



JOÃO MARIA MONTENEGRO RIBEIRO

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS
IMOBILIÁRIAS: UM ESTUDO NA CIDADE DO NATAL-RN**

Orientador: Luiz Carlos Miranda, Ph.D

NATAL - RN
2004



JOÃO MARIA MONTENEGRO RIBEIRO

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS
IMOBILIÁRIAS: UM ESTUDO NA CIDADE DO NATAL-RN**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob a orientação do Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D. na Área de Concentração: Mensuração Contábil e Linha de Pesquisa: Modelo de Informações Gerenciais.

NATAL - RN

2004

JOÃO MARIA MONTENEGRO RIBEIRO

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NAS
IMOBILIÁRIAS: UM ESTUDO NA CIDADE DO NATAL-RN**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MENSURAÇÃO CONTÁBIL
LINHA DE PESQUISA: MODELO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Dissertação aprovada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), pela seguinte comissão examinadora.

Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D.
Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB, UFPE e UFRN - Orientador

Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva (UFRN)
Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB, UFPE e UFRN - Examinador

Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze
UNIMEP – Examinador Externo

DEDICATÓRIA

A Deus;

À Minha mãe, Francisca Montenegro da Silva (in memorian), que me transmitiu o mais precioso legado – os valores de uma pessoa de bem;

À Minha filha Juliana, pelo carinho e amor;

À Minha irmã, Cristina;

Aos Meus irmãos Carlinhos e Assis;

Aos Meus sobrinhos Gabriela, Arthur, Mariana, Alexandre, Matheus e Thiago;

Aos Meus cunhados Soraya, Vilma e José Luiz, e

como reconhecimento pelo amor, carinho, ajuda e compreensão durante minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D., meu orientador, que, com sabedoria, dedicação, inteligência, disciplina, entusiasmo e, acima de tudo, companheirismo, soube tão bem me conduzir nesta importante fase da minha vida. Quero agradecer-lhe de forma muito especial, pelo seu empenho.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva e ao Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze (membro externo) pelo tempo, experiência e atenção dispensados à leitura desta dissertação e por terem aceitado participar desta banca examinadora.

A Erika, pelo apoio e incentivo durante o mestrado.

Aos meus amigos (as) do mestrado: Daniela, Domingos, Eduardo, Geraldo, Hipônio, Marcleide, Nelson, Roque, Rosa e Wenner, pela amizade construída para a eternidade.

Ao Prof^o. José Dionísio e à Prof^a. Adamires França, por acreditarem em mim nesta caminhada.

Aos professores Luiz Carlos Miranda, José Dionísio, Victor Branco, Josenildo dos Santos, Jorge Lopes, Jorge Katsumi, César Tibúrcio, Francisco Ribeiro, Aneide Araújo e Marco Tullio, pelo aprendizado repassado, em termos profissionais e pessoais, durante o período de aulas do mestrado. Foram momentos que ficarão na memória.

Aos amigos, Anaílson, Atelmo, Magnus Vianna, Mário Jesiel, Ronaldo Cruz, Josevaldo e Gustavo Zumel, obrigado pela contribuição a este trabalho.

Aos proprietários, gerentes e funcionários das empresas participantes da pesquisa, em especial ao empresário Miguel Ângelo, pelo tempo dedicado ao questionário, bem como outras informações sobre a atividade imobiliária.

Aos amigos Ridan (UFRN), Dinamérico (UFPB) e Márcia (UnB), pelo apoio e presteza durante o mestrado.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias: um estudo na cidade do Natal-RN. Dissertação de mestrado, programa multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Ano 2004, 87 f.

RESUMO

Objetiva identificar como as imobiliárias da cidade do Natal medem seu desempenho organizacional. Tradicionalmente, as empresas avaliam o desempenho de seus processos, basicamente, utilizando medidas financeiras; porém, o avanço tecnológico, a internacionalização da economia e a mudança no comportamento do consumidor exigem produtos e serviços cada vez melhores, além de outros conjuntos de medição. Tais modificações motivam as organizações à contínua melhoria da qualidade de seus produtos e serviços. Nesse sentido, as empresas precisam associar os seus resultados financeiros ao seu desempenho global, necessitando, portanto, de modelos de avaliação de desempenho organizacional, que associem medidas financeiras e não-financeiras à estratégia das empresas. A pesquisa também procura responder quais os indicadores de desempenho utilizados por essas empresas, bem como testar um modelo conceitual, que questiona: a) se existe relação entre as características dos gestores e as características dos sistemas de medição; b) se existe relação entre as características da empresa e as características do sistema de medição, utilizado para avaliar seu desempenho organizacional; e c) se existe relação entre as características dos sistemas de medição e o desempenho da empresa. As informações, tomadas como base para o estudo, foram obtidas por meio de uma pesquisa empírica, com questionários, junto a 66 (sessenta e seis) empresas da cidade do Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte. Os resultados revelam que as empresas pesquisadas não utilizam nenhum dos sistemas de avaliação de desempenho mais modernos, citados na literatura. Contudo, utilizam isoladamente algumas medidas desses modelos, entre as quais algumas adotadas no *Balance Scorecard*, bem como realizam o processo de *benchmarking*, por meio de comparações com o desempenho de seus concorrentes. A pesquisa também revela que empresas que têm seus gestores com mais experiência, empresas maiores e com melhor desempenho apresentam sistemas de medição mais sofisticados.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas Imobiliárias, Avaliação de Desempenho, Pesquisa Empírica e Indicadores de desempenho.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias: um estudo na cidade do Natal-RN. Dissertação de mestrado, programa multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Ano 2004, 87 f.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify how real estate companies from the city of Natal measure their organizational performance. Traditionally these companies measure their performance using financial measures; however, the technological improvement, the internationalization of the economy and the change in consumer behavior all demand better products and services, and other measuring models. Those changes motivate organizations to continually improve the quality of their products and services. In this way, these companies need to associate their financial results to their global performance. Therefore, it is necessary to have organizational performance models that associate financial and non-financial measures to the strategies of the companies. The research also tries to identify which performance indicators are used by these companies, as well as to test a model who questions: a) if there is any relationship between managers' characteristics and performance measuring systems' characteristics; b) if there is any relationship between the company's characteristics and the characteristics of the measuring system used to evaluate its organizational performance and c) finally to verify if there is a relationship between the characteristics of the measuring system and the company's performance. The information which served as a basis for the study was obtained through an empirical research, with questionnaires, answered by 66 (sixty six) companies from the city of Natal, capital of the state of Rio Grande do Norte. The results show that none of the companies investigated use any of the performance measurement models proposed in the modern literature. However, they use on an isolated way some of the measures those models, including some measures from adopted in the Balanced Scorecard, as well as the benchmarking process, making comparisons with the performance of their competitors. The research also reveals that either bigger companies, companies with more experienced managers or with better performance show better performance measurement systems.

KEYWORDS: Real Estate Companies, Performance Measurement, Empirical Research and Performance Indicators.

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1	Cargo / Função dos Respondentes	39
Tabela 4.2	Tempo de Experiência na Atividade	40
Tabela 4.3	Grau de Instrução	40
Tabela 4.4	Estilo de Gerenciar	40
Tabela 4.5	Tempo de Funcionamento da Empresa	41
Tabela 4.6	Número de Pessoal	42
Tabela 4.7	Previsão de Receitas e Despesas	42
Tabela 4.8	Reuniões para Análise de Resultados	43
Tabela 4.9	Elaboração de Relatórios para Análise	43
Tabela 4.10	Coleta de Dados para Análise	43
Tabela 4.11	Tempo para Elaborar as Informações para Análise	44
Tabela 4.12	Concorrência e Planos para o Futuro	44
Tabela 4.13	Apresentação das Estratégias	44
Tabela 4.14	Tipo de Assessoria que a Empresa Mantém	45
Tabela 4.15	Contratação de Profissional para Produzir Informações	46
Tabela 4.16	Conhecimento do Corretor	46
Tabela 4.17	Capacitação do Corretor	47
Tabela 4.18	Conhecimento da Oferta e Obtenção das Informações – Administração de imóveis	47
Tabela 4.19	Avaliação de Desempenho	48
Tabela 4.20	Divulgação dos Planos e Metas	48
Tabela 4.21	Medição do Desempenho	49
Tabela 4.22	Variáveis de Desempenho Avaliadas	49
Tabela 4.23	Quantidade de Indicadores	50
Tabela 4.24	Situação Financeira – Concentração dos Indicadores	50
Tabela 4.25	Indicadores Financeiros	51
Tabela 4.26	Indicadores de Clientes	51
Tabela 4.27	Indicadores de Recursos Humanos	52
Tabela 4.28	Indicadores de Operações	52
Tabela 4.29	Indicadores de Infra-Estrutura	52
Tabela 4.30	Conhecimento da Oferta e Obtenção das Informações – Venda de Imóveis	53
Tabela 4.31	Indicadores de Mercado	53
Tabela 4.32	Indicadores de Qualidade dos Serviços	53
Tabela 4.33	Forma de Coleta de Indicadores	54
Tabela 4.34	Tempo de Venda e Aluguel dos Imóveis	54
Tabela 4.35	Indicadores de Desempenho dos Corretores	55
Tabela 4.36	Medição da Inadimplência dos Clientes	55
Tabela 4.37	Receita Auferida x Potencial de Receita	55
Tabela 4.38	Indicadores de Fechamento de Negócios	56
Tabela 4.39	Indicadores da Área de Administração de Imóveis	56
Tabela 4.40	Relação entre Tempo de Experiência e Quantidade de Indicadores	57
Tabela 4.41	Relação entre Tempo de Experiência e a Utilização da Variável de Recursos Humanos	58
Tabela 4.42	Relação entre Tempo de Experiência e a Utilização da Variável de Qualidade dos Serviços	59
Tabela 4.43	Grau de Sofisticação do Sistema de Avaliação de Desempenho	61
Tabela 4.44	Relação entre Tempo de Experiência e o Grau de Sofisticação da Medição de Desempenho	61

Tabela 4.45	Relação entre Tempo de Experiência e Indicadores de Medição dos Corretores – Número de Vendas de Imóveis	62
Tabela 4.46	Relação entre Tempo de Experiência e Indicadores de Medição dos Corretores – Número de Aluguel de Imóveis	64
Tabela 4.47	Relação entre Grau de Instrução e Quantidade de Indicadores	65
Tabela 4.48	Relação entre Tamanho e Desempenho	66
Tabela 4.49	Relação entre Tamanho da Empresa e a Variável de Recursos Humanos	67
Tabela 4.50	Relação entre Tamanho da Empresa e a Variável de Qualidade dos Serviços	68
Tabela 4.51	Relação entre Tamanho da Empresa e o Grau de Sofisticação da Medição de Desempenho	69
Tabela 4.52	Relação entre Tamanho da Empresa e Indicadores de Medição dos Corretores – Número de Vendas de Imóveis	70
Tabela 4.53	Relação entre Tamanho da Empresa e Indicadores de Medição dos Corretores – Número de Aluguel de Imóveis	71
Tabela 4.54	Relação entre Desempenho e quem faz Avaliação	72
Tabela 4.55	Relação entre Desempenho e quem Mede Sistemáticamente Desempenho	73
Tabela 4.56	Relação entre Desempenho e a Utilização da Variável Financeira	74
Tabela 4.57	Relação entre Desempenho e a Utilização da Variável Recursos Humanos	75
Tabela 4.58	Relação entre Desempenho e o Grau de Sofisticação da Medição de Desempenho	75
Tabela 4.59	Relação entre Desempenho e a Utilização da Variável Operações	76
Tabela 4.60	Relação entre Desempenho e Indicador de Cliente – Número de Captação de Clientes	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Considerações Iniciais	1
1.2. Definição do Problema	2
1.3. Objetivos da Pesquisa	2
1.3.1. Objetivo Geral	2
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Questões da Pesquisa	3
1.5. Justificativa	5
1.6. Delimitação do Trabalho	7
1.7. Estrutura do Trabalho	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Características das Imobiliárias	9
2.1.1. Órgãos Regulamentadores	9
2.1.2. Fluxo dos Serviços	9
2.1.3. A Receita da Imobiliária	11
2.1.4. A Administração das Imobiliárias	11
2.2. Medição de Desempenho	12
2.2.1. Introdução	12
2.2.2. Processo de Medição de Desempenho	12
2.2.3. Indicadores de Desempenho	15
2.2.4. Medição de Desempenho Tradicional	18
2.2.5. Características dos Novos Sistemas de Medição	23
2.2.5.1. Áreas-Chave ou Dimensões Competitivas	23
2.2.5.2. Integração de Toda a Empresa	25
2.2.5.3. Mudança Comportamental	26
2.2.5.4. O Ambiente	27
2.2.5.5. Evolução	29
2.3. Empresa Familiar	30
3. MODELO CONCEITUAL E METODOLOGIA	33
3.1. Modelo Conceitual	33
3.2. Metodologia	34
3.3. Questionário da Pesquisa	35
3.4. População e Características da Amostra	36
3.5. Tratamento Estatístico	37
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1. Análise Descritiva dos Resultados	39
4.1.1. Caracterização do Respondente da Empresa	39
4.1.2. Caracterização da Empresa	40
4.1.3. Medição de Desempenho	47
4.2. Análise das Hipóteses	56
4.2.1. Relação entre Gestores e Sistemas de Medição	57
4.2.2. Relação entre Empresas e Sistemas de Medição	65
4.2.3. Relação entre Sistemas de Medição e Desempenho da Empresa	71

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.	79
5.1. Conclusões	79
5.2. Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas	80
6. BIBLIOGRAFIA	81
ANEXO A – Questionário de Pesquisa	
ANEXO B - Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978	

1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações Iniciais

Esta dissertação tem como objetivo investigar como as empresas de prestação de serviços de administração de locação e intermediação de compra e venda de imóveis, da cidade do Natal, estão medindo seu desempenho organizacional.

As empresas brasileiras, independentemente do tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios jamais vistos, tais como: ambientes externo e interno cada vez dinâmicos; clientes mais exigentes; rápidas mudanças nos produtos e processos, em função de avanços tecnológicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento uma atividade bastante complexa e desafiante.

As imobiliárias situadas na cidade do Natal, normalmente classificadas como empresas de pequeno porte, em função de sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são mais vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, devem beneficiar-se de ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o seu processo decisório.

Na visão de Leone (1999, p.9),

Devido à sua heterogeneidade, os pesquisadores encontram dificuldade em estudar as micros e pequenas empresas e esta particularidade tem atrasado estudos e pesquisas e tem prejudicado a proposição de teorias e conclusões adequadas e diferentes aplicadas às grandes empresas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 1985 a 2001, o segmento das micro e pequenas empresas mais que dobrou o número de pessoas ocupadas, passando de 3,4 milhões, em 1985 (50,7% do total do setor de comércio e serviços) para 7,3 milhões de pessoas, em 2001 (60,8% do total). A receita, que era de R\$ 149,6 bilhões, em 1985 (19,0% do total), atingiu R\$ 168,2 bilhões, em 2001 (22,3% do total), enquanto as médias e grandes empresas de comércio e serviços reduziram sua participação nesses 16 anos. O número de micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviços, que correspondia a 95,5% do total de empresas deste setor em 1985, chegou a 2001 com 97,6%.

Ainda, segundo o IBGE, com relação ao Quociente de Valor Adicionado (QVA), que indica o valor agregado, por empresa, à economia, na proporção de cada real (R\$1,00) faturado, as micro e pequenas empresas agregam R\$ 0,37 para cada R\$ 1,00 faturado, enquanto as médias e grandes empresas agregam R\$ 0,24 para cada R\$ 1,00 faturado.

A pesquisa visa preencher uma lacuna, pois está voltada para empresas com atuação no segmento de imobiliárias. Na atividade imobiliária, o número de pessoal ocupado por empresa é de 4; a remuneração média (salários mínimos) é de 2,4, e a receita, por pessoal ocupado (1000 R\$) é de 20,9, segundo dados do IBGE.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário, em 66 empresas, que atuam no segmento de imobiliárias, todas cadastradas no CRECI-RN (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) e/ou no SECOVI-RN (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Comerciais e Residenciais).

1.2. Definição do Problema

Há, na literatura recente, uma grande preocupação em conhecer como as empresas medem seu desempenho empresarial e saber se a maneira como este é medido influencia a chance de sobrevivência do negócio. Esta preocupação também existe nas imobiliárias.

Assim, surge, então, o problema da pesquisa: Como as imobiliárias, na cidade do Natal, avaliam seu desempenho organizacional, e como essa medição pode afetar o desempenho do empreendimento?

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar, através de um diagnóstico, como as imobiliárias da cidade do Natal avaliam seu desempenho organizacional, e se a maneira como a avaliação é feita afeta o desempenho do empreendimento.

1.3.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Revisar a literatura, para conhecer o estado da arte de medição de desempenho;
- b) Identificar quais indicadores são utilizados no sistema de medição de desempenho das imobiliárias de Natal;
- c) Identificar como essas empresas monitoram seu desempenho organizacional;
- d) Avaliar a relação entre as características dos gestores e os sistemas de desempenho adotados;
- e) Avaliar a relação entre as características da empresa e os sistemas de medição de desempenho adotados;
- f) Avaliar a relação entre as características dos sistemas de medição de desempenho e o desempenho das empresas.

1.4. Questões da Pesquisa

As seguintes questões foram investigadas nesta pesquisa, para atender aos objetivos deste estudo:

Questão 1:

Como os empresários das imobiliárias, na cidade do Natal, medem o desempenho de seus negócios?

Essa questão tem a finalidade de identificar quais os aspectos que os empresários levam em consideração para avaliar o desempenho do negócio. Essa questão está em consonância com objetivo geral deste estudo.

Questão 2:

Como os empresários dessa atividade avaliam a performance do seu negócio?

Essa pergunta pretende identificar se existe algum indicador ou relatório utilizado para expressar, de forma resumida, o desempenho do negócio, ou seja, do empreendimento.

Questão 3:

Quais os indicadores utilizados para avaliação de desempenho destas empresas?

Essa questão pretende identificar quais os indicadores de desempenho, considerados mais importantes para avaliar o desempenho dessas empresas.

Questão 4:

Existe alguma relação entre as características dos gestores e as características dos sistemas de medição de desempenho?

Essa pergunta procura verificar se o porte (tamanho) da empresa, tempo de experiência e a formação acadêmica do empresário/gerente influenciam na definição do sistema de avaliação de desempenho da empresa.

Questão 5:

Existe relação entre as características da empresa e as características do sistema de medição utilizado para avaliar seu desempenho organizacional?

Essa questão objetiva investigar se as organizações que são maiores ou dispõem de mais recursos físicos, financeiros e humanos possuem sistemas de medição diferentes das empresas com menos recursos, para avaliar seu desempenho organizacional.

Questão 6:

Existe relação entre as características do sistema de medição e o desempenho da empresa?

Essa questão objetiva investigar se as empresas com sistemas de medição mais sofisticados têm desempenho empresarial superior.

1.5. Justificativa

Considerando que a compra de um imóvel envolve altos valores, e que a maioria dos compradores realiza, durante toda sua vida, poucos negócios, pois a frequência com que estes ocorrem é pequena, os compradores se mostram cautelosos quando da realização de uma compra. Para a maioria deles, esse evento representa a maior transação monetária em que se envolveram ou se envolverão. Para muitos, está em jogo toda a poupança que conseguiram economizar, o resultado de grande postergação de consumo, acrescido ao fato de muitos necessitarem de financiamento para completar a aquisição, devendo considerar o impacto da prestação no orçamento.

Segundo o presidente do CRECI-RN, Waldemir Bezerra,

Um negócio imobiliário envolve sempre muito dinheiro, reservas de uma vida toda ou da venda de um patrimônio construído durante anos – o primeiro cuidado é saber escolher a empresa que irá intermediar essa transação.

O macro-setor da construção representa 19,26% do PIB, gera 9.089 milhões de empregos diretos, indiretos e induzidos. Para cada R\$ 1 milhão aplicado, gera 65 empregos e absorve grande contingente de trabalhadores com baixa qualificação (Secovi-SP).

Também, a importância do setor pode ser constatada pela preocupação do Governo Federal, através da Caixa Econômica Federal, que tem como um dos setores prioritários de atuação o de habitação, possuindo uma série de linhas de crédito para financiamento de imóveis novos e usados.

Um dos sinais desse crescimento é a implantação de dezenas de empresas no Estado e a consolidação dos distritos industriais de Extremoz, de Macaíba e de Mossoró. No que diz respeito à ocupação imobiliária, estatísticas da Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte - FIERN - revela expansão de 65% do mercado imobiliário norte-riograndense, nos últimos 15 anos.

