault, CEO of American Express said, “My role is to define reality and to give hope.” Leaders question assumptions look at problems in new ways and create and articulate a vision for the future. In the context of strategic management, leadership includes the following traits: a) leaders set a clear and consistent vision or “picture of the future” of the organization; b) leaders are pro-active in preparing the organization for the future; c) leaders are visible and engaged to ensure that staff understand the common vision and can translate it into terms relevant to their roles; d) leaders “walk the talk” in exemplifying the values, ethics and policies of the organization; e) leaders don't micromanage, but trust and encourage employees to contribute their ideas and grow in their careers; f) leaders “walk around” and work alongside staff to encourage teamwork.

Many employees are now considered “knowledge workers” – they are hired for their thinking skills. In this environment employees want to know why they are being asked to do their assignments.

Hence strategic management leads to increased employee empowerment and less “command and control” management.

Culture and values

“A leader leads by example, whether he intends to or not.” (Author unknown). This dimension refers to the culture and values inside the organization, and it addresses leaders' and employees' shared understanding and agreement with stated values. Most organizations post a values statement with a list of virtuous words. What distinguishes maturity is the degree to which those values are communicated, understood, and practiced – by the leader as well as by all employees. Evidences of mature workforce culture and values include: a) thoughtful applications of change management principles and practices by the leadership; b) the degree of ownership that employees feel for the vision and values of the organization; c) their degree of participation in shaping the organization's culture and ways of working; d) the level of trust, transparency and freedom to communicate with candor, as opposed to a culture of fear and denial; e) the degree of flexibility and willingness to change to align to new strategic priorities; f) the level of awareness and consistency of adherence to stated values and policies.

Strategic thinking and planning

“I think and think for months and years. Ninety-nine times, the conclusion is false. The hundredth time I am right.” (Einstein). Strategy development is not a “cookbook” process. It is a challenging, heuristic task that requires strategic thinking. Strategic thinking involves several traits: a) the ability to use consistent definitions of planning terms and to understand their distinctions; b) awareness of the distinctions between project planning and strategic planning; c) the ability to discuss and describe items in plans at the appropriate “strategic altitude”; d) awareness of the dynamic system effects in organizations, such as delays and feedback; e) openness to new ideas and encouragement of creativity and innovation; f) openness of the planning process to a team of employees of various ranks and functions; g) degree to which alternative strategies and scenarios are considered; h) linkage of strategic planning to budgeting; i) ability to write and speak with clarity and simplicity. Evidence for the degree of strategic thinking can be found in the organization's strategic planning documents.

Alignment

“To be successful, you have to have your heart in your business, and your business in your heart”. (Thomas Watson, Sr.) Alignment refers to strategic alignment, that is, the degree to which the organization's people and resources are focused on the strategy. The opposite of alignment is “chaos”, where managers, programs and projects are aiming at different goals and there is lack of a common vision, leading to wasted energy, delays, conflict and confusion. Features of the organization that can be aligned include: values, vision, mission, strategic plans, budgets, policies, procedures, functions, themes, objectives, information standards and organization structure. Alignment measures the degree to which: a) people at all levels are motivated by a common vision and strategy; b) people understand that supporting the strategy is their job; c) people are self-motivated, not merely by compliance to rules.

Performance Measurement

“Without metrics, managers are only caretakers.” (Jac Fitz-Enz). Without performance metrics or measures, managers are “flying blind”. So, most organizations by now have learned to measure some things, either for operational performance or for compliance with requirements of outside stakeholders. But strategic

performance measures or metrics are aligned to the strategic plan – not just everyday operations and outputs, but strategic outcomes that tie to the vision of the organization. Features to look for in strategic performance metrics are a) metrics derived from and aligned to the strategy, not just “KPI’s” for operations; b) metrics that focus on outcomes and results, not just money spent, tasks accomplished, or outputs delivered; c) metrics that use appropriate ratios, sample sizes and other features in order to be more meaningful; d) metrics that are measured and reported frequently enough to drive decision making; e) “team” and “organization” performance, not only individual performance is being tracked; f) a balanced set of metrics that cover a range of different dimensions including not only financial data but also customer satisfaction, internal process performance and capacities of the organization.

Performance measurement also includes an assessment of the use of technology in managing performance information. Spreadsheets and paper documents for data collection are only adequate for the very smallest, localized organizations. In most modern organizations the collection and distribution of performance data requires an IT system on a network, set up to allow appropriate users to see the data they need in time to make decisions. The degree to which end users have fast, reliable access to relevant, high-quality data thus becomes another aspect of maturity in strategic management

Performance Management

“Your most unhappy customers are your greatest source of learning.” (Bill Gates). It is one thing to collect data, it is another to use it effectively. Performance management deals with the degree to which performance metrics are used in decision making. Features to look for are a) recognition of the organization as a dynamic system; b) the use of feedback loops – so managers get to see the results of their decisions; c) managers are able to change things based on timely reporting; d) strategic performance measures are available to test the strategy; e) leaders have placed the entire organization into a “learning loop” so that they can validate their vision; f) ultimately the organization is learning what works to satisfy customers and improve the organization. The degree to which leaders and managers feel they have the information they need to make decisions defines the level of performance management.

