



# **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

## **GESTÃO DO DESEMPENHO NA ÁREA IMOBILIÁRIA A PARTIR DE INDICADORES:**

**Revisão de literatura e estudo de aplicabilidade na Terracap**

Por,  
**Vinícius Araújo de Lima**

**Brasília, 19 de maio de 2021**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA  
Dept. de Eng. de Produção

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia  
Dept. de Eng. de Produção

## PROJETO DE GRADUAÇÃO

# GESTÃO DO DESEMPENHO O CONTEXTO IMOBILIÁRIO: Revisão de literatura e estudo de aplicabilidade na Terracap

POR,

**Vinícius Araújo de Lima**

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção  
do grau de Engenheiro de Produção

### Banca Examinadora

Prof.Dscr. Edgard Costa Oliveira, UNB/EPR  
(orientador)

Prof. Ph.D. Ari Melo Mariano, UNB/EPR

Msc. Ricardo Miorin Gomes

---

---

---

**Brasília, 19 de maio de 2021**

## **Dedicatória**

*Dedico ao meu pai e minha mãe que sempre com todo apoio e carinho me deram estrutura e o incentivo para estudar, seguir meus sonhos e atingir meus objetivos.*

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais por me acompanharem em toda a minha trajetória não só na faculdade, mas por toda a vida. Nada disso seria possível sem a base e apoio independente da circunstância, e que nos momentos em que tudo parecia complicado vocês tentavam ajudar com tudo o que tinham ao alcance. As conversas e conselhos sábios foram de grande importância em várias das tomadas de decisões em minha vida.

Agradeço ao meu irmão e minha namorada, que sempre que uma ajuda fosse solicitada, eles despendiam tempo para tentar ajudar da melhor forma que conseguiam.

Ao professor Edgard com um carinho muito especial, pois a sua preocupação e dedicação e principalmente qualidade em cada orientação dada, certamente foram essenciais nessa trajetória. Seu incentivo a cada etapa do projeto foi de grande relevância.

Agradeço a Faculdade de Engenharia de Produção que me permitiu realizar diversos projetos e ter aprendizados que levarei para toda a vida. A cada semestre eu tinha mais a certeza de que estava no curso certo e este sentimento foi essencial na trajetória.

Um agradecimento especial à empresa Terracap onde eu consegui colocar em prática as diversas teorias e ensinamentos que tive na UnB em meu curso e na qual trabalho atualmente. Tenho um carinho enorme e muita admiração por diversos profissionais que tive o privilégio de conhecer nesta empresa e que continuam a me ensinar bastante.

## RESUMO

Este trabalho apresenta um modelo de gestão por indicadores de desempenho para o mercado imobiliário com enfoque no setor público. É composto por uma revisão e estudo bibliográfico para definir as principais medidas de desempenho consolidadas em empresas imobiliárias em geral e em organizações imobiliárias públicas. Após a pesquisa bibliográfica é realizado um estudo de caso com a Terracap que é uma companhia imobiliária estatal. As medidas de desempenho utilizadas na empresa foram comparadas com as obtidas na revisão bibliográfica. A comparação é embasada nos princípios metodológicos do *Balanced Scorecard (BSC)* e auxilia organizações imobiliárias na gestão de desempenho por indicadores.

Palavras-chaves: Indicadores de desempenho, mercado imobiliário, gestão de desempenho, *Balanced Scorecard, BSC*, medição de desempenho

## **ABSTRACT**

This paper presents a management model based on performance indicators for the real estate market with a focus on the public sector. It consists of a review and bibliographic study to define the main performance measures consolidated in real estate companies in general and in public real estate associations. After the bibliographic research, a case study is carried out with Terracap, which is a state-owned real estate company. The performance measures used in the company were compared with changes in the literature review. The comparison is based on the methodological principles of the Balanced Scorecard (BSC) and assists real estate associations in managing performance by indicators.