Os fatores que estimulam o investimento imobiliário são o crescimento populacional do estado, a localização geográfica, o clima - posto que pesquisas

científicas atestam que o Rio Grande do Norte possui o ar mais puro da América do Sul.

As belezas naturais de Natal e do seu litoral não são apenas cenário próprio para o turismo; pessoas de todas as partes do mundo deixaram de lado o estigma de meros visitantes de breve estada, para se transformarem em investidores no mercado imobiliário local.

As políticas de expansão urbana, estabelecidas pelo Plano Diretor de Natal, aliadas às políticas governamentais federal, estadual e municipal de investimentos em infra-estrutura das cidades, principalmente em saneamento básico e moradia, e às políticas de geração de emprego e renda, contribuem para o crescimento e desenvolvimento da atividade imobiliária no Rio Grande do Norte.

Dados da Secretaria Municipal de Serviços Urbanos - SEMURB indicam que foram construídos 15 mil empreendimentos de moradia para baixa, média e alta rendas no Estado, nos últimos 10 anos. Atualmente, o Rio Grande do Norte apresenta um volume de, aproximadamente, 5 mil unidades habitacionais em construção, empregando cerca de 10 mil trabalhadores. Para atender à demanda do mercado de imóveis, 200 imobiliárias funcionam atualmente no Estado, empregando uma média de 2 mil pessoas, de acordo com o CRECI/RN.

Natal, a capital do Estado, vive um momento ímpar em relação ao desenvolvimento imobiliário. A instalação de empreendimentos de construção civil concentra-se na área costeira (hotéis, pousadas, resorts, flats) e na região da grande Natal, composta pelos municípios de Natal, Parnamirim, Nísia Floresta, Macaíba, São Gonçalo do Amarante e Extremoz, onde são implantados equipamentos de lazer e os distritos industriais.

O crescimento imobiliário, na cidade do Natal, fez surgir curso superior de formação específica em gestão de negócios imobiliários e uma pós-graduação em gestão imobiliária.

As imobiliárias respondem pela venda de mais de 90% dos imóveis novos e por 80% dos imóveis avulsos colocados a venda (informação verbal)¹.

Dessa forma, o trabalho se justifica pela carência de estudos nesse segmento de empresas na cidade do Natal, bem como pelo crescimento dessa atividade empresarial em nossa cidade.

1.6. Delimitação do Trabalho

O estudo está delimitado às imobiliárias localizadas na cidade do Natal/RN. Essa delimitação deve-se a restrições orçamentárias, uma vez que a pesquisa não foi custeada por nenhum órgão público ou privado.

Para identificar as imobiliárias de Natal, utilizou-se o cadastro de imobiliárias do Conselho Regional de Corretoras de Imóveis (CRECI-RN). São 150 imobiliárias cadastradas; dessas, foi selecionada uma amostra de 70 empresas, das quais 66 imobiliárias aceitaram participar da pesquisa. A amostra pode ser classificada como uma amostra de conveniência, pois foram selecionadas as empresas com mais facilidade (geográfica ou receptividade) de acesso por parte do pesquisador.

1.7. Estrutura do Trabalho

Incluindo a Introdução, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos:

O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais, definição do problema, objetivos da pesquisa, as questões de pesquisa, justificativa, delimitação do trabalho e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde se mostram as características das imobiliárias, órgãos regulamentadores, fluxo dos serviços, a receita da imobiliária, administração das imobiliárias, processo de medição de desempenho, indicadores de desempenho, medição de desempenho tradicional, características dos novos sistemas de medição, áreas-chave ou dimensões competitivas, integração de toda a empresa, mudança comportamental, o ambiente, evolução e empresa familiar.

O terceiro capítulo trata da metodologia, com base na revisão bibliográfica. Esse capítulo tem por objetivo descrever todas as etapas da pesquisa e quais as premissas utilizadas para que os objetivos da dissertação sejam atingidos.

¹ Miguel Ângelo Câmara de Medeiros. Sócio da Imobiliária Habitacional Ltda.

O quarto capítulo apresenta as análises dos resultados, obtidos por meio das respostas dos questionários.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, limitações e sugestões, do qual constam as considerações finais da dissertação, as limitações do estudo e sugestões para os futuros trabalhos sobre medição de desempenho nas imobiliárias da cidade do Natal.

Além desses cinco capítulos, constam, ainda, as referências e o anexo da pesquisa, representado pelo questionário da dissertação e a Lei nº 6.530.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Características das Imobiliárias

2.1.1. Órgãos Regulamentadores

Os principais órgãos regulamentadores são o Conselho Federal de Corretores de Imóveis - COFECI - e os Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis - CRECI's - responsáveis pela disciplina e fiscalização do exercício da profissão de corretor de imóveis, constituídos sob a forma de autarquia, dotados de personalidade jurídica de direito público e vinculados ao Ministério do Trabalho. Possuem autonomia administrativa, operacional e financeira, conforme a Lei no. 6.530, de 12 de maio de 1978, artigo 5º.

O COFECI é um órgão federal, que possui sede e foro na capital da República e jurisdição em todo território nacional. É composto por dois representantes, efetivo e suplente, de cada Conselho Regional, eleitos entre seus membros. É encarregado de explicitar e de expedir normas para a sua correta execução, bem como disciplinar os casos omissos.

O CRECI é uma autarquia responsável por credenciar, orientar e fiscalizar o exercício da profissão de corretor de imóveis. Atualmente, existem 24 CRECI's sediados em capitais no País. Estes ainda possuem escritórios no Interior de cada Estado, chamados de Delegacias Regionais.

Além desses órgãos regulamentadores, existe um Sindicato dos Corretores de Imóveis, que visa representar os interesses dos corretores de imóveis, para que estes tenham seus benefícios profissionais assegurados.

2.1.2. Fluxo dos Serviços

Os serviços de uma imobiliária, que normalmente tem como atividade básica à administração e venda de imóveis, colocados à sua disposição pelo cliente “vendedor” e/ou “locador”, com o intuito de que a imobiliária o alugue e/ou venda.

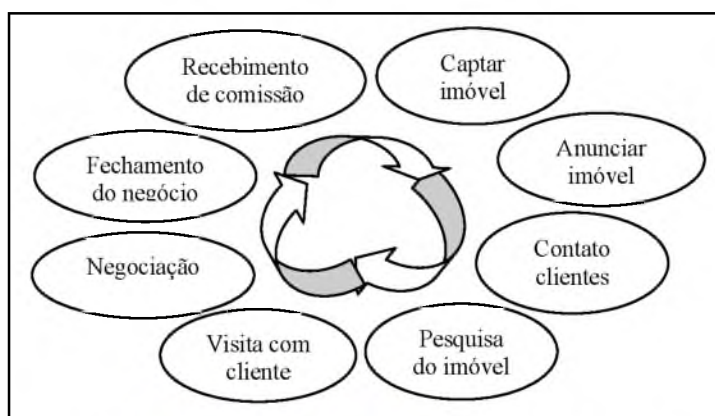
O trabalho de uma imobiliária se inicia no ato da assinatura do Contrato de Prestação de Serviços, também denominado de Opção de Venda/Aluguel. Após a

assinatura, cria-se um vínculo jurídico entre a imobiliária e o proprietário do imóvel. Esse documento é a prova da participação da imobiliária no negócio. Existem as opções desses contratos, com ou sem exclusividade de venda/aluguel, bem como a garantia, se efetuada a venda/aluguel do imóvel, da receita da imobiliária. Esse contrato permite à imobiliária a permissão legal para anunciar, contatar, recepcionar e mostrar aos clientes potenciais.

Após a assinatura do contrato, a imobiliária passa a trabalhar a venda/aluguel do imóvel, ou seja, na busca de captar o cliente “comprador”. Ao receber um pretendente à compra/aluguel, a imobiliária, através de seu corretor, deverá verificar se aquele imóvel atende às expectativas do cliente “comprador”, quanto a preço, localização, condições de pagamento, entre outros.

De posse das expectativas do cliente, a imobiliária busca, no estoque da empresa, o imóvel que esteja mais próximo da realidade do cliente. Caso o cliente se interesse pelo imóvel apresentado, normalmente se faz uma visita ao imóvel, para que o cliente possa verificar, *in loco*, as verdadeiras condições do imóvel. Se o cliente manifestar a intenção de compra/aluguel, a fase seguinte é a da negociação, onde serão discutidas as condições para a realização do negócio. Esse momento é caracterizado pela formalização de uma proposta por parte do cliente “comprador”. Em seguida, é comunicado ao cliente “vendedor” a proposta e marca-se um encontro entre os clientes. Se houver acerto entre as partes, a imobiliária elabora um contrato de promessa de compra e venda, nos termos definidos e estabelecidos por estas.

O fluxo dos serviços prestados pelas imobiliárias pode ser mais facilmente visualizado na figura 2.1.



Fonte: www.cofeci.gov.br. Adaptada pelo autor.

Figura 2.1 - Fluxo de processo da imobiliária

Do ponto de vista jurídico, o trabalho da imobiliária se conclui com a assinatura do contrato de promessa de compra e venda. Entretanto, sob o ponto de vista da prestação de serviços, a imobiliária deverá acompanhar todos os passos da transação imobiliária, quais sejam; a assinatura da escritura e o seu respectivo registro junto ao Cartório de Registro de Imóveis, ou a assinatura do contrato de financiamento, junto a uma Sociedade de Crédito Imobiliário.

2.1.3. A Receita da Imobiliária

A remuneração da imobiliária é a comissão que recebe pela prestação de seus serviços, como intermediadora da transação entre comprador e vendedor.

Com base nas entrevistas realizadas, verificou-se que, em Natal, a comissão praticada pelas imobiliárias para os imóveis avulsos (casas, apartamentos, salas e lojas) e para os imóveis de construtoras está variando entre 3% e 5% sobre o valor da venda. A base para cálculo do percentual da comissão é sempre o valor à vista, isto é, não se levam em conta juros e outros acréscimos em função de possíveis parcelamentos.

2.1.4. A Administração das Imobiliárias

Nas micro e pequenas empresas, categorias que englobam a maioria das imobiliárias, a formulação da estratégia é definida pelo proprietário, pois o poder é centralizado e autocrático, sendo que o sucesso ou insucesso depende das estratégias por ele formuladas. Como a estrutura é montada e gerida de cima para baixo, o proprietário é o único responsável por todos os aspectos da empresa, já que é ele quem determina os objetivos e como os recursos disponíveis devem ser aplicados, para causar maior impacto.

Ele deve levar em consideração que a margem para o erro é mínima, uma vez que, para as micro e pequenas imobiliárias, os recursos próprios, bem como o acesso aos recursos de terceiros, são limitados ou, por vezes, inacessíveis.

2.2. Medição de Desempenho

2.2.1. Introdução

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica do conceito, evolução, história e desdobramentos dos Sistemas de Medição de Desempenho. O que se pretende com essa revisão é mostrar que o conceito de medição de desempenho é relevante para o ambiente empresarial atual, já que a formulação de estratégias, o desenvolvimento de ações, programas e processos de melhoria e mudança das operações passam pela criação de indicadores e medidas que monitoram seus estágios passados e atuais, permitindo previsões para o futuro.

2.2.2. Processo de Medição de Desempenho

Nos últimos vinte anos, houve uma grande evolução do processo de mensuração de desempenho nas empresas. As primeiras medidas financeiras e procedimentos de controle orçamentários foram desenvolvidos na Dupont e General Motors, no início do século XX. Esses sistemas já estavam bem definidos e evoluídos, até o início da década de 80. Porém, nesta época, os gestores começaram a observar que a utilização, apenas, de medidas financeiras era inadequada para administrar seus negócios. Os tempos mudaram, mas as medidas de performance não evoluíram (NEELY; BOURNE, 2000).

No final da década de 80, surgiu um interesse em novas medidas de desempenho, mas a vasta maioria das pessoas discutia o sistema de mensuração de desempenho organizacional, de forma isolada. Falava-se em introduzir medidas sobre: lucro econômico, satisfação do cliente, satisfação dos empregados, performance operacional interna, capital de giro e ativo intangível. Nesse período, cada uma dessas medidas, isolada de performance, era projetada para complementar as medidas financeiras existentes (KALD; NILSSON, 2000).

Em meados da década de 90, houve uma maior atenção para modelos de avaliação de desempenho. Foi nessa fase que surgiu o modelo de avaliação *Balanced Scorecard*. Os pesquisadores e administradores passaram a se interessar

por modelos de avaliação de performance integrados, em lugar da utilização de medidas isoladas.

À medida que mais e mais pessoas começaram a trabalhar no assunto, ficou cada vez mais aparente que havia um grande valor no ato de medir. A principal razão para isso é que o processo de medir, força os gerentes a serem claros no estabelecimento dos objetivos de desempenho. Assim, os gerentes devem explicar o que eles querem dizer com “clientes satisfeitos”, porque, se eles não fizerem isso, não saberão decidir como medir se os clientes estão ou não satisfeitos. Conseqüentemente, o ato de medir força o gestor a melhorar sua linguagem e a definir exatamente o que sua estratégia engloba.

Além disso, o sistema de mensuração de desempenho pode oferecer um modo excelente de alcançar congruências de metas ou alinhamento organizacional. Medidas claramente definidas, geralmente ligadas ao sistema de remuneração, resultam numa boa comunicação sobre o que é importante para a organização. Portanto, uma boa definição do sistema de avaliação de desempenho pode facilitar a comunicação e a implementação de uma estratégia de negócios.

Para Neely et al. (1996), a medição de desempenho significa o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas pela empresa. Para Miranda e Silva (2002), o processo de avaliação de desempenho de uma empresa consiste num conjunto de indicadores e relatórios que a organização utiliza para avaliar como está indo.

Para Padoveze (2004, p.244):

Avaliar um desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

De acordo com Miranda et al. (2002) e Harbour (1997), o processo de medição de desempenho envolve, basicamente, responder às seguintes questões:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

Para Kaplan e Norton (1997, p.21), "o que não é medido não é gerenciado". Miranda e Silva (2002) afirmam que qualquer ação a ser implementada em uma empresa precisa de um acompanhamento para saber se está em consonância com as metas estabelecidas e quais as medidas a serem tomadas para eventuais correções de rumos. Esses autores destacam as seguintes razões para as organizações investirem em sistemas de medição de desempenho:

- a) Controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) Controlar o planejamento;
- d) Criar, implementar e conduzir estratégias competitivas;
- e) Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Kaplan e Norton (1997) destacam como um dos principais objetivos de qualquer sistema de mensuração de desempenho alimentar, de forma adequada, os sistemas de incentivos dos funcionários e executivos da organização, pois tal sistema deve motivar todos os empregados e gestores a implementar, com sucesso, a estratégia da empresa.

Frost (1998) aponta como um dos grandes benefícios da medição de desempenho a ajuda na implementação da estratégia da empresa, pois, segundo o autor, as medidas selecionadas são instrumentos para que a empresa traduza sua estratégia para todos os funcionários da organização.

A segunda pergunta é relacionada com o que medir. Para Miranda e Silva (2002), esse é um dos principais problemas da medição de desempenho. Para avaliar o desempenho da empresa, é preciso definir quais os atributos importantes da medição de desempenho e compará-los com as características julgadas importantes em relação ao objetivo definido. Conforme Harbour (1997), a questão sobre "o que medir" refere-se a identificar quais os principais fatores que se quer medir e ao desenvolvimento de uma família de indicadores. No caso do *Balanced Scorecard*, as famílias de indicadores definidas pelos seus criadores são quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Ainda para Miranda e Silva (2002), após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as variáveis-chave que devem ter seu

desempenho medido (o que medir?), é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de performance, ou seja, as medidas que irão ser usadas no sistema de avaliação de desempenho (como medir?). Essa fase de seleção dos indicadores é de extrema importância para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho da empresa, pois segundo, Schmenner e Vollmann (1994) existem dois grandes problemas na utilização de indicadores de desempenho, que são os *false alarms* e os *gaps*. O primeiro problema ocorre quando são utilizados indicadores errados, o que gera um dispêndio de tempo e recursos para resolver algo que traga uma pequena melhoria e, talvez, algumas conseqüências indesejáveis. O segundo problema ocorre em não utilizar um indicador de desempenho e, conseqüentemente, negligenciar algum aspecto importante para a empresa.

2.2.3. Indicadores de Desempenho

Harbour (1997) conceitua indicador de desempenho como uma medida de performance comparativa, usada para responder à questão "como nós estamos indo?". Para Hronec (1993), indicador de desempenho é a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de comparar com as metas especificadas. Já Neely et al. (1996) conceituam indicador de desempenho como um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa.

Pode-se classificar os indicadores de desempenho em absolutos e relativos ou índices. O primeiro grupo de indicadores compreende medidas absolutas. Como exemplo, têm-se: faturamento, lucro, volume de vendas e número de funcionários. O segundo representa o indicador relativo, que é o resultado da comparação de duas medidas. Como exemplo, têm-se: liquidez, rentabilidade e participação no mercado.

Outra forma de classificar os indicadores de desempenho é em financeiro e não-financeiro. Para Morissete (1997), indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Como exemplo de indicadores financeiros têm-se: lucro e retorno sobre investimentos. O indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não-financeiro é apresentado em

uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplo de indicadores não-financeiros têm-se: participação no mercado e evolução do volume de produção.

A medição de desempenho pode ser definida, genericamente, como a atividade de se determinar as medidas de desempenho, sua extensão, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar, proporcionar ou regular alguma atividade. Quando sistematizada, é vista como uma entidade que agrega um conjunto integrado de indicadores individuais, que visam prover informações sobre o desempenho de determinadas atividades para determinados fins.

No entanto, para outros autores, a medição de desempenho pode ser entendida como:

- "Gerenciar é controlar e agir corretamente. Sem controle, não há gerenciamento. Sem medição, não há controle".(JURAN e GRZYNA, 1998).
- "... sinais vitais da organização, no sentido da quantificação de como 'andam as atividades dentro de um processo ou se o *output* atinge a meta específica".(HRONEC, 1994).
- "... a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio. A eficiência vai tratar da relação entre utilização econômica dos recursos, levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo, onde as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas".(NEELY et. al. 1995).

Porém, definir o que é medição de desempenho não é uma tarefa simples, devido ao fato desse conceito envolver uma estrutura física/lógica, através dos equipamentos, pessoas e o fluxo e o armazenamento de informações. O mau gerenciamento dessa configuração pode deixar o processo de medição incompleto, e atos e decisões podem não acontecer, por conta de falhas nesta estrutura. Da mesma forma, os objetivos atribuídos à medição de desempenho vão depender da visão do corpo gerencial da empresa, da composição estrutural/hierárquica, bem como da infra-estrutura de suporte ao sistema de medição.

Pode-se, então, entender que o objetivo principal da medição de desempenho é apontar se as empresas estão no caminho correto, para atingir as metas

estrategicamente estabelecidas. Nesse direcionamento, Kaydos (1999), apresenta sub-objetivos da medição de desempenho:

- Comunicar estratégia e clarear valores;
- Identificar problemas e oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entender processos;
- Definir responsabilidades;
- Melhorar o controle e planejamento;
- Identificar momentos e locais de ações necessárias;
- Mudar comportamentos;
- Tornar possível a visualização de trabalhos;
- Envolver pessoas;
- Fazer parte ativa da remuneração funcional;
- Facilitar a delegação de responsabilidade.

Historicamente, os sistemas de medição de desempenho desenvolveram-se como meio de monitorar e manter o controle organizacional. Daí, a importância atribuída aos indicadores no controle das operações, no sentido de se conhecer e identificar pontos críticos que comprometam o desempenho e auxiliar no processo de implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças.

Em uma empresa, o objetivo de se conhecer melhor os processos, produtos, eficiência operacional e atendimentos às exigências dos clientes reside no fato de que, por traz desses itens, existe a clara necessidade de melhor compreensão organizacional da realidade, o que vai permitir que melhores decisões sejam tomadas no futuro.

Nesse sentido, os sistemas de medição de desempenho ajudam os gestores a acompanhar a implementação das estratégias pela comparação dos resultados, através da reunião de métodos para alinhar e agrupar objetivos, com relatórios periódicos, que indicam o andamento da implementação das estratégias. Dessa maneira, a medição de desempenho assume um papel crítico em ajudar os gestores a se adaptar ou aprender sobre sua real posição e necessidade frente ao mercado.

O'mara et al. (1998) acrescentam, ainda, que um sistema de medição de desempenho não apenas fornece dados necessários para a gerência controlar as várias atividades da empresa, mas também influencia as decisões e o comportamento organizacional. Já Stainer e Nixon (1997) afirmam que um sistema de medição focado em metas pode ser um instrumento valioso para propor mudanças na administração de processos.