Process Improvement

“The first rule of any technology used in a business is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency. The second is that automation applied to an inefficient operation will magnify the inefficiency.” (Bill Gates). The role of strategic management is to identify which processes out of our entire portfolio are most in need of improvement (doing the right things). This requires input from the strategy, which informs the allocation of resources for planning improvements of the most strategically important processes in the near term and long term.

Process improvement includes an assessment of a) the organization's knowledge about its strategically important work processes; b) how well these processes are being improved updated and documented; c) how efficiently these processes perform compared to industry benchmarks; d) skills, practices and technologies used to improve process quality and efficiency; e) knowledge of core competencies and capacities of the organization and how well they are employed in running the processes; f) the level of employee awareness of customers and their expectations; g) existence of contingency plans for future risks, such as disasters, funding shortages, and leadership succession.

Sustainability of Strategic Management

“Thought is the blossom; language the bud; action the fruit behind it.” (Ralph Waldo Emerson) Sustainability of the strategic management of the organization is defined by: a) how well the organization is maintaining its focus on its strategic vision, plans and initiatives; b) people, systems, and communication activities are in place to maintain the momentum of desired change; c) a sense of urgency in the staff and workforce; d) reward and recognition systems that support efforts to motivate employees to do the right things; e) presence of “champions” to keep the workforce informed about the strategic priorities and levels of performance that are desired; f) presence of an “Office of Strategic Management” to deploy the strategy and track performance; g) degree to which strategic management has been institutionalized, so that “strategy is everyone's job”. When a high level of maturity is achieved, the organization is on a journey of continuous learning and improvement.

Evaluate Your Organization's Strategic Management Maturity

For each of these eight dimensions, there are five levels of strategic management maturity (see Figure 1): Level 1: Ad Hoc and Static, Level 2: Reactive, Level 3: Structured and Proactive, Level 4: Managed and Focused, Level 5: Continuous Improvement. You can evaluate your organization by scoring the level of performance on each of the five levels of strategic management maturity.

Figure 1: Strategic Management Maturity Model™

Level 1: Ad Hoc and Static

It is characteristic of organizations at this level that they currently do not do any strategic planning or management in a formal sense, tending to plan only on the tactical or operational level in an ad hoc and uncontrolled manner, normally by senior management behind closed doors. Leaders spend a majority of their time addressing operational issues and “putting out fires” and never address long-term strategy.

Level 2: Reactive

It is characteristic of organizations at this level that some elements of effective planning and strategic performance management are being applied, only in an inconsistent fashion and often with poor results. Planning discipline is unlikely to be rigorous, and only happens in reaction to events or to temporarily please an individual leader. These organizations might measure performance or even use it to punish underperformers, but often these activities are done by individuals to meet a routine policy need and are not taken seriously.

Level 3: Structured & Proactive

It is characteristic of organizations at this level that there are formal structures and processes in place to comprehensively and proactively engage in strategic planning and management. These activities occur on a fairly regular basis and are subject to some degree of improvement over time. Measurements are somewhat aligned with strategy and employee accountability is taken seriously.

Level 4: Managed & Focused

It is characteristic of organizations at this level that strategy drives focus and decision making for the organization. Organization-wide standards and methods are broadly implemented for strategy management. Leaders formally engage employees in the process and a measurement & accountability work culture help drive strategic success for the organization.

Level 5: Continuous Improvement

It is a characteristic of organizations at this level that the strategic planning and management excellence are embedded within the culture of the organization and are continuously improved in a formal sense. This means that as performance is evaluated, the organization first analyzes how it is performing towards its strategic goals and then second studies how effective the strategic planning and management processes are and adapts as necessary. Excellence in strategic management drives the organization's competitive edge or performance success.

Interactive Assessment

On Strategy Management Group's website, a free [Interactive Assessment survey](#), matching Table 1, is available for organizations to assess their organization's strategic management maturity level. To assess an organization's maturity, simply select the maturity level that best describes your organization for each dimension. Read the descriptions and identify the most appropriate level for each of the dimensions in your organization. The median value of these is your organization's maturity level. Knowing this level will allow you to determine appropriate next steps to take your organization's strategic management to the next level.