**Keywords:** Performance indicators, real estate market, performance management, Balanced Scorecard, BSC, performance measure, CRE, Corporate Real State

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contexto de pesquisa.....	1
1.2 Problema .....	2
1.3 Limitação.....	2
1.4 Objetivos.....	3
1.5 Metodologia.....	3
1.5.1 Classificação da metodologia científica empregada.....	4
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1 O mercado imobiliário.....	6
2.1.1 Administradora de imóveis.....	6
2.1.2 Contexto de mercado imobiliário.....	8
2.2 Gestão de desempenho organizacional.....	11
2.2.1 Gestão de desempenho em empresas públicas.....	12
2.2.2 Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.....	13
2.3 Balanced Scorecard – BSC.....	15
2.4 Estrutura do BSC – perspectivas e indicadores.....	17
2.4.1 Perspectiva financeira.....	18
2.4.2 Perspectiva do cliente.....	19
2.4.3 Perspectiva dos processos internos.....	19
2.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	20
2.5 Sistemas de medição de desempenho (SMD).....	21
2.6 Indicadores de desempenho.....	23
2.7 Processo de formulação de indicadores.....	25
3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA IMOBILIÁRIA.....	27
3.1 Indicadores de mercado.....	27
3.2 Indicadores dos estudos de caso.....	31
4 A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA TERRACAP.....	43
4.1 Caracterização da empresa.....	43
4.2 A estratégia da empresa.....	43
4.3 Indicadores na Terracap.....	45
4.3.1 Perspectiva financeira.....	45
4.3.2 Perspectiva cliente.....	47
4.3.3 Perspectiva processos internos.....	48
4.3.4 Perspectiva crescimento e aprendizado.....	51
4.3.5 Medidas de desempenho que não utilizam o BSC.....	53
4.4 Análise dos resultados.....	55

5	PROPOSTA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA A TERRACAP.....	58
6	CONCLUSÕES.....	65
7	REFERÊNCIAS.....	66

# LISTA DE FIGURAS

1 Estruturação para condução da pesquisa-ação. Fonte: Mello et al. (2011).....	5
2 Hierarquia CNAE das atividades imobiliárias. Fonte: IBGE (2021).....	7
3 Relação de empresas de gestão e administração de propriedade imobiliária em atividade no Brasil por UF. Fonte: Autor (2019).....	7
4 Taxa real de crescimento: PIB X VAB da Construção Civil. Fonte: CBIC (2019).....	9
5 Indicador IGMI-C entre 2008 e 2017. Fonte: Terracap (2018).....	10
6 O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para a ação estratégica. Fonte: Kaplan & Norton (1997).....	17
7 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> . Fonte: Kaplan & Norton (1997).....	18
8 Relações de causa e efeito no BSC. Fonte: Kaplan & Norton (1997).....	21
9 Critérios smart para seleção de indicadores. Fonte: Shahin Mahbod (2007).....	24
10 Feedback estratégico e operacional. Fonte: Rocha & de Oliveira (2006).....	26
11 Mapa genérico da estratégia corporativa de empresas imobiliárias públicas. Fonte: Wilson et al. (2003).....	39
12 Os 4 Es da medição de desempenho. Fonte: Varcoe (2002).....	40
13 Relação da porcentagem de indicadores da literatura medidos e não medidos pela Terracap. Fonte: elaborado pelo autor.....	56
14 Porcentagem de utilização dos indicadores na Terracap para cada perspectiva do BSC e para metodologias alternativas ao BSC. Fonte: elaborado pelo autor.....	56
15 Quantidade de resultados para cada parâmetro. Fonte: elaborado pelo autor.....	61

# LISTA DE QUADROS

1 Indicadores de mercado FIPE/ABRAINC. Fonte: FIPE (2015).....	28
2 Indicadores de mercado FGV. Fonte: FGV (2019).....	29
3 Indicadores de mercado IBGE. Fonte: (IBGE, 2020).....	30
4 Indicadores de mercado CBIC / IBGE. Fonte: CBIC & SENAI (2019).....	30
5 Relação dos indicadores de desempenho em empresas imobiliárias publicas utilizados por organizações internacionais. Fonte: Wilson et al. (2003).....	33
6 Síntese das medidas de desempenho dos estudos de caso de organizações da W4. Fonte: Wilson et al. (2003).....	37
7 Indicadores de desempenho em empresas imobiliárias publicas segundo. Fonte: Varcoe (2002).....	40
8 Proposta de BSC a uma empresa imobiliária por Marcos (2012). Fonte: Marcos (2012).....	42
9 Perspectivas do BSC e objetivos estratégicos da Terracap. Fonte: Terracap (2018).....	44
10 Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva financeira. Fonte: elaborado pelo autor.....	46
11 Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva do cliente. Fonte: elaborado pelo autor.....	47
12 Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva de processos internos. Fonte: elaborado pelo autor.....	49
13 Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva de crescimento e aprendizado. Fonte: elaborado pelo autor.....	51
14 Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo outras metodologias. Fonte: elaborado pelo autor.....	53
15 Medidas de desempenho não sistematizadas na Terracap separadas por parâmetros. Fonte: elaborado pelo autor.....	59