Assim, as métricas podem ser consideradas como centro do entendimento de uma empresa. Os gestores, que possuem o entendimento dos objetivos de uma coleta de dados, serão capazes de decidirem o que medir e como a informação será utilizada, de forma adequada.

Porém, o uso de medidas de desempenho, como elemento estratégico, é relativamente recente. Se, por um lado, as empresas têm estado medindo há muito tempo qualidade, eficiência, produtividade, tempo de ciclo, etc. de seus processos, produtos e serviços, por outro, as novas abordagens para os sistemas de medição de desempenho procuram determinar o que deve ser realmente medido, a fim de entender e melhorar o trabalho no dia-a-dia.

É também divulgado junto a essa literatura que, assim como o mundo capitalista passa por um intenso processo de mudança, o uso de indicadores de desempenho também acompanha essa mudança, passando por uma espécie de ajuste ou reformulação, isso lhe confere novas características, deixando, portanto, seu caráter apenas tradicional ou financeiro, típico até os anos 80, apenas para os relatórios contábil/financeiro.

2.2.4. Medição de Desempenho Tradicional

Ao longo do tempo, pode-se observar que os sistemas de medição de desempenho possuíam um caráter notoriamente de natureza financeira. O registro contábil das transações financeiras data de centenas de anos (egípcios, fenícios etc) para facilitar as transações comerciais. Nos séculos das grandes explorações, as atividades das empresas globais de comércio eram medidas e monitoradas pelos livros-caixa de partidas dobradas dos contadores.

Da mesma forma, Kaplan e Norton (1997) identificaram que, na Revolução Industrial, as grandes corporações dos setores têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista desenvolveram algumas inovações na medição de desempenho financeiro, que exerceram um papel vital em seu crescimento.

Ainda relacionado às inovações financeiras, Dearden (1969) conclui que indicadores, como a medida do Retorno Sobre o Investimento (ROI), o orçamento operacional e o orçamento de caixa, foram fundamentais para o grande sucesso de empresas fundadas no início do século XX, como DuPont e a General Motors.

Nesse contexto, para Bititci et al. (1997), existe ainda um grande número de empresas que possuem sistemas de medição de desempenho, baseados em indicadores tradicionais. No entanto, tais indicadores possuem muitas limitações, por falharem em apoiar objetivos estratégicos das empresas e não promoverem melhoramento contínuo.

Complementando, Neely (1998) afirma que os indicadores tradicionais são criticados, porque:

- Focam resultados de curto prazo;
- Faltam informações relacionadas à qualidade, entrega e flexibilidade, além de não apresentarem um foco estratégico;
- Encorajam otimizações locais, por exemplo, produzir estoques para manter máquinas e operadores produtivos;
- Incentiva pouco as inovações, ao invés de buscar melhorar continuamente;
- Não conseguem traduzir métricas sobre o foco no cliente e desempenho da concorrência.

Para Noble (1997, p. 207-225), os indicadores tradicionais são também limitados, porque:

- Deixam passar algumas medidas, já que os relatórios financeiros são usualmente fechados mensalmente, ao passo que existem decisões que são tomadas em um ou dois meses prioritários. Os resultados financeiros são, em algumas vezes, muito velhos para serem úteis;
- Tentam quantificar o desempenho e outros esforços de melhoria somente em termos financeiros. Muitos desses esforços são de difícil mensuração, possuindo significantes impactos no sucesso global, como redução de tempos e fidelidade ao esquema de produção;
- Possuem um formato predeterminado. Todo o registro é inflexível e ignora o fato de que cada departamento ou agente têm suas únicas e próprias características, prioridades e contribuições.

Na visão de Maskell (1991), os indicadores tradicionais apresentam os seguintes problemas:

- **Pouco úteis para a manufatura:** Os relatórios da contabilidade não têm relação direta com a estratégia da manufatura, além de não serem significativos para o controle de operações da produção e de distribuição;
- **Distorção do custo:** O padrão dos elementos de custo mudou ao longo dos anos, resultando em uma distinção entre custos

diretos e indiretos (e custos variáveis e fixos). Em consequência, essas abordagens podem significar uma distorção no custo dos produtos;

- **Inflexibilidade:** Os relatórios tradicionais não variam de unidade para unidade dentro de uma organização e não acompanham a mudança das necessidades do negócio. Conseqüentemente, esses relatórios são recebidos tardiamente, sendo vistos geralmente com descaso, pelos gerentes das operações;
- **Obstáculo ao progresso:** Os métodos tradicionais de avaliar o retorno de um projeto podem impedir a introdução de conceitos de Manufatura Classe Mundial, fazendo com que os gerentes realizem tarefas desnecessárias para mostrar dados relevantes.

Em um trabalho semelhante, Manoochehri (1999, p. 223-229) faz uma análise dos sistemas financeiros/contábeis, partindo do pressuposto básico de que esses sistemas não apresentaram, ao longo do século XX, nenhuma mudança significativa para acompanhar as mudanças ocorridas no final do século. Seu trabalho descreve três pontos principais:

- **Falta de relevância:** Os relatórios financeiros não são relevantes para controle operacional ou estratégico, além de, em muitos casos, não serem diretamente relacionados com a estratégia da empresa. Atualmente, as empresas têm de possuir excelente desempenho na satisfação dos clientes, qualidade, velocidade, flexibilidade e inovação. Os relatórios financeiros não medem e relatam tais dimensões de desempenho;
- **Falta de flexibilidade:** Sistemas contábeis são desenvolvidos para enfatizar objetividade e consistência. Enquanto essas características são, por um lado, muito úteis para auditorias e avaliações, por outro, esses relatórios são inapropriados e inflexíveis para níveis operacionais. Os objetivos e necessidades e, conseqüentemente, os indicadores de desempenho, variam constantemente nas unidades de negócio, departamentos, produtos e grupos de trabalho. Os administradores devem ser capazes de criar e modificar as métricas, para atender às suas necessidades específicas, assim que novos eventos, mudanças ou melhorias são implementados;
- **Falta de visão progressiva:** Os relatórios tradicionais focam em indicadores inapropriados e informações enganosas. Esses relatórios tipicamente enfatizam muito o custo da mão-de-obra, e quaisquer melhorias promovidas aos processos ou produtos têm de possuir justificativas baseadas em redução desse custo.

Entretanto, em uma avaliação feita por Kaplan e Norton (1992), apesar de indicadores tradicionais serem criticados pelo seu foco retrospectivo e da incapacidade de refletir uma trajetória para criação de valor, alguns autores vão mais longe na crítica a estes indicadores, afirmando que eles não melhoraram a

satisfação dos clientes, a qualidade e a motivação dos empregados. Entendem que estas métricas são resultados de ações operacionais, e que o sucesso financeiro é a consequência lógica do bom desempenho.

Porém, ao contrário do que se possa parecer, as empresas não devem simplesmente abandonar suas medidas financeiras, visto que elas são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas, além de guiarem o lucro, satisfazer acionistas e o próprio mercado acionário, que se alimenta desse tipo de métrica, para prever oscilações dos valores de ações.

As empresas estão passando em meio a um caminho de transformação, que começaram a trilhar no século passado. Durante a Era industrial (aproximadamente de 1850 até 1970), o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e de escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos, que permitiam a produção eficiente de produtos padronizados.

Entretanto, Kaplan e Norton (1997) identificaram que os avanços das últimas duas décadas tornaram obsoletos muitos conceitos da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, mas com a gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Para Takashina e Flores (1999), em função desta evolução das condições de competição do mercado mundial, novos modelos de gestão empresarial estão surgindo, aumentando a necessidade de informações que possibilitem processos decisórios mais descentralizados. O fluxo de informações está se horizontalizando, além de crescer de volume. Os produtos possuem um maior esforço de desenvolvimento para atender a especificações ditadas por clientes, e os processos produtivos buscam, cada vez mais, a melhoria contínua, crescendo em flexibilidade e decrescendo em custos e estoques.

Kaplan e Norton (1997) também identificaram esforços e diversas iniciativas de melhoria (Gestão da Qualidade Total, Produção e Sistemas de Distribuição *just-in-time*, competição baseada em tempo, Produção Enxuta/Empresa Enxuta, organização focada no cliente, Gestão de Custos Baseada em Atividades, *Empowerment* dos funcionários e Reengenharia), justamente pela razão das atuais

empresas estarem baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, como:

- **Processos interfuncionais:** processos de negócios interligados, que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos;
- **Ligação com clientes e fornecedores:** a tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam "puxadas" pelos pedidos dos clientes;
- **Segmentação de clientes:** existe uma tendência à diminuição de produtos e serviços padronizados, dando lugar à customização de diversos segmentos de clientes, sem a penalização de preços, devido às operações envolverem alta variedade;
- **Escala global:** as fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência entre empresas. Hoje, deve-se combinar a eficiência e agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;
- **Inovação:** os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo. As empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços inovadores e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto;
- **Trabalhadores do conhecimento (*Knowledge Workers*):** deixa de existir a elite intelectual (gerentes e engenheiros) e os trabalhadores diretos que só utilizavam a força física. Agora, os funcionários devem agregar valor, pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer.

Colaborando com esta visão, Neely (1998) também apresenta fatores de mudança no ambiente organizacional:

- **A mudança de natureza do trabalho:** o valor relativo do custo da mão-de-obra direta diminuiu muito em relação aos custos finais dos produtos, ao longo do tempo. Isso traz uma dificuldade, ao se apropriarem os custos indiretos;
- **O aumento da competição:** existe agora a necessidade de uma maior eficiência e eficácia por parte das empresas, resultando na necessidade de se medir novas dimensões de desempenho, que torna os sistemas de medição de desempenho mais robustos, em congruência com o alinhamento estratégico;
- **Iniciativas de melhorias específicas:** novas métricas são necessárias como suporte para filosofias de gestão, como programas de qualidade, adoção de novas tecnologias etc;
- **Prêmios internacionais e nacionais de qualidade:** esses prêmios exigem um controle mais refinado das ações das empresas;

- **Mudança das demandas externas:** forças impulsionadas prioritariamente pela demanda, exercem pressão nos sistemas de medição de desempenho das empresas;
- **O poder da tecnologia da informação:** como ferramenta impulsionadora dos indicadores, os novos sistemas informatizados facilitaram a coleta, armazenagem e distribuição das informações nas empresas.

2.2.5. Características dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho

A constatação de novas funcionalidades para os sistemas de medição de desempenho lhes confere novas características. Dentre elas, a incorporação de novas dimensões competitivas é algo de suma importância, pois proporciona uma melhor integração de toda a empresa. Porém, deve existir também a preocupação com a mudança comportamental, que os sistemas de medição de desempenho podem causar. Outra preocupação é com o ambiente e como ele vai influenciar na escolha dos indicadores de desempenho.

Esses desdobramentos, bem equacionados, disponibilizam um sistema constantemente atualizado e com características próprias, para acompanhar o estado evolutivo das empresas.

2.2.5.1. Áreas-Chave ou Dimensões Competitivas

Os sistemas de medição de desempenho consistem em um conjunto de indicadores de desempenho individuais, que podem ser categorizados. A verdade é que a necessidade de mensuração dessas categorias, que também podem ser chamadas de dimensões ou áreas chave de desempenho, vem de encontro com a utilização de indicadores não financeiros. Porém, as áreas-chave que cada organização vai medir dependem diretamente de suas características e estratégias, por isso a existência de diversas dimensões, que podem ser encontradas na literatura.

Com referência ao trabalho de Carpinetti (2000 b) e Kiyari (2001), pode-se observar que a definição de dimensões ou áreas-chave leva à identificação de algumas áreas prioritárias para a melhoria de desempenho, e que qualquer ação, nesse sentido, não deve ser a melhoria específica, mas sim, a melhoria de desempenho em dimensões correlatas a essas áreas.

Este trabalho discute algumas dessas áreas-chaves, como: qualidade, tempo, flexibilidade, capacitação e satisfação dos funcionários. A área-chave de desempenho/qualidade traz respostas a inúmeros problemas, desde a falta de controles e padrões até a não observância das conformidades com as especificações técnicas (PEREIRA et al., 1997; TONI et al., 1995). Nesse sentido, Garvin (1992) identificou oito dimensões da qualidade, conforme segue:

- **Desempenho:** que se refere às características básicas de um produto;
- **Características:** que são os adereços do produto; aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- **Confiabilidade:** que reflete a probabilidade de falha ou de mau funcionamento de um produto, em um determinado período;
- **Conformidade:** atendimento às especificações, ou o grau de variabilidade em torno de um valor, de um parâmetro estabelecido como meta;
- **Durabilidade:** refere-se à vida útil do produto;
- **Atendimento:** rapidez e eficiência do serviço;
- **Estética:** a aparência de um produto;
- **Qualidade percebida:** percepção sobre a qualidade do produto.

De acordo com Neely et al. (1995), o tempo se caracteriza como uma vantagem-chave. As formas como as empresas gerenciam os prazos e a pontualidade na produção, em vendas e em distribuição, representam novas fontes de vantagem competitiva.

Stalk (1988) acrescenta que o sistema de produção pode ser inviabilizado pelo tempo de demora na percepção de mudanças ou ocorrência de novos eventos mercadológicos. Quanto maior esse tempo, mais distorcida será a visão de mercado. Essas distorções proliferam por todo o sistema, produzindo paralisações, desperdícios e ineficiências.

A flexibilidade, segundo Neely et al. (1995) e Slack et al. (1997), é entendida como a medida da capacidade de mudar para atender a variações da demanda, ou seja, como e com quanto tempo o sistema de manufatura responde às várias mudanças. Os indicadores dessa área-chave visualizam o *mix* de produtos (números de componentes processados pelos equipamentos) e a capacidade em termos de volume de uma unidade de produção.

A capacitação e satisfação de funcionários são uma área chave que fornece condições para se obter um desempenho melhor em outras dimensões. Para tal,

Brown (1996) e Kaplan e Norton (1997) discorrem sobre a importância de se investir em áreas, como infra-estrutura, pessoal, sistemas e procedimentos. Para essa dimensão, os indicadores podem derivar de três categorias: 1) capacidade dos funcionários, 2) capacidade dos sistemas de informação e 3) motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.2.5.2. Integração de Toda a Empresa

Os sistemas de medição de desempenho podem ser vistos como ferramentas de integração de uma empresa. Por isso, é importante que problemas na implementação, como a falta de informação compartilhada pelos departamentos devam ser evitados.

Meyer (1994) afirma que o projeto de qualquer sistema de medição de desempenho deve refletir os pressupostos operacionais básicos da respectiva organização. Se a empresa muda e o sistema de medição de desempenho permanece inalterado, implica dizer que o sistema de medição de desempenho será desatualizado, refletindo problemas na forma em que ele integra os indicadores.

Já para Bititci (1995 a), a integração de uma empresa otimiza o uso de seus recursos, pois identifica conflitos de gestão. Posteriormente, esse autor apresenta um modelo de medição de desempenho, para medir o nível de integração da empresa, onde os indicadores de desempenho integrados exercem o papel de facilitadores.

Artley e Stroh (2000) acrescentam que os componentes de um sistema de medição de desempenho integrados são:

- O plano estratégico;
- Processos-chave do negócio;
- Necessidades de todos os membros da empresa;
- Envolvimento dos funcionários;
- Contabilização das medidas;
- Uma estrutura conceitual;
- Comunicação;
- Senso de urgência.

Na visão do U.S. DOE (2000) e de Brown (2000), um sistema de medição de desempenho deve ser conduzido por gestores que esclareçam a missão, visão,

valores de direcionamento estratégico para os *stakeholders*. A integração torna possível que a medição de desempenho seja um efetivo agente de mudança.

Assim, quando é implementado um sistema de medição de desempenho, deve-se, necessariamente, refletir os processos que nela estão em andamento, como: integração interfuncional, parcerias cliente-fornecedor, escala global, melhoria contínua e responsabilidade das equipes. A combinação dessas métricas ajuda os gerentes a compreender muitas interconexões dentro das empresas. Essa compreensão contribui para a transposição das barreiras funcionais tradicionais e proporciona condições para a melhoria do processo decisório (KAPLAN e NORTON, 1992).

2.2.5.3. Mudança Comportamental

São reconhecidos pela literatura que as estratégias organizacionais devem atingir todos os agentes da empresa. Dessa maneira, as estratégias são traçadas para obtenção de resultados e, com essa conotação, deverão encaminhar as ações das pessoas, sejam elas participantes da alta administração ou membros do chão de fábrica. Para que isso aconteça, há a necessidade de uma espécie de *feedback* de informações sobre os resultados das atividades, comparadas com os planos e metas da organização, resultando em modificações e ajustamentos, se forem necessários.

Por outro lado, Spinola e Pessoa (1997) argumentam que, no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho, as características da empresa determinam os caminhos a serem adotados, ou seja, a informação e a organização possuem uma interdependência.

Rose (1995) afirma que, nesse sentido, um sistema de medição de desempenho se torna uma ferramenta comportamental, à medida que as metas das empresas passam a guiar as ações dos funcionários. O problema que esse autor identifica é que os funcionários podem encarar esta situação como uma ameaça.

Blenkinsop e Burns (1992) identificaram que existem empresas que não dispõem de boa situação para a implementação de um sistema de medição de desempenho, por apresentarem limitações em sua configuração organizacional, cultural, estrutural, estratégica e tipo de liderança. Certos fundamentos devem ser modificados antes de uma eventual aplicação.

Dessa forma, Parker (2000) argumenta que é essencial que a alta administração da empresa apóie a implantação de novas métricas. Da mesma forma, os funcionários de níveis mais baixos também devem entender seu compromisso com os indicadores, já que um dos propósitos de um sistema de medição de desempenho é melhorar os desempenhos de todos os níveis da organização.

2.2.5.4. O Ambiente

A interação com o ambiente é elemento importante na implementação de um sistema de medição de desempenho. Dentro dessa discussão, devem ser considerados dois fundamentos principais: o ambiente interno e o externo. Internamente, assim que as estratégias são criadas, o sistema de medição de desempenho assume parte das ações, através do controle, que deve incluir objetivos e feedback. Externamente, devem-se levar em consideração três elementos: fornecedores, clientes e competidores.

Alguns dos primeiros modelos de medição de desempenho, que levaram em consideração o ambiente, foram: primeiro, o desenvolvimento, por Keegan et al. (1989), no qual existe a tentativa de integração de indicadores financeiros com não financeiros, internos e externos (Quadro 2.1).

Quadro 2.1. Indicadores não-financeiros e financeiros.

Indicador	Não-Financeiro	Financeiros
Externo	<ul style="list-style-type: none">• Participação no mercado• Clientes que retornam	<ul style="list-style-type: none">• Gastos com P&D• Posição competitiva de preços
Interno	<ul style="list-style-type: none">• Time-to-Market• Entregas no prazo• Número de novos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Custo dos novos produtos• Custo de material• Custo da manufatura

Fonte: Keegan et al (1989)

Segundo Bititci et al. (2000, p. 692-704), um sistema de medição de desempenho, orientado para a análise do ambiente de negócios, deve possuir estas características:

- Um sistema de monitoramento externo, o qual, constantemente, relata mudanças nesse ambiente;

- Um sistema de monitoramento interno, que monitora procedimentos e que fornece avisos ou alarmes de maus desempenhos;
- Um sistema de revisão e prioridades pré-determinadas. Dessa maneira, o sistema pode ajudar no desenvolvimento e revisão de objetivos e prioridades críticas da empresa.

Já Neely et al (1995, p. 80-116) analisa o ambiente a partir das seguintes questões:

- Os indicadores de desempenho reforçam a estratégia da empresa?
- Os indicadores de desempenho são condizentes com a cultura da empresa?
- Os indicadores de desempenho são condizentes com a estrutura de reconhecimento e recompensa?
- Alguns dos indicadores focam a satisfação do consumidor?
- Alguns dos indicadores focam no que os competidores estão fazendo?

Portanto, a escolha de indicadores, tanto internos quanto externos, torna um sistema de medição de desempenho mais completo e abrangente. Dessa maneira, os gerentes podem monitorar as atividades internas, e não se perde o foco dos clientes, fornecedores e concorrentes, e o quanto determinadas ações desses agentes podem causar impactos nas ações e metas de uma empresa.

2.2.5.5. Evolução

As medidas de desempenho não devem ser estabelecidas como meros julgamentos, tais como: rápido, ótimo, perfeito etc., mas sim, como indicadores que esclareçam a verdadeira dimensão das saídas e dos processos.

Sob a visão da melhoria contínua, deve-se entender que essas medidas e seus parâmetros são passíveis de mudança, por isso devem ser constantemente avaliadas.