Table 1: Strategic Management Maturity Model™ Assessment

Dimensions	Level 1: Ad Hoc and Static	Level 2: Reactive	Level 3: Structured & Proactive	Level 4: Managed & Focused	Level 5: Continuous Improvement
Leadership	Leaders dictate / command & control; otherwise disengaged	Leaders dictate and gather feedback sporadically	Leaders model desired behaviors and values but engage with direct reports only	Leaders empower many employees through on-going engagement	Leaders & employees fully engage in a continuous dialog based on a team-based culture
Culture & Values	Values & vision undefined or not shared	Vision & Values published, but not lived	Vision & Values communicated & understood	Vision & Values collaboratively developed	Vision & Values fully integrated into organization culture
Strategic Thinking & Planning	No strategic planning occurs within the organization; no goals defined	Strategic planning is the responsibility of a small team and dictated to the organization	A structured and open planning process involves people throughout the organization every couple of years	Plans are developed and revised regularly by trained, cross-functional planning teams	Strategy drives critical organizational decisions and a continuous improvement planning process is maintained
Alignment	Work is narrowly focused based on organization structure, with little customer input	Customer needs and feedback start to influence more aligned decision making	Employees know their customer and align strategy to those needs	Vision, Customer Needs, Strategy, and employee reward and recognition systems are cascaded and aligned	All structures and systems are aligned with strategy, and organizational alignment is continuously improved
Performance Measurement	No data, or only ad hoc performance measures are collected	Performance data collected routinely, but are mostly operationally focused	Strategic performance measures are collected, covering most strategic objectives	Strategic measures are broadly used to improve focus & performance and inform budget decisions	Measurements comprehensively used and routinely revised based on continuous improvement
Performance Management	No emphasis on using performance as a criterion to manage the organization	Performance reviews required but not taken seriously; no accountability for performance exists	Measures are assigned owners and performance is managed at the organizational and employee level	Measurement owners are held accountable and performance is managed at all levels	Organizational culture is measurement and accountability focused; decisions are evidence-based
Process Improvement	Processes are undocumented and ad hoc with evident duplication and delays	A few key processes documented, and process improvement models (TQM, Lean Six Sigma, etc.) introduced	All key processes are identified and documented, and strategy guides successful process improvement initiative and improvements	All key processes are tracked and improved on a continuous basis and new process improvement ideas are accepted	Employees are empowered and trained, and a formal process exists for improving process management
Sustainability	Lack of structure and champions lead to short-term focus on tasks	Strategy “champions” identified	Formal organization structure in place to maintain focus on strategy	Organization has an “Office of Strategy Management” or equivalent	Strategic thinking and management are embedded in the culture of the organization

Getting to the Next Level

Once you have identified your organization's current level of strategic maturity, the model suggests improvements to help you get to the next level. This information can guide leaders in identifying what specific dimensions of strategic management have higher priority for improvement initiatives.

Regardless of where your organization stands in its strategic maturity, if you are interested in getting an assessment and recommendations on next steps to take in improving strategic performance, you may contact Strategy Management Group online. A team consultant will contact you to discuss further steps to achieve a breakthrough in strategic performance!

Reading

For more information, articles, and books on effective approaches to strategic management, please see the following links and references:

Paul Arveson, *Strategic Management Maturity Model*, www.strategyscorecard.com

H. Rohm, D. Wilsey, G. Stout Perry, and D. Montgomery, *The Institute Way* (The Institute Press, 2013).

H. Rohm, *Is There Any Strategy in Your Strategic Plan?* (Balanced Scorecard Institute, 2008)

R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization*, (Harvard Business School Press, 2001). R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Execution Premium*, (Harvard Business School Press, 2008).

J. P. Kotter, *Leading Change*, (Harvard Business School Press, 1996).

M. G. Brown, *Winning Score: How to Design and Implement Organizational Scorecards*, (Productivity Press, 2000)

L. Bossidy and R. Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, (Crown Business, 2002).

J. Fitz-Enz, *Benchmarking Staff Performance*, (Jossey-Bass, 1993).

W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, (Harvard Business Press; 2005).

For other related white papers and articles, please visit: <http://strategymanage.com/resources/articles-videos/>

©2019 Strategy Management Group company. All rights reserved. Do not copy without permission.

Contributing authors include Paul Arveson, Howard Rohm, David Wilsey, Gail Stout Perry, Larry Halbach and Joe DeCarlo.

**STRATEGY
MANAGEMENT
GROUP**

About the Strategy Management Group

The Strategy Management Group provides consulting, training, and professional certification services to organizations worldwide related to strategic planning, balanced scorecard, KPI/performance measurement, and strategic project management.

2000 Regency Parkway, Suite 425 • Cary, North Carolina 27518 USA
Phone: 919-460.8180 • www.strategymanage.com