De qualquer forma, é comumente reconhecido que os ambientes interno e externo não são estáticos. Um sistema de medição de desempenho necessita, portanto, de ser dinâmico e sensível às mudanças ambientais, revisando e re-priorizando objetivos internos, quando as mudanças externas são suficientemente significantes.

Para Takashina e Flores (1999), a evolução de um sistema de medição de desempenho parte do princípio de que a eficácia do processo de gestão dos indicadores depende da introdução e desenvolvimento, sempre que necessário, de ações corretivas, no sentido de avaliar os indicadores e sua aplicação.

Bourne et al. (2000, p. 754-771) também discutem a evolução dos sistemas de medição de desempenho em função da constante atualização que a empresa deve realizar. Esse processo segue os seguintes passos:

- Revisão e atualização periódica das métricas;
- Desenvolvimento de novos indicadores, quando necessário;
- Atualização das metas;
- Mudança do sistema de medição de desempenho, assim que estratégias ou objetivos mudam.

Outro ponto importante na análise evolutiva dos sistemas de medição de desempenho é a identificação de metas, que são os sinais que dizem se um indicador deve ser visto ou não. O estabelecimento de metas e/ou padrões não se limita a quantidades numéricas, mas se estendem às práticas de negócios, rotinas, métodos e procedimentos.

Metas de desempenho, segundo Nauri (1999, p. 58), caracterizam-se por serem:

- **Atingíveis:** devem ser alcançáveis com um esforço razoável, sob condições que as levem a prevalecer;
- **Econômicas:** o custo de implementação e administração deve ser baixo em relação à atividade coberta;
- **Aplicáveis:** devem adaptar-se às condições sob as quais serão usadas. Se as condições mudarem, devem ter flexibilidade suficiente para encontrar essas variações;
- **Consistentes:** devem ajudar a unificar as operações e comunicações através de todos os setores e funções da empresa;
- **Abrangentes:** devem cobrir todas as atividades inter-relacionadas;
- **Compreensíveis:** devem ser expressas em termos simples e claros, a fim de evitar incerteza ou interpretação errônea. As informações, para seu uso, devem ser específicas e completas;
- **Mensuráveis:** devem ser capazes de comunicá-las com precisão;
- **Adaptáveis:** devem ser desenhadas, de modo que elementos possam ser mudados ou adicionados, sem necessidade de refazer toda sua estrutura;

- **Legítimas:** devem ser aceitas pelas pessoas que têm de lidar ou trabalhar com elas, como uma base justa, para comparação.

Portanto, o dinamismo atual do ambiente de negócios requer que as empresas verifiquem constantemente seus sistemas de medição de desempenho e promovam mudanças, pois, a curto/médio prazos, seus sistemas poderão ser ineficientes. A evolução, portanto, apresenta-se como elemento decisivo.

2.3. Empresa Familiar

Tendo em vista que a maioria das imobiliárias da cidade do Natal são empresas familiares, decidiu-se pesquisar a literatura sobre esse tipo de empresa, com o intuito de obter conhecimento que pudesse orientar a pesquisa.

Lodi (1987) identifica como empresa familiar aquela que detém o controle de, pelo menos, duas gerações, em que o direito de sucessão na administração é identificado pelo sobrenome familiar ou com os donos. Para ele, uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar; vem a ser, nesse caso, uma empresa na qual a família investe capital.

Para Ricca (1998), a empresa familiar tem como característica sua formação familiar, em que os laços de família constituem um elemento fundamental, e essa ligação é que a torna um tipo especial de empresa. Já a empresa profissional, não-familiar, em sua formação, não tem vínculo familiar. É aquela em que não existe grau de parentesco entre seus acionistas ou sócios.

Carmen Cardoso, psicanalista e consultora, integrante de Rede Gestão (disponível no *site* www.notitia.truenet.com.br Desafio 21, acessado em 01/03/2004) ressalta que:

Para tornar ou manter uma empresa familiar competitiva, é preciso estar permanentemente atento às particularidades de sua gestão, de modo a tirar um bom proveito das vantagens de ser familiar e, ao mesmo tempo, saber lidar com as dificuldades que essa condição encerra.

Na concepção dessa consultora, um dos grandes problemas desse tipo de empresa é o entrelaçamento entre a família (relações afetivas e os papéis

familiares), a gestão do negócio (a divisão das responsabilidades executivas e decisórias) e a propriedade (a divisão e a distribuição dos bens). Um outro detalhe relevante a considerar na competitividade da empresa familiar é a de ordem psicossocial. A família é referência na constituição do ser humano, e essa referência é própria de cada indivíduo, o que influi no modo de como cada um visualiza a organização onde trabalha e, no caso de empresas de controle familiar, as expectativas e as exigências da família são transferidas diretamente para dentro da organização. Daí, a necessidade de evitar que a gestão seja prejudicada por disputas que não têm a ver diretamente com a gestão da empresa. A profissionalização da gestão é extremamente relevante, para que a empresa familiar seja bem-sucedida. Complementa a consultora que os cargos estratégicos devem ser ocupados por profissionais competentes, independentemente de eles serem herdeiros ou não.

Para Lodi (1998 p.25-26), na empresa familiar, profissionalização implica em três pontos básicos:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

De acordo com Ricca (1998, p.83):

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores que não pertencem à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas, como falta de clareza na orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis.

Para Lodi (1998 p. 4-5), as forças da empresa familiar são:

- A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com

dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos;

- O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem ao um grande respeito pela firma;
- A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas;
- As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

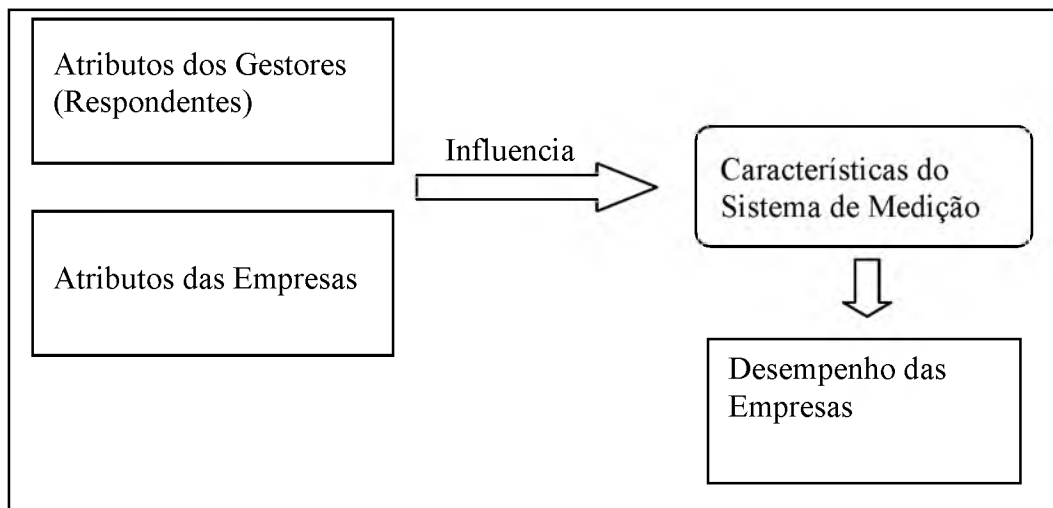
Drucker (1977) assegura que “a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas seguirá bem, se a empresa for dirigida para servir à família”.

3. MODELO CONCEITUAL E METODOLOGIA

3.1. Modelo Conceitual

O modelo conceitual apresentado na figura 3.1 tem a função de auxiliar na elaboração das questões de pesquisa e nas hipóteses apresentadas no capítulo 4. O modelo tem como premissa testar se os atributos dos gestores e das empresas têm reflexo nas características dos sistemas de medição, bem como se as características dos sistemas de medição influenciam no desempenho da empresa.

Figura 3.1. Modelo Conceitual



Para Pidd (1998, p.25), “um modelo é uma representação externa e explícita da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para atender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade”. Assim, faz-se mister compreender, de acordo com a definição adotada, que os modelos são, ao mesmo tempo, representação e simplificação de algum aspecto da realidade que seja relevante para o seu usuário.

Tais observações foram feitas na construção deste modelo, para cuja elaboração foi utilizada a Metodologia de Sistemas Soft (SSM), de Checklan (1981), considerada por Rosenhead (1989) como exemplo de abordagem formal para a estruturação de problemas. Tal metodologia caracteriza-se pela existência, entre outras, das seguintes etapas, para a construção do modelo conceitual, etapas que foram observadas para a elaboração e validação do modelo conceitual proposto:

1. Situação problemática não estruturada (análise cultural);
2. Situação problemática expressa (análise cultural);
3. Definições-chave de sistemas relevantes (análise lógica);
4. Elaboração do modelo conceitual (análise lógica);
5. Comparação de 4 com 2 (análise cultural);
6. Ações para responder à situação problemática (análise cultural).

3.2. Metodologia

A pesquisa pode ser considerada um conjunto de procedimentos formais tratado de forma científica, que leva a descobrir verdades parciais ou conhecer a realidade. É, portanto, encontrar respostas para questões propostas, por meio de métodos científicos (MARCONI e LAKATOS, 2001). Acrescentam as autoras que toda pesquisa necessita de levantamento de dados provenientes de diversas fontes, quaisquer que sejam as técnicas empregadas. Os processos para obtenção desses dados são a documentação direta e indireta.

Na documentação direta, os dados são levantados nos locais onde os fenômenos acontecem. Tais dados podem ser extraídos por meio de pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Esses dois modos utilizam técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

Na documentação indireta, os dados são provenientes de terceiros; divide-se em pesquisa documental, também denominada fontes primárias e pesquisa bibliográfica, que são as fontes secundárias. A pesquisa documental é composta por materiais escritos, ou não, ou ainda não elaborados, que podem constituir fonte de informação para a pesquisa científica. São encontrados, geralmente, em arquivos públicos ou particulares e materiais estatísticos elaborados por órgãos oficiais ou particulares. Como exemplos de fontes não-escritas, podem-se citar fotos, gravações, imprensa falada, desenhos, objetos de arte, folclore, entre outras.

A pesquisa de fontes secundárias (bibliografia) refere-se ao levantamento de toda bibliografia, de cunho científico, já publicada em livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Tem por objetivo permitir que o pesquisador tenha

contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto. Constitui-se, portanto, o primeiro passo para toda pesquisa científica.

Baseada na pesquisa bibliográfica e na identificação dos indicadores de desempenho organizacional encontrados na literatura especializada, foi elaborado um questionário, que deu subsídios por conter informações necessárias, para a realização deste estudo. Após o questionário elaborado, foi possível coletar os dados e analisar os resultados.

O contato com as empresas foi feito pessoalmente com os proprietários das mesmas. Ao concordar em participar da pesquisa, o questionário era entregue ao proprietário ou preposto da empresa para responder ao questionário. Depois de explicados os objetivos da pesquisa, o questionário era entregue, e o pesquisador ficava aguardando o seu preenchimento. Essa estratégia mostrou-se eficaz, pois, em muitos casos, o respondente solicitava informações sobre alguns pontos do questionário. Além disso, a visita permitiu obter informações adicionais durante as conversas com os respondentes.

3.3. Questionário da Pesquisa

O questionário da pesquisa, apresentado no anexo, foi desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura especializada, em medição de desempenho organizacional. A revisão bibliográfica foi realizada em consultas a dissertações de mestrado, teses de doutorado, livros, artigos científicos, Internet e nos sistemas de buscas disponíveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PROQUEST, periódicos CAPES e similares). Além desses, foram consultados o CRECI-RN (Conselho Regional de Corretoras de Imóveis do RN), SECOVI-RN (Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Comerciais e Residenciais), COFECI (Conselho Federal de Corretores), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). As informações obtidas nessas fontes constituíram a base necessária para elaborar o questionário, e este deu suporte para que este estudo pudesse ter sido realizado.

O questionário foi dividido em três grupos de questões:

- a) **Caracterização do respondente:** informações sobre cargo/função, tempo de experiência do respondente no ramo de atividade, grau de instrução do proprietário e o estilo de gerenciar a empresa.
- b) **Caracterização da empresa:** informações sobre avaliação de desempenho da empresa, como as metas de desempenho são divulgadas; que indicadores são utilizados, gerais e específicos da atividade, periodicidade de análise destes resultados e quem participa dessas análises.
- c) **Questões relativas à medição de desempenho global da empresa:** neste grupo busca-se identificar com que frequência a empresa avalia sua performance organizacional; quantidade de indicadores que utiliza; se conhece algum sistema de medição de desempenho; de que forma administra sua organização; se faz comparações com os concorrentes, e de que forma.

A primeira versão do questionário foi testada para verificar a clareza das questões, a existência de perguntas desnecessárias e, principalmente, receber sugestões para melhorá-lo. O pré-teste foi realizado em 2 (duas) imobiliárias da cidade do Natal.

3.4. População e Características da Amostra

Por questões orçamentárias, para realização da pesquisa, optou-se por definir uma amostra selecionada pelo critério de conveniência, ou seja, empresas com localização mais acessível e também pelo conhecimento de possíveis respondentes ou de pessoas que pudessem facilitar o acesso a essas organizações. Gil (2002, p.132) destaca que, nas pesquisas que envolvem variáveis qualitativas, a aplicação da intencionalidade é mais recomendável. O autor afirma:

Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa...A intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos...

No total, foram selecionadas 70 (setenta) empresas para participarem da pesquisa. Dessas, 66 (sessenta e seis) aceitaram participar. A maioria dos

questionários foi aplicada com a presença do pesquisador, que visitava as empresas e procurava pelo proprietário ou gerente responsável pelas mesmas.

Todas as empresas consultadas são registradas no CRECI-RN, e algumas delas, no SECOVI-RN. A primeira dessas entidades é o Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Rio Grande do Norte, que habilita as imobiliárias a exercerem suas atividades, e a segunda é o Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Comerciais e Residenciais do Rio Grande do Norte. Portanto, a população-objeto da pesquisa é composta de 150 empresas. A amostra dos participantes representa 44% desta população.

3.5. Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico utilizado neste estudo se refere à análise descritiva dos dados, baseada em medidas de posição, dispersão e nos testes de hipóteses, verificados com a utilização de testes não paramétricos (teste qui-quadrado e teste Exato Fisher).

Para obter os resultados dos testes estatísticos, foi usado o recurso do software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

A prova estatística não-paramétrica foi escolhida para testar possíveis relações entre as variáveis. A escolha dessa técnica foi motivada por se tratar de variáveis nominais. As hipóteses deste trabalho, apresentadas no capítulo 4, com escalas numéricas nominais, atribuiu a cada indivíduo um dentre dois escores possíveis. Os escores são representados por freqüências em uma tabela de contingência 2x2.

O teste de associação qui-quadrado é o teste estatístico mais antigo e um dos mais usados em pesquisa social. É um teste que permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas e também pode ser usado para comparar duas ou mais amostras, quando os resultados da variável resposta estão dispostos em categorias. Barbetta (2004).

Siegel (1975) destaca que, na escolha do teste não-paramétrico, quando se utiliza a tabela 2x2, deve-se observar:

- 1) Quando $N > 40$ (N representa o número de observações), utilizar o Teste Qui-quadrado com a correção de continuidade (correção de Yates).
- 2) Quando $20 \leq N \leq 40$, o Teste Qui-quadrado pode ser utilizado, desde que nenhuma das freqüências esperadas seja inferior a 5. Se a menor freqüência esperada for inferior a 5, recomenda-se Teste Exato de Fisher.
- 3) Quando $N < 20$, utilizar o Teste Exato de Fisher em qualquer caso.

Para Siegel (1975), o Teste Exato de Fisher constitui-se numa técnica não-paramétrica, extremamente útil para analisar dados discretos (nominais ou ordinais), quando o tamanho das duas amostras é pequeno. É utilizado quando os escores das duas amostras aleatórias independentes se enquadram todos em uma ou outra de duas classes mutuamente exclusivas.

Para rejeitar as hipóteses nulas, segundo Siegel (1975), é usual a adoção de um nível de significância de 0,05 ou 0,01, embora possam ser utilizados outros valores, uma vez que o pesquisador, por exemplo, tenha escolhido o nível de significância acima mencionado. Nos testes realizados nesta pesquisa, são aceitos apenas os níveis de significância inferiores a 0,05. No entanto, passa a dar ao leitor a liberdade de avaliar os resultados, segundo seus próprios critérios; apresenta-se o nível de significância calculado para cada um dos testes realizados.

O nível de significância de 5% significa que há de 5 probabilidades em 100 de uma hipótese ser rejeitada, quando deveria ser aceita, ou seja, uma confiança de 95% de se tomar uma decisão acertada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. A primeira parte contém a análise descritiva dos resultados do questionário, e a segunda, a análise das hipóteses definidas no primeiro capítulo. Para as análises descritivas e para os testes das hipóteses, utilizou-se o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

4.1. Análise Descritiva dos Resultados

Esta primeira parte apresenta os resultados obtidos na aplicação do questionário de pesquisa, conforme a divisão dos grupos de questões estabelecidos.

4.1.1. Caracterização do Respondente da Empresa

A seguir, descrevem-se algumas características dos respondentes que participaram da pesquisa. Quatro aspectos foram investigados: cargo/função; tempo de experiência na atividade; grau de instrução e estilo de gerenciamento.

A pesquisa revela que a maioria dos respondentes (71,20%) faz parte do quadro acionário da empresa, tendo ainda 18,2% como gerente/administrador. Na categoria “Outros”, estão os gerentes de vendas e gerentes imobiliários (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Cargo / função dos respondentes.

Cargo/ Função	Frequência	%	% Acumulado
Sócio-Gerente	25	37,9	37,9
Proprietário	22	33,3	71,2
Gerente/Administrador	12	18,2	89,4
Outros	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

Com relação ao tempo de experiência dos respondentes na atividade, a pesquisa revela que a maioria dos respondentes (76%) tem mais de 6 anos de experiência. A tabela 4.2 mostra mais detalhes.

Tabela 4.2. Tempo de experiência na atividade.

Cargo/Função	Frequência	%	% Acumulado
Até 5 anos	16	24,2	24,2
6 a 10 anos	24	36,4	60,6
11 a 15 anos	13	19,7	80,3
Acima de 15 anos	13	19,7	100,0
Total	66	100,0	
Estatística descritiva			
Mínimo = 0	Máximo = 30	Média = 10,68	Desvio Padrão = 7,77

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, a pesquisa revela que 61% têm pelo menos nível superior completo. Apenas 19,7% dos respondentes têm nível médio (completo e incompleto) (tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Grau de instrução.

	Frequência	%	% Acumulado
Nível médio incompleto	2	3,0	3,0
Nível médio completo	11	16,7	19,7
Nível superior incompleto	13	19,7	39,4
Nível superior completo	30	45,4	84,8
Pós-graduação	10	15,2	100,0
Total	66	100,0	

No tocante ao estilo de gerenciar a empresa, a pesquisa revela que 65,2% gerencia com base em relatórios e indicadores; 13,6% concentra as decisões; 9,1% gerencia com base na intuição, e 12,1% delega as decisões. (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Estilo de gerenciar.

	Frequência	%	% Acumulado
Gerencio com base na minha intuição	6	9,1	9,1
Gerencio com base em relatórios e indicadores	43	65,2	74,2
Concentro as decisões comigo	9	13,6	87,9
Delego bastante as decisões	8	12,1	100,0
Total	66	100,0	

4.1.2. Caracterização da Empresa

Nesta seção, descrevem-se as características das empresas participantes da pesquisa. Dentre os aspectos, foram investigados: o porte da empresa; o grau de sofisticação do gerenciamento da empresa; os planos da empresa para o futuro; o tipo de assessoria existente na empresa; o profissional que a empresa contrataria

para ajudá-la no seu gerenciamento; o conhecimento técnico de seus corretores sobre os imóveis; a existência de incentivo à capacitação de seus recursos humanos, e a utilização de pesquisa de mercado.

A pesquisa revela que 70% das empresas pesquisadas têm mais de 5 anos de funcionamento. Destas, 18,2% estão no mercado entre 5 e 10 anos; 25,8%, na faixa de 10 anos a 15 anos; 25,8% estão no mercado há mais de 15 anos.

Uma das variáveis que pode ter reflexo no sistema de medição das empresas é o porte da mesma, pois se acredita que, quanto maior a empresa, maior a necessidade de um sistema de informação e medição de desempenho sofisticado.

Para acessar informação sobre o porte das empresas pesquisadas, utilizou-se como “proxy” o número de funcionários, e mais especificamente o número de pessoal administrativo e o de corretores. Quanto maior o número de funcionários, maior a empresa. A variável mais indicada para avaliar o tamanho das empresas seria o faturamento, mas, na fase de pré-teste, verificou que seria difícil obtê-la.

Tabela 4.5. Tempo de funcionamento da empresa.

	Frequência	%	% Acumulado
Até 5 anos	20	30,3	30,3
Mais de 5 até 10 anos	12	18,1	48,4
Mais de 10 até 15 anos	17	25,8	74,2
Mais de 15 anos	17	25,8	100,0
Total	66	100,0	

Durante a fase de aplicação dos questionários, foi possível verificar que, aparentemente, o número de pessoal administrativo reflete melhor o porte da empresa. Essa constatação é baseada apenas no conhecimento do pesquisador em relação às empresas pesquisadas e em seu conhecimento sobre o setor.

A pesquisa revela 74,2% das empresas pesquisadas têm até 10 funcionários na área administrativa da empresa, enquanto que 77,3% das empresas têm até 15 corretores. Durante a pesquisa, também se pôde constatar que grande parte das imobiliárias trabalha com vários corretores sem vínculo empregatício, daí a escolha pelo número de pessoal administrativo para representar o porte da empresa.

Tabela 4.6. Número de pessoal.

	Administrativo			Corretores		
	Freq.	%	% Acum.	Freq.	%	% Acum.
Até 5 funcionários	26	39,4	39,4	29	43,9	43,9
Mais de 5 até 10	23	34,8	74,2	14	21,3	65,2
Mais de 10 até 15	11	16,7	90,9	8	12,1	77,3
Mais de 15	6	9,1	100,0	15	22,7	100,0
Total	66	100		66	100,0	

Estatística descritiva							
Pessoal administrativo				Pessoal - corretores			
Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	58	9,24	10,38	0	51	10,67	10,24

Objetivando conhecer o grau de sofisticação do gerenciamento das imobiliárias pesquisadas, incluíam-se no questionário perguntas que permitissem elucidar:

- Se a empresa faz previsão de receita e despesas;
- Se faz reunião para análise dos resultados;
- Se elabora algum tipo de relatório para análise;
- Se existe alguém na empresa com a função de coletar e processar os dados;
- E tempo gasto para elaborar as informações.

Quanto à realização de previsão de receitas e despesas, a pesquisa revela que 63,6% das empresas respondentes faz previsão mensalmente, e 12,1% realizam previsão semanalmente. (tabela 4.7)

Tabela 4.7. Previsão de receitas e despesas.

	Frequência	%	% Acumulado
Diariamente	4	6,1	6,1
Semanalmente	8	12,1	18,2
Mensalmente	42	63,6	81,8
Bimestralmente	3	4,5	86,4
Trimestralmente	4	6,1	92,4
Não faz	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

Dentre as empresas pesquisadas, a pesquisa revela que 57,6% realizam reuniões mensais com sócios/gerentes e colaboradores, para análise de resultados da empresa, e 7,6% não fazem reuniões para apresentação dos resultados. (tabela 4.8).

Tabela 4.8. Reuniões para análise de resultados.

	Frequência	%	% Acumulado
Diariamente	4	6,0	6,0
Semanalmente	7	10,6	16,6
Mensalmente	38	57,6	74,2
Bimestralmente	7	10,6	84,8
Trimestralmente	5	7,6	92,4
Não faz	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

Com relação à elaboração de algum tipo de relatório para análise, as empresas pesquisadas responderam que 66,7% o fazem mensalmente, e 9,1% o fazem bimestral ou trimestralmente. (tabela 4.9).

Tabela 4.9. Elaboração de relatório para análise.

	Frequência	%	% Acumulado
Diariamente	4	6,1	6,1
Semanalmente	4	6,1	12,2
Mensalmente	44	66,6	78,8
Bimestralmente	6	9,1	87,9
Trimestralmente	6	9,1	97,0
Não faz	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

Com relação à existência na empresa, de alguma pessoa com a função de coletar e processar as informações para análise, 57,6% afirmaram que existe na empresa pessoa com esta função. (tabela 4.10).

Tabela 4.10. Coleta de dados para análise.

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	38	57,6	57,6
Não	12	18,2	75,8
Às vezes	16	24,2	100,0
Total	66	100,0	

No tocante ao tempo gasto para elaborar as informações utilizadas para avaliar os resultados, a pesquisa revela que 71% gastam até 6 dias no mês, para que possam ter em mãos as informações necessárias para análise. (tabela 4.11).

Tabela 4.11. Tempo para elaborar as informações para análise.

	Frequência	%	% Acumulado
Até 2 dias por mês	24	36,3	36,3
Entre 3 e 6 dias	23	34,8	71,1
Entre 4 e 10 dias	10	15,2	86,3
Mais de 10 dias	5	7,6	93,9
Não aplicado	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

Objetivando conhecer o desempenho dos participantes da pesquisa, conforme tabela 4.12, foi perguntado se os mesmos comparam seus resultados com os dos concorrentes, e quais seus planos para o futuro. Curiosamente, 3 dos 18 respondentes, que disseram ter desempenho melhor que a média do mercado, informaram não ter planos para ampliar o negócio, desejando permanecer como estão.

A pesquisa revela que 89,4% dos respondentes querem ampliar seu negócio nos próximos 3 anos, sendo que, destes, 40% se consideram com desempenho semelhante à média do mercado. Quatorze respondentes indicam que não costumam comparar seu desempenho com os concorrentes. Destes, 2 têm planos de sair do negócio nos próximos 3 anos.

Tabela 4.12. Concorrência e planos para o futuro.

Como está o desempenho da empresa com relação ao concorrente?	Quais os planos da empresa p/ os próximos 3 anos?			Total
	Ampliar o negócio	Permanecer como está	Sair do negócio	
Não costumo comparar	10	2	2	14
Abaixo da média	11	0	0	11
Na média	23	0	0	23
Melhor	15	3	0	18
Total	59	5	2	66

A pesquisa revela que 87,9% das empresas pesquisadas realizam encontros com seus gerentes ou colaboradores, para apresentarem suas estratégias, porém 12,1% não realizam esses encontros.

Tabela 4.13. Apresentação das estratégias.

	Frequência	%	% Acumulado
Freqüentemente	29	43,9	43,9
Às vezes	19	28,8	72,7
Raramente	10	15,2	87,9
Nunca	8	12,1	100,0
Total	66	100,0	

Com intuito de conhecer se as empresas pesquisadas têm algum tipo de assessoria e que profissional essas empresas estariam dispostas a contratar, para auxiliar seus gestores a controlar as operações e avaliar o desempenho da empresa, foram feitas duas questões: A primeira pergunta objetiva saber se as empresas têm algum tipo de assessoria profissional, ou possa vir a ter, e a segunda objetiva ter a percepção do empresário de qual profissional contrataria para produzir informações para sua empresa.

Com relação à utilização de algum tipo de assessoria, 92,4% responderam que têm assessoria contábil. Em segundo lugar, com 68,2%, vem a assessoria jurídica. O elevado número de empresas que utilizam assessoria contábil pode ser um indicativo de que a maioria dessas empresas terceirizam sua contabilidade. (tabela 4.14).

Tabela 4.14. Tipo de assessoria que a empresa mantém.

Variável	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Contábil	61	5	66	92,4	7,6
Jurídica	45	21	66	68,2	31,8
Engenharia	9	57	66	13,6	86,4
Outras	8	58	66	12,1	87,9
Não tem	1	65	66	1,5	98,5

A literatura contábil é rica em textos que identificam o contador como o melhor profissional para produzir informações, para ajudar controlar as operações e avaliar o desempenho das organizações. Marion (2003) diz que a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões e que a função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Objetivando acessar a percepção dos respondentes quanto a isso, os respondentes foram solicitados a identificar quem é ele: “quem você contrataria para produzir informações que ajudem a controlar as operações e avaliar o desempenho da sua empresa?”. Surpreendentemente, o contador foi apontado por apenas 4 respondentes (6,1%); o administrador foi indicado por 29 respondentes (44%), e o advogado recebeu 7 indicações (10,6%). (tabela 4.15).

Este resultado vem confirmar Marion (2003) que afirma que, principalmente, nas pequenas empresas, a função do contador foi distorcida, estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco. Talvez este resultado seja um indício de que os profissionais da área contábil precisam, além de se instrumentalizar melhor, “vender-se” melhor.

Tabela 4.15. Contratação de profissional para produzir informações.

	Frequência	%
Advogado	7	10,6
Administrador	29	43,9
Contador	4	6,1
Economista	4	6,1
Engenheiro	2	3,0
Outros (especificar)	2	3,0
Não contrataria	18	27,3
Total	66	100,0

Um dos aspectos importantes na atividade imobiliária é o conhecimento dos Corretores de Imóveis sobre os imóveis colocados à disposição da empresa, seja para venda ou para administração. Esse aspecto foi percebido durante a fase de aplicação do pré-teste. Assim, colocamos 3 perguntas, para verificar o grau de conhecimento desses profissionais sobre a região em torno dos imóveis, do imóvel e sobre os aspectos legais do imóvel.

A pesquisa revela que 81,8% das empresas têm corretores com conhecimento da região em torno dos imóveis mostrados; 59,1% têm conhecimento sobre o imóvel a ser negociado, e 56,1% têm conhecimento sobre os aspectos legais do imóvel. (tabela 4.16).

Tabela 4.16. Conhecimento do corretor.

	Conhecimento da região		Conhecimento sobre o imóvel		Conhecimento jurídico	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	54	81,8	39	59,1	37	56,1
Não	2	3,0	3	4,5	6	9,1
Um pouco	10	15,2	24	36,4	20	30,3
Não sabe	-	-	-	-	3	4,5
Total	66	100,0	66	100	66	100

A conscientização da necessidade de um diferencial, no atendimento ao cliente e na motivação dos corretores, é a de que mudanças no processo de prestação do serviço podem ser facilmente copiadas, ao passo que copiar corretores

qualificados, motivados e conscientes demanda um tempo maior. A preocupação com esse perfil é decorrente das necessidades e expectativas dos clientes. Assim, foi perguntado se a empresa tem alguma prática de incentivo à capacitação de seus profissionais.

A pesquisa revela que, das empresas respondentes, 54,5% têm alguma forma de incentivo à capacitação de seus profissionais, e 36,4% responderam que algumas vezes têm esta prática de incentivo. (tabela 4.17).

Tabela 4.17. Capacitação do corretor.

	Frequência	%
Sim	36	54,5
Algumas vezes	24	36,4
Não	6	9,1
Total	66	100,0

Para se verificar se a empresa tem conhecimento sobre a oferta de imóveis no tocante à administração, ou seja, aluguel de imóveis e onde essas empresas obtêm estas informações, foram feitas 2 perguntas.

Das empresas pesquisadas, 63,6%, ou seja, 42 empresas responderam que têm conhecimento sobre a oferta dos imóveis colocados à disposição para administração no mercado. Destas, 31 (73,8%) obtêm essas informações através de pesquisa. (tabela 4.18).

Tabela 4.18. Conhecimento da oferta e obtenção das informações – administração de imóveis.

	Conhecimento sobre a oferta		Obtenção das informações							
			Pesquisa		Órgãos de Classe		Sebrae		Outros	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	42	63,6	31	73,8	3	7,1	-	-	8	19,1
Às vezes	18	27,3	11	61,1	1	5,6	1	5,6	5	27,7
Não	6	9,1	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	66	100	-	-	-	-	-	-	-	-

4.1.3. Medição de Desempenho

Nesta seção, procura-se conhecer os aspectos relativos à medição de desempenho das empresas pesquisadas, tais como: se elas fazem algum tipo de avaliação de desempenho; se os planos e as metas são divulgados; se a empresa

mede, de forma sistemática, seu desempenho; quais as variáveis que medem; quantidade de indicadores utilizados, e área de utilização dos mesmos.

Dentre as empresas pesquisadas, 65,1% fazem avaliação de desempenho de curto e longo prazos, e 9,1% não fazem nenhum tipo de avaliação de desempenho. (tabela 4.19).

Tabela 4.19. Avaliação de desempenho.

	Frequência	%
Sim, de curto prazo	20	30,3
Sim, de curto e longo prazos	21	31,8
Sim, de longo prazo	2	3,0
Às vezes	17	25,8
Não	6	9,1
Total	66	100,0

Com relação à divulgação dos planos e as metas, 83,3% das empresas pesquisadas responderam que divulgam seus planos e suas metas, e 16,7% responderam que não existe divulgação. O elevado índice de divulgação com os colaboradores é uma característica da atividade; as imobiliárias trabalham com lançamentos imobiliários e têm metas com seus clientes, normalmente, as construtoras; dessa forma, os planos são compartilhados com todos. (tabela 4.20).

Tabela 4.20. Divulgação dos planos e metas.

	Frequência	%
Entre os sócios	3	4,5
Sócios e gerentes	13	19,7
Sócios gerentes e colaboradores	39	59,1
Não há divulgação	11	16,7
Total	66	100,0

A pesquisa investiga também se as empresas pesquisadas medem sistematicamente seu desempenho empresarial, e quais as variáveis que elas medem. A pesquisa revela que 90,9% medem, de forma sistemática, o seu desempenho empresarial; dentre elas, 30,3% às vezes o fazem. (tabela 4.21).

Tabela 4.21. Medição do desempenho.

	Frequência	%	% Acumulado
Sim, diariamente	7	10,6	10,6
Sim, semanalmente	7	10,6	21,2
Sim, trimestralmente	12	18,2	39,4
Sim, semestralmente	14	21,2	60,6
Às vezes	20	30,3	90,9
Não	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

Com relação às variáveis de desempenho avaliadas, 81,8% medem as financeiras. A variável “Fornecedor” é a menos acompanhada pelas empresas pesquisadas (13,6%); a explicação para isso talvez seja que esta variável não seja tão importante numa imobiliária, como seria em uma empresa comercial ou industrial. Já a variável “Cliente” tem o acompanhamento de 60,6% das empresas pesquisadas; isso revela a relevância dessa variável para as empresas respondentes. A tabela 4.22 mostra as outras variáveis.

Tabela 4.22. Variáveis de desempenho avaliadas.

Variável	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Financeira	54	12	66	81,8	18,2
Recursos Humanos	14	52	66	21,2	78,8
Fornecedores	9	57	66	13,6	86,4
Operações	15	51	66	22,7	77,3
Qualidade	32	34	66	48,5	51,5
Clientes	40	26	66	60,6	39,4
Mercado	32	34	66	48,5	51,5
Estrutura Física	11	55	66	16,7	83,3

A pesquisa revela, dentre as empresas pesquisadas, que 97% têm até 8 indicadores para avaliar o desempenho das empresas, e 3% se utilizam de mais de 8 indicadores. (tabela 4.23).

Tabela 4.23. Quantidade de indicadores.

	Frequência	%	% Acumulado
Até 4 indicadores	43	65,2	65,2
Mais de 4 até 8	21	31,8	97,0
Mais de 8	2	3	100
Total	66	100,0	
Estatística descritiva			
Mínimo = 1	Máximo = 25	Média = 4,45	Desvio Padrão = 3,89

Com relação à situação financeira, dentre as empresas pesquisadas, 93,9% acompanham o faturamento, e 53%, os custos. É elevada a frequência de empresas que não medem a rentabilidade, liquidez e o patrimônio da empresa. Segundo Ross (2000), liquidez refere-se à velocidade e à facilidade com o qual um ativo pode ser convertido em caixa. Esse baixo índice de utilização de acompanhamento da liquidez pode ser um indício de que os empresários desconhecem este conceito e como medi-los, ou então de que este indicador não seja relevante para o gerenciamento desse tipo de empresas. (tabela 4.24).

Tabela 4.24. Situação financeira – concentração dos indicadores.

Indicadores	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Faturamento	62	4	66	93,9	6,1
Rentabilidade	19	47	66	28,8	71,2
Custos	35	31	66	53,0	47,0
Liquidez	7	59	66	10,6	89,4
Investimentos	12	54	66	18,2	81,8
Patrimônio	5	61	66	7,6	92,4
Outros	1	65	66	1,5	98,5
Nenhum	0	66	66	0	100

A pesquisa revela que (tabela 4.25), dentre os respondentes da pesquisa, 66,7% acompanham o valor do faturamento como indicador de desempenho; 45,5%, a evolução do faturamento, e 42,4%, o comportamento dos custos.

A pesquisa revela que o lucro, a participação do cliente no faturamento da empresa e a liquidez têm sido pouco acompanhadas pelos gestores das empresas pesquisadas. Talvez, este resultado seja um indício de que os conceitos acima mencionados não estejam claros para os empresários deste segmento.

Tabela 4.25. Indicadores financeiros.

Indicadores	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Valor do faturamento	44	22	66	66,7	33,3
Valor do faturamento estimado	13	53	66	19,7	80,3
Comportamento dos custos	28	38	66	42,4	57,6
Lucro	20	46	66	30,3	69,7
Participação do cliente no faturamento	1	65	66	1,5	98,5
Evolução do faturamento	30	36	66	45,5	54,5
Liquidez	7	59	66	10,6	89,4
Nenhum	0	66	66	0	100

No tocante aos clientes que compram e alugam os imóveis, a pesquisa revela que 65,2% das imobiliárias acompanham o número de clientes; 47%, a evolução do número de clientes, e 33,3%, o número de captação de clientes. (tabela 4.26).

Tabela 4.26. Indicadores de clientes.

Indicadores	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Nº de clientes	43	23	66	65,2	34,8
Evolução do nº de clientes	34	35	66	47,0	53,0
Nº de captação de clientes	22	44	66	33,3	66,7
Nº de reclamações de clientes	8	58	66	12,1	87,9
Outros	1	65	66	1,5	98,5
Nenhum	6	60	66	9,1	90,9

A pesquisa revela que, dentre os pesquisados, no tocante aos indicadores referentes a recursos humanos, 56,1% acompanham o número de colaboradores; 34,8%, o número de treinamentos, e 22,7% não acompanham nenhum indicador de recursos humanos.

Tabela 4.27. Indicadores de recursos humanos.

Indicadores	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Nº de colaboradores	37	29	66	56,1	43,9
Nº de contratações	13	53	66	19,7	80,3
Nº de demissões	2	64	66	3,0	97,0
Nº de treinamento	23	43	66	34,8	65,2
Valor adicionado por colaborador	10	56	66	15,2	84,8
Outros	0	66	66	0	100
Nenhum	15	51	66	22,7	77,3

Com relação aos indicadores de operações, a pesquisa revela que, dentre os pesquisados, 87,9% acompanham a qualidade de serviço, e 33,3%, o número de opção de produtos.

Tabela 4.28. Indicadores de operações.

	Qualidade no serviço		Nº de opção de produtos		Outros	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	58	87,9	22	33,3	0	0,0
Não	8	12,1	44	66,7	66	100,0
Total	66	100	66	100	66	100

A pesquisa revela que, dentre os respondentes, no tocante à estrutura física das empresas, 59,1% acompanham os investimentos em instalações e layout da empresa, e 62,1%, os investimentos em tecnologia. O alto percentual de investimentos em tecnologia justifica-se pelo fato de as imobiliárias estarem iniciando a disponibilização de seus serviços na internet.

Tabela 4.29. Indicadores de infra-estrutura.

	Investimentos em instalações		Vendas pela internet		Investimentos em tecnologia		Outros	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	39	59,1	15	22,7	41	62,1	3	4,5
Não	27	40,9	51	77,3	25	37,9	63	95,5
Total	66	100	66	100	66	100	66	100

Objetivando verificar se as empresas pesquisadas têm conhecimento sobre a oferta de imóveis, no tocante a compra e a venda de imóveis, e onde essas empresas obtêm essas informações, foram feitas 2 perguntas (tabela 4.30).

Das empresas pesquisadas, 48,5% responderam que têm conhecimento sobre a oferta dos imóveis colocados à disposição para compra e venda no mercado; destas, 53,1% obtêm essas informações através de pesquisa junto aos clientes.

Tabela 4.30. Conhecimento da oferta e obtenção das informações – venda de imóveis.

	Conhecimento sobre a oferta		Obtenção das informações					
			Pesquisa junto a clientes		Órgãos de classe		Outros - jornais	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	32	48,5	17	53,1	4	12,5	11	34,4
Às vezes	34	51,5	20	58,8	1	3,0	13	38,2
Total	66	100	-	-	-	-	-	-

Conforme Kaplan; Norton (1997), participação no mercado é um indicador importante no grupo de medidas essenciais dos clientes. De acordo com os respondentes, a pesquisa revela que 45,5 % acompanham o perfil do cliente, e 36,4%, a participação da empresa no mercado. (tabela 4.31).

Tabela 4.31. Indicadores de mercado.

	Frequência	%
Participação no mercado	24	36,4
Perfil do cliente	30	45,4
Evolução na participação no mercado	8	12,1
Nenhum	4	6,1
Total	66	100,0

Com relação aos indicadores na área de qualidade dos serviços, 53% dos respondentes acompanham o tempo de atendimento, e 40,9%, o número de reclamações dos clientes. (tabela 4.32).

Tabela 4.32. Indicadores de qualidade dos serviços.

	Frequência	%
Tempo de atendimento	35	53,0
Número de reclamações	27	40,9
Outros	4	6,1
Total	66	100,0

A pesquisa tentou detectar a experiência das empresas com relação aos indicadores descritos na literatura, adotados por concorrentes e indicados por órgãos

de classe. Os resultados revelam que 45,5% adotam indicadores usados por concorrentes; 30,3%, indicadores por órgãos de classe, e 15,2% os descritos na literatura. (tabela 4.33).

Tabela 4.33. Forma de coleta de indicadores.

	Descrito na literatura		Adotado pelo concorrente		Indicado por órgão de classe	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	10	15,2	30	45,5	20	30,3
Não	56	84,8	36	54,5	46	69,7
Total	66	100	66	100	66	100

Com a finalidade de detectar quais os indicadores mais específicos da atividade imobiliária eram utilizados, foi perguntado se as empresas medem o tempo de venda e aluguel dos imóveis, ou seja, se é medido o índice de velocidade de venda (IVV) e o índice de velocidade de locação (IVL). Esses índices medem o período médio, em número de dias, que os imóveis demoram a ser vendidos e/ou alugados. As empresas pesquisadas responderam que 47% medem esses indicadores; 31,8% responderam que, às vezes, medem, e 21,2% não têm esses indicadores.

Tabela 4.34. Tempo de venda e aluguel dos imóveis.

	Frequência	%
Sim	31	47,0
Às vezes	21	31,8
Não	14	21,2
Total	66	100,0

A pesquisa revela, que 54,5% das empresas pesquisadas têm indicador para avaliar o desempenho dos corretores; 25,8%, às vezes, utilizam algum indicador, e 19,7% não têm nenhum indicador com essa finalidade. Dentre os indicadores utilizados, 63,6% têm como indicador, para avaliar a performance dos corretores, o número de vendas de imóveis, e 50%, o número de aluguéis realizados pelos corretores. (tabela 4.35).

Tabela 4.35. Indicadores de desempenho dos corretores.

	Existência de indicador		Indicadores utilizados					
			Nº de vendas		Nº de aluguel		Outros	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	36	54,5	42	63,6	33	50,0	9	13,6
Não	13	19,7	24	36,4	33	50,0	57	86,4
Às vezes	17	25,8	-	-	-	-	-	-
Total	66	100,0	66	100,0	66	100,0	66	100,0

Com relação à existência de indicadores para medir a inadimplência dos clientes, a pesquisa revela que 54,5% medem a inadimplência dos seus clientes; 28,8% responderam que não medem, e 16,7% responderam que, às vezes, medem a inadimplência. (tabela 4.36).

Tabela 4.36. Medição da inadimplência dos clientes.

	Frequência	%
Sim	36	54,5
Às vezes	11	16,7
Não	19	28,8
Total	66	100,0

A pesquisa revela que 69,7% das empresas pesquisadas não comparam o total da receita auferida com a potencialidade de receita prevista; 30,3% acompanham esta relação entre receita prevista versus receita realizada. (tabela 4.37).

Tabela 4.37. Receita auferida X potencial de receita.

	Frequência	%
Sim	20	30,3
Não	46	69,7
Total	66	100,0

Com relação aos indicadores utilizados pelas empresas pesquisadas quando do fechamento de negócios (tabela 4.38), 83,3% consideram o valor do imóvel como o indicador principal; 77,3%, a localização do bem; 43,9%, o porte da construtora, e 37,9%, o tempo provável de venda e/ou aluguel do imóvel.

Tabela 4.38. Indicadores de fechamento de negócios.

Indicadores	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Tempo provável de venda/aluguel	25	41	66	37,9	62,1
Localização do empreendimento	51	15	66	77,3	22,7
Porte da construtora	29	37	66	43,9	56,1
Valor do imóvel	55	11	66	83,3	16,7
Outros	2	64	66	3,0	97,0

A pesquisa revela, dentre os respondentes, que, com relação aos indicadores utilizados pelas imobiliárias no tocante à administração de imóveis (aluguéis), 65,2% consideram o número total de imóveis na carteira como sendo o principal indicador; 60,6%, o número de contratos ativos; 59%, o valor da carteira de contratos de aluguel; 53%, o valor médio dos aluguéis; 42,4%, o percentual médio das comissões; 39,4%, o número aluguéis em atraso, e 15,2%, a relação do número de contratos garantidos com relação aos contratos não garantidos. (tabela 4.39).

Tabela 4.39. Indicadores da área de administração de imóveis.

Indicadores	Frequência			%	
	Sim	Não	Total	Sim	Não
Nº total de imóveis na carteira	43	23	66	65,2	34,8
Nº de contratos ativos	40	26	66	60,6	39,4
Valor da carteira de aluguel	39	27	66	59,0	41,0
Valor médio dos aluguéis	35	31	66	53,0	47,0
Percentual médio das comissões	28	38	66	42,4	57,6
Nº de aluguéis em atraso	26	40	66	39,4	60,6
Aluguéis garantidos X não garantidos	10	56	66	15,2	84,8

4.2. Análise das Hipóteses

As tabelas a seguir apresentam os resultados dos testes de hipóteses, realizados para responder a algumas das questões de pesquisas. Juntas estão as definições das hipóteses decorrentes dessas questões, em que H_1 é a hipótese a ser testada, e H_0 a hipótese nula.

4.2.1. Relação entre Gestores e Sistemas de Medição

Para testar a questão 4, que questiona se existe relação entre as características dos gestores e as características dos sistemas de medição da empresa, foram levantadas algumas hipóteses. A primeira delas procura testar se existe alguma relação entre o “Tempo de Experiência dos Respondentes” e a “Quantidade de Indicadores” utilizados na empresa. Ou seja: será que as empresas que têm seus gestores com mais tempo na atividade imobiliária, apresentam uma maior quantidade de indicadores de desempenho? A hipótese a ser testada é:

1ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.

H₁ Existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.

Tabela 4.40. Relação entre tempo de experiência e quantidade de indicadores.

		Quantidade de indicadores		Total
		Até 4	5 ou mais	
Tempo de experiência	Até 5 anos	17	3	20
	Acima de 5 anos	26	20	46
Total		43	23	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,023

Para operacionalizar o teste dessa hipótese, foram construídas duas variáveis. A primeira operacionaliza o constructo “Tempo de Experiência”. Aos respondentes foi perguntado qual “o tempo de experiência neste ramo de atividade”. As respostas foram agrupadas em dois grupos:

- Os que responderam que têm até 5 anos de experiência na atividade;
- Os que responderam que têm acima de 5 anos de experiência na atividade.

Para representar a “Quantidade de Indicadores” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 28, do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa “qual a quantidade de indicadores de desempenho que são utilizados para avaliar o desempenho da empresa”. Foram selecionados apenas dois grupos de empresas:

- a) Os que responderam que têm até 4 indicadores;
- b) Os que responderam que têm 5 ou mais indicadores.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 5% (o nível de significância verificado é de 2,3%), de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre tempo de experiência dos gestores e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.

A segunda hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tempo de Experiência dos Respondentes” e a utilização da variável de “Recursos Humanos” utilizados na empresa. Ou seja: será que as empresas que têm seus gestores com mais tempo na atividade imobiliária, utilizam a variável “Recursos Humanos” para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

2ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização da variável de “Recursos Humanos”.

H_1 Existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização da variável de “Recursos Humanos”.

Tabela 4.41. Relação entre tempo de experiência e utilização da variável de recursos humanos.

		Variável de recursos humanos		Total
		Não	Sim	
Tempo de experiência	Até 5 anos	19	1	20
	Acima de 5 anos	33	13	46
Total		52	14	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,029

Para representar a variável “Recursos Humanos” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 27, letra “b”, do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa. Para a opção da variável recursos humanos, letra “b” do questionário, foram selecionadas as seguintes opções:

- a) Os que responderam que sim, ou seja, utilizam a variável de recursos humanos;
- b) Os que responderam que não, ou seja, não utilizam a variável de recursos humanos.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 5% (o nível de significância verificado é de 2,9%), de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre tempo de experiência dos gestores e a utilização da variável de “recursos humanos” na empresa.

A terceira hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tempo de Experiência dos Respondentes” e a utilização da variável de “Qualidade dos Serviços” na empresa. Ou seja: será que as empresas que têm seus gestores com mais tempo na atividade imobiliária, utilizam a variável “Qualidade dos Serviços” para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

3ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização da variável “Qualidade dos Serviços”.

H_1 Existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização da variável “Qualidade dos Serviços”.

Tabela 4.42. Relação entre tempo de experiência e utilização da variável qualidade dos serviços.

		Variável de qualidade dos serviços		Total
		Não	Sim	
Tempo de experiência	Até 5 anos	14	6	20
	Acima de 5 anos	20	26	46
Total		34	32	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,042

Para representar a variável “qualidade dos serviços” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 27, letra “e” do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa. Para a opção da variável “Qualidade dos Serviços”, letra “e” do questionário, foram selecionadas as seguintes opções:

- a) os que responderam que sim, ou seja, utilizam a variável qualidade dos serviços;
- b) os que responderam que não, ou seja, não utilizam a variável de qualidade dos serviços.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 5% (o nível de significância verificado é de 4,2%), de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre tempo de experiência dos gestores e a variável “Qualidade dos Serviços” na empresa.

A quarta hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tempo de Experiência dos Respondentes” e o grau de sofisticação de medição de desempenho. Ou seja: será que as empresas que têm seus gestores com mais tempo na atividade imobiliária, apresentam sistemas de medição de desempenho mais sofisticados? A hipótese a ser testada é:

4ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

H_1 Existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

Para representar a variável “grau de sofisticação da medição de desempenho”, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 27 do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa “quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa”.

Os respondentes podiam indicar as perspectivas avaliadas na empresa, tendo sido apresentadas oito alternativas: Financeira, Recursos Humanos, Fornecedores, Operações, Qualidades dos Serviços, Clientes, Mercado e Estrutura Física.

Para cada uma dessas perspectivas construiu-se uma variável binária (Zero = Não; 1= Sim). A variável “grau de sofisticação da medição de desempenho” foi construída a partir da soma das respostas atribuídas às oito perspectivas. Essa variável tem valores dentro do intervalo zero e oito, sendo zero para os casos em que a empresa não avalia nenhuma das oito perspectivas e oito para os casos em que avalia todas. Assim, quanto maior o valor dessa variável, maior o grau de sofisticação.

Tabela 4.43. Grau de sofisticação do sistema de avaliação de desempenho.

Nº de perspectivas avaliadas	Frequência	%	% Acumulado
Nenhuma	6	9,1	9,1
1	12	18,2	27,3
2	12	18,2	45,5
3	3	4,5	50,0
4	18	27,4	77,4
5	7	10,6	88,0
6	3	4,5	92,5
7	3	4,5	97,0
8	2	3,0	100
Total	66	100,0	

Para a análise, selecionaram-se dois grupos de valores da variável “grau de sofisticação da medição de desempenho”:

- a) baixo, representado pelos que responderam que utilizam “nenhuma” ou “uma” perspectiva de desempenho;
- b) alto, representado pelos que responderam que utilizam 5 (cinco) ou mais perspectivas de desempenho.

Tabela 4.44. Relação entre tempo de experiência e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

		Grau de sofisticação		Total
		Baixo	Alto	
Tempo de experiência	Até 5 anos	11	2	13
	Acima de 5 anos	7	13	20
Total		18	15	33

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,006

Conforme mostrado na tabela 4.44, verifica-se que do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0), a um nível de significância menor que 1%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre tempo de experiência dos gestores e o grau de sofisticação do sistema de medição de desempenho, ou seja, as empresas que têm seus gestores com mais tempo de atividade possuem sistemas de medição mais sofisticados.

A quinta hipótese procura testar se existe relação entre o “Tempo de Experiência dos Respondentes” e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores. Ou seja: será que as empresas que tem seus gestores com mais tempo na atividade imobiliária, utilizam o indicador “Número de Vendas de Imóveis” para medir o desempenho dos corretores? A hipótese a ser testada é:

5ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

H_1 Existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

Tabela 4.45. Relação entre tempo de experiência e indicadores de medição dos corretores.

		Indicadores – corretor – nº de vendas de imóveis		Total
		Não	Sim	
Tempo de experiência	Até 5 anos	9	11	20
	Acima de 5 anos	15	31	46
Total		24	42	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,246

Para representar o indicador “Número de Vendas de Imóveis” por parte do corretor, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 42, letra “a” do

questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa quais são os indicadores utilizados pela empresa para avaliar o desempenho dos corretores. Para a opção do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, letra “a” do questionário, foram selecionadas as seguintes opções:

- a) Os que responderam que sim, ou seja, utilizam o número de vendas de imóveis para avaliar o desempenho dos corretores;
- b) Os que responderam que não, ou seja, não utilizam o número de vendas de imóveis para avaliar o desempenho dos corretores.

Do cruzamento dessas duas variáveis não foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 5%, de que não existe relação entre essas variáveis. Portanto, não é possível afirmar que há relação entre tempo de experiência dos gestores e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis” para medir o desempenho dos corretores de imóveis.

A sexta hipótese procura testar se existe relação entre o “Tempo de Experiência dos Respondentes” e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis” para medir o desempenho dos corretores. Ou seja: será que as empresas que têm seus gestores com mais tempo na atividade imobiliária, utilizam o indicador “Número de Aluguel de Imóveis” para medir o desempenho dos corretores? A hipótese a ser testada é:

6ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

H_1 Existe relação entre “Tempo de Experiência dos Gestores” e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

Tabela 4.46. Relação entre tempo de experiência e indicadores de medição dos corretores.

		Indicador – corretor – nº de aluguel de imóveis		Total
		Não	Sim	
Tempo de experiência	Até 5 anos	13	7	20
	Acima de 5 anos	20	26	46
Total		33	33	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,075

Para representar o indicador “Número de Aluguel de Imóveis” por parte do corretor, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 42, letra “b” do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa quais são os indicadores utilizados pela empresa para avaliar o desempenho dos corretores. Para a opção do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, letra “b” do questionário, foram selecionadas as seguintes opções:

- a) Os que responderam que sim, ou seja, utilizam o número de aluguel de imóveis para avaliar o desempenho dos corretores;
- b) Os que responderam que não, ou seja, não utilizam o número de aluguel de imóveis para avaliar o desempenho dos corretores.

Do cruzamento dessas duas variáveis não foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 5%, de que não existe relação entre essas variáveis, portanto, não é possível afirmar que há relação entre tempo de experiência dos gestores e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores de imóveis.

A sétima hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Grau de Instrução dos Proprietários” e a quantidade de indicadores utilizados na empresa. Ou seja: será que as empresas que têm seus gestores com maior grau de instrução apresentam uma maior quantidade de indicadores de desempenho? A hipótese a ser testada é:

7ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Grau de Instrução dos Proprietários” e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.

H₁ Existe relação entre “Grau de Instrução dos Proprietários” e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.

Tabela 4.47. Relação entre grau de instrução e quantidade de indicadores.

		Quantidade de indicadores		Total
		Até 4	5 ou mais	
Grau de instrução	Nível médio	7	6	13
	Superior incompleto	10	3	13
	Superior ou pós	26	14	40
Total		43	23	66

Teste Qui-quadrado de Pearson: Nível de significância = 0,466

Para operacionalizar o teste dessa hipótese, foram construídas duas variáveis. A primeira operacionaliza o constructo “Grau de Instrução dos Proprietários”. Aos respondentes foi perguntado qual “o Grau de Instrução do Proprietário”. As respostas foram agrupadas em três grupos:

- Os que responderam que têm nível médio;
- Os que responderam que têm nível superior incompleto;
- Os que responderam que têm nível superior completo ou pós-graduação.

Do cruzamento dessas duas variáveis não foi possível rejeitar a hipótese nula (H₀) a um nível de significância de 5%, de que não existe relação entre essas variáveis. Portanto, não é possível afirmar que há relação entre o grau de instrução dos proprietários das empresas avaliadas e a quantidade de indicadores utilizados na empresa.

4.2.2. Relação entre Empresas e Sistemas de Medição

Para responder a questão 5, que questiona se existe relação entre as características da empresa e as características dos sistemas de medição da empresa, foram levantadas algumas hipóteses. A primeira delas procura testar se existe alguma relação entre o “tamanho da empresa”, nesse caso representada pela questão 6 do questionário, e o desempenho da empresa. Ou seja: será que as

empresas que apresentam maior quantidade de funcionários administrativos (questão 6) apresentam o melhor desempenho? A hipótese a ser testada é:

1ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre “Tamanho da Empresa” e o desempenho da empresa.

H₁ Existe relação entre “Tamanho da Empresa” e o desempenho da empresa.

Tabela 4.48. Relação entre tamanho e desempenho.

		Desempenho		Total
		Abaixo da média	Melhor	
Tamanho (quantidade de pessoal administrativo)	Até 5 funcionários	8	2	10
	Mais que 5	3	16	19
Total		11	18	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,001

Para operacionalizar o teste dessa hipótese, foram construídas duas variáveis. A primeira operacionaliza o constructo “Tamanho da Empresa”. Pela experiência do pesquisador na atividade de contador de imobiliárias, bem como pela percepção durante a pesquisa, foi escolhido para representar o tamanho da empresa, o número de funcionários administrativos da imobiliária. Aos respondentes foi perguntado “Qual o Número de Funcionários da Empresa (Pessoal Administrativo)”. As respostas foram agrupadas em dois segmentos:

- Os que disseram que têm até 5 funcionários;
- Os que responderam que têm mais de 5 funcionários.

Para representar o desempenho das empresas, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 13 do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa como eles consideram seu desempenho em relação aos concorrentes. Foram selecionados apenas dois grupos de empresas: a) as que responderam estar abaixo da média; b) as que responderam estar acima da média. Foram excluídas as empresas que responderam ter desempenho “na média” e “não costuma comparar”. Assim, a análise foi conduzida com apenas 29 empresas.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 1%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre o tamanho da empresa e o desempenho da empresa. Empresas maiores têm melhor desempenho.

A segunda hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tamanho da Empresa” e a utilização da variável “Recursos Humanos”. Ou seja: será que as empresas maiores se utilizam mais da variável “Recursos Humanos”, para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

2ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização da variável “Recursos Humanos”.

H_1 Existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização da variável “Recursos Humanos”.

Tabela 4.49. Relação entre tamanho da empresa e a variável de recursos humanos.

		Variável de recursos humanos		Total
		Não	Sim	
Tamanho (quantidade de pessoal administrativo)	Até 5 funcionários	25	1	26
	Mais de 5	27	13	40
Total		52	14	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,004

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 1%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre o tamanho da empresa e a utilização da variável “recursos humanos” na empresa.

A terceira hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tamanho da Empresa” e a utilização da variável de “Qualidade dos Serviços”. Ou seja: será que as empresas maiores se utilizam mais da variável “Qualidade dos Serviços”, para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

3ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização da variável “Qualidade dos Serviços”.

H_1 Existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização da variável “Qualidade dos Serviços”.

Tabela 4.50. Relação entre tamanho da empresa e variável de qualidade dos serviços.

		Variável de qualidade dos serviços		Total
		Não	Sim	
Tamanho (quantidade de pessoal administrativo)	Até 5 funcionários	16	10	26
	Mais de 5	18	22	40
Total		34	32	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,144

Do cruzamento dessas duas variáveis não foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 5%, de que não existe relação entre essas variáveis. Portanto, não é possível afirmar que há relação entre o tamanho da empresa e a utilização da variável “Qualidade dos Serviços” na empresa.

A quarta hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tamanho da Empresa” e o grau de sofisticação do sistema de medição de desempenho. Ou seja: será que as empresas maiores apresentam um sistema de medição de desempenho mais sofisticado? A hipótese a ser testada é:

4ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tamanho da Empresa” e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

H_1 Existe relação entre “Tamanho da Empresa” e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

Tabela 4.51. Relação entre tamanho da empresa e grau de sofisticação da medição de desempenho.

		Grau de sofisticação		Total
		Baixo	Alto	
Tamanho (quantidade de pessoal administrativo)	Até 5 funcionários	12	0	12
	Mais que 5	6	15	21
Total		18	15	33

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,000

Conforme mostrado na tabela 4.51, verifica-se que do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 1%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre tamanho da empresa e o grau de sofisticação dos sistemas de medição de desempenho, ou seja, as empresas maiores têm sistemas de medição mais sofisticados.

A quinta hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tamanho da Empresa” e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores. Ou seja: será que as empresas maiores utilizam o indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores? A hipótese a ser testada é:

5ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

H_1 Existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização do indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

Tabela 4.52. Relação entre tamanho da empresa e indicadores de medição dos corretores.

		Indicador – corretor – nº de vendas de imóveis		Total
		Não	Sim	
Tamanho (quantidade de pessoal administrativo)	Até 5 funcionários	14	12	26
	Mais de 5	10	30	40
Total		24	42	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,017

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância menor que 5% (nível de significância verificado é de 1,7%), de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre o tamanho da empresa e o indicador “Número de Vendas de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

A sexta hipótese procura testar se existe alguma relação entre o “Tamanho da Empresa” e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores. Ou seja: será que as empresas maiores utilizam o indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores? A hipótese a ser testada é:

6ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

H_1 Existe relação entre “Tamanho da Empresa” e a utilização do indicador “Número de Aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

Tabela 4.53. Relação entre tamanho da empresa e indicadores de medição dos corretores.

		Indicador – corretor – nº de aluguel de imóveis		Total
		Não	Sim	
Tamanho (quantidade de pessoal administrativo)	Até 5 funcionários	16	10	26
	Mais de 5	17	23	40
Total		33	33	66

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,104

Do cruzamento dessas duas variáveis não foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 5%, de não que existe relação entre essas variáveis, portanto, não é possível afirmar que há relação entre o tamanho da empresa e o indicador “Número de aluguel de Imóveis”, para medir o desempenho dos corretores.

4.2.3. Relação entre Sistemas de Medição e Desempenho da Empresa

Para testar a questão 6, que questiona se existe relação entre as características do sistema de medição e o desempenho da empresa, foram levantadas algumas hipóteses.

A primeira delas procura testar se existe alguma relação entre “avaliar desempenho” e o desempenho da empresa. Ou seja: será que as empresas que fazem algum tipo de avaliação de desempenho têm melhor desempenho do que aquelas que não fazem ou não fazem sistematicamente (às vezes)? A hipótese a ser testada é:

1ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Avaliar Desempenho” e o desempenho das empresas.

H_1 Existe relação entre “Avaliar Desempenho” e o desempenho das empresas.

Tabela 4.54. Relação entre desempenho e quem faz avaliação.

		Avalia desempenho		Total
		Não ou às vezes	Sim	
Desempenho	Abaixo da média	8	3	11
	Melhor	2	16	18
Total		10	19	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,001

Para operacionalizar o teste dessa hipótese, foram construídas duas variáveis. A primeira operacionaliza o constructo “Avaliar Desempenho”. Os respondentes foram perguntados se “a empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho”. As respostas foram agrupadas em dois segmentos:

- Os que disseram “sim” (curto prazo, longo prazo ou curto e longo prazos);
- Os que responderam “não”, ou “às vezes”.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 0,1%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre avaliar o desempenho e o próprio desempenho da empresa. Empresas que avaliam o desempenho têm melhor desempenho.

A segunda hipótese procura testar se existe alguma relação entre “Medir sistematicamente o Desempenho” e o desempenho da empresa. Ou seja: será que as empresas que medem sistematicamente seu desempenho organizacional têm melhor desempenho do que aquelas que não fazem ou não fazem sistematicamente (às vezes)? A hipótese a ser testada é:

2ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Medir Sistematicamente Desempenho organizacional” e o desempenho das empresas.

H_1 Existe relação entre “Medir Sistematicamente Desempenho organizacional” e o desempenho das empresas.

Tabela 4.55. Relação entre desempenho e quem mede sistematicamente desempenho.

		Medem sistematicamente		Total
		Não ou às vezes	Sim	
Desempenho	Abaixo da média	9	2	11
	Melhor	4	14	18
Total		13	16	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,002

Para operacionalizar o teste dessa hipótese, foram construídas duas variáveis. A primeira operacionaliza o constructo “Medir Sistematicamente Desempenho Organizacional”. Os respondentes foram perguntados se “a empresa mede sistematicamente o desempenho organizacional”. As respostas foram agrupadas em dois segmentos:

- Os que disseram “sim” (diariamente, semanalmente, trimestralmente e semestralmente);
- Os que responderam “não”, ou “às vezes”.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 0,2%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre medir sistematicamente o desempenho organizacional e o próprio desempenho da empresa. Empresas que medem o desempenho sistematicamente têm melhor desempenho.

A terceira hipótese procura testar se existe alguma relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Financeira” da empresa. Ou seja: será que as empresas que têm melhor desempenho se utilizam mais da variável “Financeira”, para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

3ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Financeira”.

H_1 Existe relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Financeira”.

Tabela 4.56. Relação entre desempenho e a utilização da variável financeira.

		Variável – financeira		Total
		Não	Sim	
Desempenho	Abaixo da média	4	7	11
	Melhor	2	16	18
Total		6	23	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,125

Para representar a utilização da variável “Financeira” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 27, letra “a” do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa. Para a opção da variável “Financeira”, letra “a” do questionário, foram selecionadas as seguintes opções:

- a) Os que responderam que sim, ou seja, utilizam a variável “Financeira” na empresa;
- b) Os que responderam que não, ou seja, não utilizam a variável “Financeira” na empresa.

Do cruzamento dessas duas variáveis não foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 5%, de que não existe relação entre essas variáveis, portanto, não é possível afirmar que há relação entre desempenho e a utilização da variável “Financeira” na empresa.

A quarta hipótese procura testar se existe alguma relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Recursos Humanos” utilizados na empresa. Ou seja: será que as empresas que avaliam desempenho se utilizam mais da variável “Recursos Humanos” na empresa, para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

4ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Recursos Humanos”.

H_1 Existe relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Recursos Humanos”.

Tabela 4.57. Relação entre desempenho e a utilização da variável recursos humanos.

		Variável de recursos humanos		Total
		Não	Sim	
Desempenho	Abaixo da média	11	0	11
	Melhor	10	8	18
Total		21	8	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,010

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 1%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre desempenho e a utilização da variável “Recursos Humanos” na empresa.

A quinta hipótese procura testar se existe alguma relação entre “Desempenho” e o grau de sofisticação do sistema de medição de desempenho na empresa. Ou seja: será que as empresas que avaliam desempenho têm sistema de medição de desempenho mais sofisticados? A hipótese a ser testada é:

5ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Desempenho” e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

H_1 Existe relação entre “Desempenho” e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

Tabela 4.58. Relação entre desempenho e o grau de sofisticação da medição de desempenho.

		Grau de sofisticação		Total
		Baixo	Alto	
Desempenho	Abaixo da média	5	0	5
	Melhor	4	8	12
Total		9	8	17

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,020

Conforme mostrado na tabela 4.58, verifica-se que do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0), a um nível de significância de 2%, de que não existe relação entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre desempenho e o grau de sofisticação do sistema de medição de desempenho, ou seja, empresas com melhor desempenho têm sistemas mais sofisticados.

A sexta hipótese procura testar se existe alguma relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Operações” utilizados na empresa. Ou seja: será que as empresas que avaliam desempenho se utilizam mais da variável “Operações” na empresa, para medir seu desempenho empresarial? A hipótese a ser testada é:

6ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Operações”.

H_1 Existe relação entre “Desempenho” e a utilização da variável “Operações”.

Tabela 4.59. Relação entre desempenho e a utilização da variável operações.

		Variável de operações		Total
		Não	Sim	
Desempenho	Abaixo da média	11	0	11
	Melhor	8	10	18
Total		19	10	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,020

Para representar a variável “Operações” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 27, letra “d” do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa. Para a opção da variável “Operações”, letra “d” do questionário, foram selecionadas as seguintes opções:

- Os que responderam que sim, ou seja, utilizam a variável “Operações”;
- Os que responderam que não, ou seja, não utilizam a variável “Operações”.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 2%, de que não existe relação entre essas variáveis, o

que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre desempenho e a utilização da variável “Operações” na empresa.

A sétima hipótese procura testar se existe relação entre “Desempenho” e a utilização do indicador “Número de Captação de Clientes”. Ou seja: será que as empresas que avaliam desempenho utilizam mais o indicador “Número de Captação de Clientes”, para avaliar os seus clientes? A hipótese a ser testada é:

7ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre “Desempenho” e a utilização do indicador de clientes “Número de Captação de Clientes”.

H_1 Existe relação entre “Desempenho” e a utilização do indicador de clientes “Número de Captação de Clientes”.

Tabela 4.60. Relação entre desempenho e indicador de cliente.

		Indicador – clientes – nº de captação de clientes		Total
		Não	Sim	
Desempenho	Abaixo da média	11	0	11
	Melhor	7	11	18
Total		18	11	29

Teste Exato de Fisher: Nível de significância = 0,001

Para representar o indicador “Número de Captação de Clientes” da empresa, construiu-se uma variável obtida das respostas à questão 31, letra “c” do questionário de pesquisa, que pergunta aos participantes da pesquisa: “com relação aos clientes, que compram e alugam, os indicadores utilizados pela empresa são?” Foram selecionadas as seguintes opções:

- Os que responderam que sim, ou seja, utilizam o indicador “Número de Captação de Clientes”;
- Os que responderam que não, ou seja, não utilizam o indicador “Número de Captação de Clientes”.

Do cruzamento dessas duas variáveis foi possível rejeitar a hipótese nula (H_0) a um nível de significância de 0,1%, de que não existe relação entre essas variáveis,

o que permite aceitar a hipótese alternativa (H_1) de que há relação entre desempenho e a medição do “Número de Captação de Clientes” na empresa. Então, as empresas com melhor desempenho têm um sistema de medição mais sofisticado.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.

5.1. Conclusões

Este trabalho procura identificar como as imobiliárias da cidade do Natal estão medindo seu desempenho organizacional, com a finalidade de verificar quais indicadores essas empresas utilizam, como é feito o monitoramento do desempenho, além de verificar a relação entre as características dos gestores e da empresa, com as características dos sistemas de medição de desempenho, e destes com o desempenho da empresa. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma revisão de literatura sobre medição de desempenho e, em seguida, foi realizada uma pesquisa empírica, por meio de aplicação de questionário, nas empresas desse ramo de atividade.

Observou-se que, além de um conjunto de problemas que envolvem o processo de medição, ou seja, a grande dificuldade em responder às questões sobre o que medir, como medir e por quê medir, constatou-se a existência de poucos trabalhos sobre medição de desempenho organizacional, neste segmento de atividade empresarial. Os trabalhos encontrados sobre esse assunto tratam do atendimento ao cliente, por parte das imobiliárias, ou implantação de plano diretor em determinadas regiões do País.

Com relação aos dados coletados, os resultados relevantes identificados na análise descritiva são:

a) 89,4% dos questionários foram respondidos pelos próprios proprietários e administradores das empresas. Conseqüentemente, a análise do processo de medição de desempenho organizacional foi, feita segundo a perspectiva do próprio dono do negócio;

b) 52% das empresas participantes têm mais de 10 anos de atividade;

c) 92,4% das empresas pesquisadas têm uma assessoria contábil;

d) Apenas 6,1% (4) das empresas pesquisadas contratariam um profissional de contabilidade para produzir informações que ajudem a controlar as operações e avaliar o desempenho da empresa;

e) Corroborando com a afirmação de Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira é a que recebe mais atenção por parte dos gestores (82% dos

pesquisados). No entanto, já começa a haver preocupação com a perspectiva dos clientes (61%) e com a qualidade (49%).

Quanto aos pontos comuns entre as medidas de avaliação utilizadas pelas empresas respondentes e as abordadas na literatura, podem-se destacar: a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros; a realização de comparações (*Benchmarking*) entre o desempenho da empresa com o desempenho de seus concorrentes, e a utilização de indicadores, para medir a satisfação do cliente.

A pesquisa também revela que empresas que têm seus gestores com mais experiência, empresas maiores e com melhor desempenho apresentam sistemas de medição mais sofisticados.

5.2. Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas

As principais limitações do estudo são:

- A amostra selecionada pelo critério de conveniência (fácil acesso ou receptividade) pode ter influenciado o resultado da pesquisa;
- Foram identificados poucos estudos empíricos sobre a medição de desempenho das imobiliárias, o que prejudicou a realização de uma análise comparativa dos dados obtidos nesta pesquisa.

As sugestões para estudos futuros são:

- Replicar esse estudo em outras cidades do País;
- Replicar esse estudo com amostras maiores e mais representativas da população;
- Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho específico para as imobiliárias.

Isso permitirá conhecer melhor as práticas mais comuns de avaliação de desempenho das empresas desse ramo de atividade, bem como conhecer os fatores que influenciam as características dos sistemas de medição de desempenho.

6. BIBLIOGRAFIA

ALEXANDRE, Mário Jesiel de Oliveira. **A construção do trabalho científico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARTLEY, W. e STROH, S. **The performance based management handbook: establishing an integrated performance measurement system**. Washington: Performance-Based Management Special Group. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação e informação: referências e elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10520**: Apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724**: Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto et al. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BITITCI, U.S Dynamics of performance measurement systems. **International journal of production management**. V. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

BITITCI, U.S et al. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. V.17, n. 5, p.522-534,1997.

BITITCI, U.S. Measuring the integrity of your business. **Management decision**. V. 33, n. 7, p. 10-18. 1995 b.

BITITCI, U.S. Measuring your way to profit. **Management decision**. V.32, n.6, p.9.16-24. 1994.

BITITCI, U.S. Modeling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. **International journal of production economics**. n. 42, p. 137-147. 1995 a.

BLENKINSOP, S.A. e BURNS, N. Performance measurement revisited. **International journal of operations & production management**. V. 12, n.10, p. 16-25, 1992.

BOURNE, M. et al. Design, implementing and updating performance measurement systems. **International journal of operations & production management**. V. 20, n.7, p. 754-771, 2000.

BROWN, M.G. **Keeping score**: using the right metrics to drive world-class performance. Portland, productivity. 1996.

BROWN, M.G. **Winning score**: how to design and implement organizational scorecards. Portland, productivity, 2000.

BURGE, A. R. Test and Evaluation. **OUSD (A & T) TSE & E 9MSSE**, jan, 1996. Disponível em: <http://www.acq.osd.m11/te/pubdocs/bmmt1.html>. Acesso em 15 abr. 2003

CALVINO, Ítalo. **A especulação imobiliária**. São Paulo: Nova Fronteira, 2004.

CARPINETTI, L.C.R. **Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas**. Gestão & produção. V.7, n.1. 2000 a.

CARPINETTI, L.C.R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias**: um enfoque estratégico. Tese (Livre docência) – Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos. Universidade de São Paulo, 2000 b.

CATELLI, Armando. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Hermano José Oliveira. **Análise da construção civil brasileira no futuro**. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 1999. Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC/ANTAC, 1999. p.1-6.

CHECKLAND, P.B. **System thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley, 1981.

COFECI. **Conselho Federal de Corretores de Imóveis**, jun 2004. Disponível em <http://www.cofeci.gov.br>. Acesso em: 10 de junho de 2004.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas “valuation”**: calculando e gerenciando o valor das empresas. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COSTA, Magnus Amaral. **Contabilidade da construção civil e atividade imobiliária**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRECI-RN. **Conselho Regional de Corretores de Imóveis**, jun 2004. Disponível em <http://www.creci.rn>. Acesso em: 11 de maio de 2004.

DEARDEN, J. Performance measurement. **Harvard business review**, Boston, set-out, 84-88, 1987.

DEARDEN, J. The case against ROI control. **Harvard business review**.p.124-135. May-Jun. 1969.

DRUCKER, Peter. O novo papel da administração. **Harvard biblioteca**, v.3, n. 1, 1977.

FIERN – Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte. **Estatística imobiliária**, 2003.

FORMOSO, Carlos Torres; OLIVEIRA, Mírian; LANTELME, Elvira. **Sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil**. In: Encontro nacional de tecnologia do ambiente construído, 2000. Salvador. UFBA/ANTAC, 2000. p.01-22.

FROST, B. **“Measuring performance. Using the new metrics to deploy strategy and improve performance”**. Fairway Press, Ohio, 1998.

GARRISON, Roy H. e NORREN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9 ed. Rio de Janeiro:LFC Editora, 2001.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José P. **Desempenho Organizacional**. Seminário econômico. São Paulo, n. 815, ago/2002.

HARBOUR, J.L. **“The basics of performance measurement”**. Quality Resources, New York, 1997.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. **Medindo o desempenho empresarial**. Harvard Business Review. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

HAYES, Greg. **“How is your business performance?”** Australian CPA: Melbourne, novembro, 44-50, 2001. <http://www.pqdweb>

HRONEC, S.M. ; ARTHUR ANDERSEN & CO. Vital Signs. **“Using quality, time and cost performance measurement to chart your company’s future”**. American Management Association, New York, 1993.

HRONEC, S.M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo de custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo, Makron Books, 1994.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa Anual de Comércio**, 2001.

JUNQUEIRA, Gabriel J. P. **Corretagem e transação imobiliária no novo código civil**. São Paulo: Edipro, 2004.

JURAN, J. M. e GRZYNA, F. M. **Quality control handbook**. 4 ed. McGraw-Hill. 1998.

KALD, Magnus e NILSON, Fredrik. **Performance measurement at Nordic companies**. European management journal, Grã-Bretanha, v.18, n.1, p. 113-127, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **“The balanced scorecard. Measures that drive performance”**. Harvard Business Review, jan-fev, 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P. **A Estratégia em ação: “Balanced scorecard”**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAYDOS, W. **“Operational performance measurement. Increasing total productivity”**. St. Lucie Press, New York, 1999.

KEEGAN, D.P. et al. **Are your performance measures obsolete? Management accounting**. Jun. P. 45-50, 1989.

KIYAN, F.M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2001.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, George Sebastião Guerra. **A Contabilidade de custos no final do segundo milênio**. Revista brasileira de contabilidade, no. 120, nov/dez. 1999.

LEVINE, D. et al. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MANOOCHEHRI, G. **Overcoming obstacles to developing effective performance measures**. Work study. V. 48, n6, p. 223-229, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASKELL, B.H. **Performance measurement for world class manufacturing**. A Model for American Companies. Productivity Press. Portland, 1991.

MEYER, C. **How the right measures help teams excel**. Harvard Business Review. v. 72, n. 3, p. 95-63. May-Jun, 1994.

MIRANDA, L.C. e AZEVEDO, S.G. **Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal**. Anais do ENAPAD, 24 Brasil, 2000.

MIRANDA, L.C.; WANDERLEY, C.A. e MEIRA, J.M. **Garimpando na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial**". Anais do VI Congresso Internacional de Custos, Portugal, 1999.

MIRANDA, Luiz Carlos. **Can agribusiness companies benefit from activity-based cost accounting**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999 São Paulo.

MIRANDA, L. C e SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de Desempenho**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 7, p.131-153.

MIRANDA, L. C. **The role of interfirm information exchange and choice of coordination mechanism on performance in the U.S. pork supply chain**. Ph.D. Dissertation. University of Illinois (Urbana-Champaign), 1997.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach**, Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1977.

NAURI, M. H. C. **As Medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: O Caso da Fundação de Amparo a Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)**. 1999. 133f. Dissertação de Mestrado, PPGE/UFSC, Florianópolis – SC.

NEELY, A. et al. **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach**. International journal of production economics. v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist In Association With Profile Books, 1998.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: Why now and what next**. International Journal of Operations & Production Management. Bradford, UK, 1999.

NEELY, Andy e BOURNE, Mike. **Why measurement initiatives fail**. Quality Focus: Bradford, 2000.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike e PLATTS, Ken. **Performance measurement system design**. International Journal of Operations & Production Management. V. 15, n4, p. 80-116, 1995.

NEELY, Andy; MILLS, John; PLATTS, Ken; GREGORY, Mike e RICHARDS, Huw. **Performance measurement system design**. Should process based approaches be adopted? International Journal of Production Economics. N.46-47, p. 423-431, 1996.

NOBLE, J.S. **An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness**. International Journal of production economics. N.48, p. 207-225, 1997.

O'MARA, C.E. et al. **Performance measurement and strategic change**. *Managing Service Quality*. v. 8, n. 3, p. 179-182, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. São Paulo: 4. Ed. 2004.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004.

PARKER, C. **Performance measurement**. *Work study*. V. 49, n.2, p. 63-63, 2000.

PEREIRA, Cárin Fernandes e TEIXEIRA, Paulo Joni. **Atividades imobiliárias**. 2 ed. São Paulo: Alternativa Cultural, 2003.

PERERA, S. et al. **Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note**. *Accounting, Organization And Society*. V. 22, n. 6, p. 557-572, 1997.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. São Paulo, Campus, 1986.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

ROSE, K.H. **A performance measurement model**. *Quality progress*. P. 63-66. Feb, 1995.

ROSENHEAD, J. V. **Rational analysis for a problematic world**. Chichester: John Wiley, 1989.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUGGIERO, Biase. **Questões imobiliárias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994. 263 p. ISBN 85-346-0246-8.

SCHERRER, Alberto Manoel. **Contabilidade imobiliária**. São Paulo: Atlas, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 20.06.2004.

SEMURB – Secretaria Municipal de Serviços Urbanos do Natal. **Pesquisa anual imobiliária**, 2003.

SHANK, J.K. e GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHMENNEN, R., VOLLMANN, E. **Performance measures: Gaps, False Alarms and the "Usual Suspects"**. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 14, n. 12, p. 58-69, 1994.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Tradução de Alfredo Alves de Farias. Rio de Janeiro: Makron Books. 1975.

SINK, D. S. ; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 1993.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

SPINOLA, M.M.; PESSOA, M.S.P. **Tecnologia da informação In: Gestão de operações**. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

STAINER, A.; NIXON, B. (1997). **Productivity and performance measurement and R&D**. Inst. Technology management. v. 13, n. 5/6, p. 486-496.

STALK, G.J. **Time – the next source of competitive advantage**. Harvard Business Review. P. 41-51. Jul-Ago, 1988.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores de qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

TONI, A. et al. **An instrument for quality performance measurement**. International Journal Of Production Economics. N.38, p. 199-207, 1995.

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY. **METC performance measurement improvement measurement methodology**. Morgantown Energy Technical Center, 1994. <http://www.metc.doe.gov/tqm.html>.

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY. **Guidelines for performance measurement**. Washington, 1996. <http://www.directives.doe.gov/cgi-bin/>.

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY. **The performance-based management handbook: establishing an integrated performance measurement system**. v. 2, 2000.

WANDERLEY, Cláudio de Araújo. **Uma investigação sobre a medição de desempenho da função produção nas indústrias de transformação de Pernambuco: um enfoque do “Balanced Scorecard e Performance Prism”**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Recife, Pernambuco, 2002.

08. A empresa faz previsão de receitas e despesas?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Não Faz

09- A empresa faz reunião com sócios e gerentes para análise de resultado?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Não Faz

10. A empresa elabora algum tipo de relatório para análise?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Não Faz

11. Existe alguém na empresa que tenha a função de coletar e processar as informações para controle e avaliação dos resultados da empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

12. Quanto tempo é gasto para elaborar as informações utilizadas para avaliar os resultados?

- Até 2 dias por mês
- Entre 3 e 6 dias
- Não Aplicado
- Entre 4 e 10 dias
- Mais de 10 dias

13. Como você considera o desempenho da sua empresa com relação aos demais concorrentes?

- Melhor
- Na média
- Abaixo da média
- Não costumo comparar

14. Quais os planos da empresa para os próximos 3 anos?

- Ampliar o negócio Reduzir
 Permanecer como está Sair do negócio

15. A empresa realiza encontro com os gerentes ou colaboradores para apresentar as diretrizes da empresa (visão, valores, estratégias e metas)?

- Frequentemente Raramente
 Às vezes Nunca

16. A empresa tem algum tipo de assessoria profissional? Marque todas que tiver.

- Contábil Engenharia
 Jurídica Outras. Especificar. _____
 Não tem

17. Quem você contrataria para produzir informações que ajude a controlar as operações e avaliar o desempenho da sua empresa?

- Advogado Economista
 Administrador Engenheiro
 Contador Outros. Especificar. _____
 Não contrataria

18. Os corretores de imóveis demonstram conhecer a região em torno dos imóveis mostrados?

- Sim
 Não
 Um pouco
 Não sabe

19. Os corretores de imóveis demonstram conhecimento técnico com relação aos imóveis mostrados, tais como: materiais usados, tamanho, acabamento etc?

- Sim
 Não
 Um pouco
 Não sabe

20. Os corretores demonstram conhecimento sobre a situação jurídica dos imóveis, tais como: impostos, taxas, certidões, opções de financiamento etc?

- Sim
- Não
- Um pouco
- Não sabe

21. Existe incentivo por parte da empresa para capacitar os corretores de imóveis?

- Sim
- Algumas vezes
- Não

22. Com relação à administração de locação, a empresa tem conhecimento da oferta existente no mercado?

- Sim
- Às vezes
- Não

23. Em caso afirmativo, como a empresa obtém esta informação?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pesquisa | <input type="checkbox"/> SEBRAE |
| <input type="checkbox"/> Órgãos de Classe | <input type="checkbox"/> IBGE |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especificar _____ | <input type="checkbox"/> Não Aplicado |

III- ASPECTOS RELATIVOS À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

24. A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sim, de curto prazo | <input type="checkbox"/> Sim, de longo prazo |
| <input type="checkbox"/> Sim, de curto e longo prazo | <input type="checkbox"/> Às vezes |
| <input type="checkbox"/> Não | |

25. Os planos e as metas estabelecidas pela empresa são divulgados?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Entre os sócios | <input type="checkbox"/> Sócios, gerentes e colaboradores |
| <input type="checkbox"/> Sócios e gerentes | <input type="checkbox"/> Não há divulgação |

26. A empresa mede sistematicamente o desempenho organizacional?

- Sim, diariamente
- Sim, semanalmente
- Sim, trimestralmente
- Sim, semestralmente
- Às vezes
- Não

27. Em caso afirmativo, quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa?

- Financeira
- Recursos Humanos
- Fornecedores
- Operações
- Qualidade dos serviços
- Clientes
- Mercado
- Estrutura Física

28. Qual a quantidade de indicadores de desempenho que são utilizados para avaliar o desempenho da empresa?

29. Com relação à situação financeira, os indicadores estão concentrados em:

- Faturamento
- Rentabilidade
- Custo
- Outra. Qual? _____
- Liquidez
- Investimento
- Patrimônio
- Nenhum

30. Que indicadores na área financeira, a empresa utiliza?

- Valor do faturamento
- Valor do faturamento estimado
- Comportamento dos custos
- Lucro
- Participação do cliente no faturamento
- Evolução do faturamento
- Liquidez
- Nenhum

31. Com relação aos clientes, que compram e alugam, os indicadores utilizados pela empresa são:

- Número de clientes
- Evolução do número de clientes
- Outros. Quais?
- Número de captação de clientes
- Número de reclamações de clientes
- Nenhum

32. Com relação aos recursos humanos, os indicadores utilizados pela empresa são:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Número de colaboradores | <input type="checkbox"/> Número de treinamento |
| <input type="checkbox"/> Número de contratações | <input type="checkbox"/> Valor adicionado por colaborador |
| <input type="checkbox"/> Número de demissões | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? |
| <input type="checkbox"/> Nenhum | |

33. Com relação às operações da empresa, os indicadores utilizados pela empresa são:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Qualidade no serviço | <input type="checkbox"/> Número de opção de produtos |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ | |

34. Com relação à estrutura física, os indicadores utilizados pela empresa são:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Investimentos em instalações | <input type="checkbox"/> Investimento em tecnologia |
| <input type="checkbox"/> Vendas pela internet | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? |

35. Com relação à compra e venda de imóveis avulsos e de empreendimentos na capital e grande Natal, a empresa tem informações da quantidade de oferta no mercado?

- Sim
 Às vezes
 Não

36. Em caso afirmativo, como a empresa obtém esta informação?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pesquisa junto aos clientes | <input type="checkbox"/> SEBRAE |
| <input type="checkbox"/> Órgãos de Classe | <input type="checkbox"/> Outros. Especificar _____ |
| <input type="checkbox"/> IBGE | |

37. Com relação ao mercado, os indicadores utilizados pela empresa são:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Participação no mercado | <input type="checkbox"/> Investimento em ação social |
| <input type="checkbox"/> Perfil do cliente | <input type="checkbox"/> Evolução na participação no mercado |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais? | <input type="checkbox"/> Nenhum |

38. Com relação à qualidade dos serviços, os indicadores utilizados pela empresa são:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tempo de atendimento | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? |
| <input type="checkbox"/> Número de reclamações | |

39. A empresa já experimentou coletar algum indicador:

- descrito na literatura: Sim Não
- Adotado por concorrente Sim Não
- Indicador por órgão de classe Sim Não

40. O tempo transcorrido entre a entrega do imóvel pelo proprietário e o imóvel vendido ou alugado é medido?

- Sim
- Às vezes
- Não

41. Existe algum indicador para medir o desempenho dos corretores?

- Sim
- Às vezes
- Não

42- Em caso afirmativo, quais são estes indicadores?

- N° de vendas de imóveis
- N° de aluguel
- Outros. Especificar:

43. Existe algum indicador para medir a inadimplência dos clientes?

- Sim
- Às vezes
- Não

44. Compara-se a receita auferida com o potencial de receita (considerando que todos os imóveis estivessem vendidos ou alugados)?

- Sim
- Não

45. Dentre os indicadores abaixo relacionados, quais os utilizados pela sua empresa quando no fechamento de negócios para venda e administração de imóveis?

- tempo provável de venda/aluguel
- localização do empreendimento
- Porte da construtora
- Valor do imóvel
- Outros. Especificar

46. Dentre os indicadores abaixo relacionados, quais os utilizados pela sua empresa na área de administração de imóveis?

- () Número total de imóveis na carteira
- () Número de contratos ativos
- () Valor da carteira de aluguel
- () Valor médio dos aluguéis
- () Percentual médio das comissões
- () Número de aluguéis em atraso
- () Números de aluguéis garantidos em relação aos não garantidos

Entrevistado:

Tel. P/ Contato: _____ Data: _____

Agradecemos sua participação e colaboração que será extremamente útil para a consecução de nosso trabalho acadêmico.

Atenciosamente,

João Maria Montenegro Ribeiro – e-mail: jmontenegro@diqi.com.br

ANEXOS

LEI Nº 6.530
DE 12 DE MAIO DE 1978
(com alterações introduzidas pela [Lei nº 10.795](#), de 5 de dezembro de 2003)

Dá nova regulamentação à profissão de Corretor de Imóveis, disciplina o funcionamento de seus órgãos de fiscalização e dá outras providências.

O Presidente da República.

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O exercício da profissão de Corretor de Imóveis, no Território Nacional, é regido pelo disposto na presente Lei.

Art. 2º - O exercício da profissão de Corretor de Imóveis será permitido ao possuidor de título de Técnico em Transações Imobiliárias.

Art. 3º - Compete ao Corretor de Imóveis exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis, podendo, ainda, opinar quanto à comercialização imobiliária.

Parágrafo Único - As atribuições constantes deste artigo poderão ser exercidas, também, por Pessoa Jurídica inscrita nos termos desta Lei.

Art. 4º - A inscrição do Corretor de Imóveis e de Pessoa Jurídica será objeto de Resolução do Conselho Federal de Corretores de Imóveis.

Art. 5º - O Conselho Federal e os Conselhos Regionais são órgãos de disciplina e fiscalização do exercício da profissão de Corretor de Imóveis, constituída em autarquia, dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério do Trabalho, com autonomia administrativa, operacional e financeira.

Art. 6º - As Pessoas Jurídicas inscritas no Conselho Regional de Corretores de Imóveis sujeitam-se aos mesmos deveres e têm os mesmos direitos das Pessoas Físicas nele inscritas.

Parágrafo Único - As Pessoas Jurídicas a que se refere este artigo deverão ter como sócio-gerente ou diretor um Corretor de Imóveis individualmente inscrito.

Art. 7º - Compete ao Conselho Federal e aos Conselhos Regionais representar, em juízo ou fora dele, os legítimos interesses da Categoria Profissional, respeitadas as respectivas áreas de competência.

Art. 8º - O Conselho Federal terá sede e foro na Capital da República e jurisdição em todo o Território Nacional.

Art. 9º - Cada Conselho Regional terá sede e foro na Capital do Estado, ou de um dos Estados ou Territórios da jurisdição, a critério do Conselho Federal.

Art. 10 - O Conselho Federal será composto por dois representantes, Efetivos e Suplentes, de cada Conselho Regional, eleitos dentre os seus membros.

Art. 11 - Os Conselhos Regionais serão compostos por vinte e sete membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos em chapa pelo sistema de voto pessoal indelegável, secreto e obrigatório, dos profissionais inscritos, sendo aplicável ao profissional que deixar de votar, sem causa justificada, multa em valor máximo equivalente ao da anuidade.

Parágrafo Único – *(revogado pela [Lei nº 10.795/2003](#))*.

Obs.: Art. 11 com redação dada pela [Lei nº 10.795](#), de 05.12.2003.

Art. 12 - Somente poderão ser membros de Conselho Regional os Corretores de Imóveis com inscrição principal na jurisdição há mais de dois anos e que não tenham sido condenados por infração disciplinar.

Art. 13 - Os Conselhos Federal e Regionais serão administrados por uma diretoria, eleita dentre os seus membros.

§ 1º - A Diretoria será composta de um Presidente, dois Vice-Presidentes, dois Secretários e dois Tesoureiros.

§ 2º - Junto aos Conselhos Federal e Regionais funcionará um Conselho Fiscal, composto de três membros, Efetivos e Suplentes, eleitos dentre os seus membros.

Art. 14 - Os membros do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais terão mandato de três anos.

Art. 15 - A extinção ou perda de mandato de membro do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais ocorrerá:

I - por renúncia;

II - por superveniência de causa de que resulte o cancelamento da inscrição;

III - por condenação a pena superior a dois anos, em virtude de sentença transitada em julgado;

IV - por destituição de cargo, função ou emprego, relacionada à prática de ato de improbidade na administração pública ou privada, em virtude de sentença transitada em julgado;

V - por ausência, sem motivo justificado, a três Sessões consecutivas ou seis intercaladas em cada ano.

Art. 16 - Compete ao Conselho Federal:

I - eleger sua Diretoria;

II - elaborar e alterar seu regimento;

III - aprovar o relatório anual, o balanço e as contas de sua Diretoria, bem como a previsão orçamentária para o exercício seguinte;

IV - criar e extinguir Conselhos Regionais e Sub-regiões, fixando-lhes a sede e jurisdição;

V - baixar normas de Ética Profissional;

VI - elaborar contrato padrão para os serviços de corretagem de imóveis, de observância obrigatória pelos inscritos;

VII - fixar as multas, anuidades e emolumentos devidos aos Conselhos Regionais;

VIII - decidir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais;

IX - julgar os recursos das decisões dos Conselhos Regionais;

X - elaborar o regimento padrão dos Conselhos Regionais;

XI - homologar o regimento dos Conselhos Regionais;

XII - aprovar o relatório anual, o balanço e as contas dos Conselhos Regionais;

XIII - credenciar representante junto aos Conselhos Regionais, para verificação de irregularidades e pendências acaso existentes;

XIV - intervir temporariamente nos Conselhos Regionais, nomeando Diretoria provisória, até que seja regularizada a situação ou, se isso não ocorrer, até o término do mandato:

a) se comprovada irregularidade na administração;

b) se tiver havido atraso injustificado no recolhimento da contribuição.

XV - destituir Diretor de Conselho Regional, por ato de improbidade no exercício de suas funções;

XVI - promover diligências, inquéritos ou verificações sobre o funcionamento dos Conselhos Regionais e adotar medidas para sua eficiência e regularidade;

XVII - baixar Resoluções e deliberar sobre casos omissos.

§ 1º - Na fixação do valor das anuidades referidas no inciso VII deste artigo,

serão observados os seguintes limites máximos:

I – pessoa física ou firma individual: R\$ 285,00 (duzentos e oitenta e cinco reais);

II – pessoa jurídica, segundo o capital social:

a) até R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais): R\$ 570,00 (quinhentos e setenta reais);

b) de R\$ 25.001,00 (vinte e cinco mil e um reais) até R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais): R\$ 712,50 (setecentos e doze reais e cinquenta centavos);

c) de R\$ 50.001,00 (cinquenta mil e um reais) até R\$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais): R\$ 855,00 (oitocentos e cinquenta e cinco reais);

d) de R\$ 75.001,00 (setenta e cinco mil e um reais) até R\$ 100.000,00 (cem mil reais): R\$ 997,50 (novecentos e noventa e sete reais e cinquenta centavos);

e) acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais): R\$ 1.140,00 (mil, cento e quarenta reais).

§ 2º - Os valores correspondentes aos limites máximos estabelecidos no § 1º deste artigo serão corrigidos anualmente pelo índice oficial de preços ao consumidor.

Obs.: §§ 1º e 2º do Art. 16, com redação dada pela [Lei nº 10.795, de 05.12.2003](#).

Art. 17 - Compete aos Conselhos Regionais:

I - eleger sua Diretoria;

II - aprovar o relatório anual, o balanço e as contas de sua Diretoria, bem como a previsão orçamentária para o exercício seguinte, submetendo essa matéria à consideração do Conselho Federal;

III - propor a criação de Sub-regiões, em divisões Territoriais que tenham um número mínimo de Corretores de Imóveis inscritos, fixado pelo Conselho Federal;

IV - homologar, obedecidas às peculiaridades locais, tabelas de preços de serviços de corretagem para uso dos inscritos, elaboradas e aprovadas pelos sindicatos respectivos;

V - decidir sobre os pedidos de inscrição de Corretores de Imóveis e de Pessoas Jurídicas;

VI - organizar e manter o registro profissional das Pessoas Físicas e Jurídicas inscritas;

VII - expedir Carteiras Profissionais e Certificados de Inscrição;

VIII - impor as sanções previstas nesta Lei;

IX - baixar Resoluções, no âmbito de sua competência.

Art. 18 - Constituem receitas do Conselho Federal:

I - a percentagem de vinte por cento sobre as anuidades e emolumentos arrecadados pelos Conselhos Regionais;

II - a renda patrimonial;

III - as contribuições voluntárias;

IV - as subvenções e dotações orçamentárias.

Art. 19 - Constituem receitas de cada Conselho Regional:

I - as anuidades, emolumentos e multas;

II - a renda patrimonial;

III - as contribuições voluntárias;

IV - as subvenções e dotações orçamentárias.

Art. 20 - Ao Corretor de Imóveis e à pessoa jurídica inscrita nos órgãos de que trata a presente Lei é vedado:

I - prejudicar, por dolo ou culpa, os interesses que lhe forem confiados;

II - auxiliar, ou por qualquer meio facilitar, o exercício da profissão aos não inscritos;

III - anunciar publicamente proposta de transação a que não esteja autorizado através de documento escrito;

IV - fazer anúncio ou impresso relativo à atividade profissional sem mencionar o número da inscrição;

V - anunciar imóvel loteado ou em condomínio sem mencionar o número do registro do loteamento ou da incorporação no Registro de Imóveis;

VI - violar o sigilo profissional;

VII - negar aos interessados prestações de contas ou recibo de quantias ou

documentos que lhe tenham sido entregues a qualquer título;

VIII - violar obrigação legal concernente ao exercício da profissão;

IX - praticar, no exercício da atividade profissional, ato que a Lei defina como crime ou contravenção;

X - deixar de pagar contribuição ao Conselho Regional.

Art. 21 - Compete ao Conselho Regional aplicar aos Corretores de Imóveis e Pessoas Jurídicas as seguintes sanções disciplinares:

I - advertência verbal;

II - censura;

III - multa;

IV - suspensão da inscrição, até noventa dias;

V - cancelamento da inscrição, com apreensão da Carteira Profissional.

§ 1º - Na determinação da sanção aplicável, orientar-se-á o Conselho pelas circunstâncias de cada caso, de modo a considerar leve ou grave a falta.

§ 2º - A reincidência na mesma falta determinará a agravação da penalidade.

§ 3º - A multa poderá ser acumulada com outra penalidade e, na hipótese de reincidência na mesma falta, aplicar-se-á em dobro.

§ 4º - A pena de suspensão será anotada na Carteira Profissional do Corretor de Imóveis ou responsável pela pessoa jurídica e se este não a apresentar para que seja consignada a penalidade, o Conselho Regional poderá convertê-la em cancelamento da inscrição.

Art. 22 - Aos servidores dos Conselhos Federal e Regionais de Corretores de Imóveis aplica-se o regimento jurídico das Leis do Trabalho.

Art. 23 - Fica assegurado aos Corretores de Imóveis, inscritos nos termos da Lei n.º 4.116, de 27 de agosto de 1962, o exercício da profissão, desde que o requeiram conforme o que for estabelecido na regulamentação desta Lei.

Art. 24 - Esta Lei será regulamentada no prazo de trinta dias a partir de sua vigência.

Art. 25 - Esta Lei entrará em vigor na data da sua publicação.

Art. 26 - Revogam-se as disposições em contrário, especialmente a Lei n.º 4.116, de 27 de agosto de 1962.

Brasília(DF), 12 de maio de 1978
157º da Independência e 90º da República

ERNESTO GEISEL

ARNALDO PRIETO