# LISTA DE SÍMBOLOS

## SIGLAS

BCBC	British Columbia Buildings Corporation
BSC	Balanced Scorecard
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CNAE	Certificação Nacional de Atividades Econômicas
CRE	Corporate Real Estate
DF	Distrito Federal
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GSA	US General Services Administration
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMOB	Índice Imobiliário
KPI	Key Performance Indicators
NPB	National Property Board of Sweden
ORK	Objectives and key Results
RPS	Real Property Services
SECOVI	Sindicato de Habitação do Distrito Federal
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
Statsbygg	Norwegian Directorate of Public Construction and Property
UF	Unidade da Federação
VAB	Valor Adicionado Bruto
W4	Worldwide Workplace Web

# 1 INTRODUÇÃO

Indicadores são usados para mensurar desempenho em uma organização. Indicador é uma variável crítica, que precisa ser controlada, mantida em determinados Patamares (ENAP, 2003). Eles são insumos importantes para serem usados pela estrutura de gestão.

O uso de indicadores revela-se de extrema importância para alinhamento da estratégia de uma empresa, além de que o alcance de objetivos também é embasado por esses indicadores. Os indicadores de desempenho devem estabelecer a relação entre as ações tomadas e a estratégia implementada (Kaplan & Norton, 1997).

Devido à necessidade no mercado de uma cultura organizacional voltada para a gestão por desempenho e de modelos para a construção de indicadores para companhias imobiliárias públicas, caracterizou-se um desafio.

Esta monografia apresenta de maneira consolidada quais são os principais indicadores de desempenho, além das respectivas metodologias de definição de indicadores que são difundidos na literatura especializada, que trata de gestão aplicada ao mercado imobiliário para que se tenham os parâmetros necessários para a proposta de aplicabilidade na Terracap.

## 1.1 Contexto de pesquisa

Os gestores públicos possuem grande dificuldade em identificar quais são as medidas e fatores mais adequados para definir os indicadores de desempenho (Zucatto & al, 2009). A gestão de desempenho orienta a tomada de decisão da empresa a partir da verificação dos resultados dos indicadores de desempenho definidos, atuando como um norte para os principais elementos que a empresa deve priorizar no exercício de sua atividade.

O estudo da adequação dos indicadores de desempenho em relação ao que se propõe na literatura especializada acerca da gestão de desempenho na área imobiliária é um parâmetro essencial na competitividade da empresa para atingir os resultados esperados neste mercado.

A empresa em questão possui uma carteira de *stakeholders* bem ampla, cujos principais agentes são: o governo do Distrito Federal, empresas terceirizadas para prestação de serviços internos e principalmente, a população geral, que tem interesse direto ou indireto nas propriedades imobiliárias ou empreendimento submetidos à competência da Terracap.

Diante da necessidade tanto de apresentar resultados satisfatórios no que diz respeito à geração de receitas para o governo, quanto à entrega de bens e serviços para a sociedade frente ao cenário

competitivo do mercado imobiliário, a Terracap ao atuar na gestão de propriedades imobiliárias e no fomento de empreendimentos deve utilizar de mecanismos de gestão adequados para conseguir resultados satisfatórios nas mais diversas perspectivas.

Este contexto gera a necessidade de uma gestão na empresa que se desdobrará em indicadores de desempenho, onde é utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard*.

A informação da maneira com que os indicadores de desempenho devem ser utilizados dentro da Terracap e em empresas do setor imobiliário em geral é crucial para a estratégia da empresa e, por consequência, em uma melhor tomada de decisões gerenciais com base nos resultados obtidos.

Esses, por sua vez, devem mitigar os riscos, visto que a adoção de indicadores de desempenho coerentes implica justamente na melhor tomada de decisão frente aos cenários possíveis, resultando em um grande impacto frente à organização que o adota neste mercado e, no caso da Terracap, permitem um melhor retorno de resultados perante o governo e a sociedade, que são influenciados diretamente com as medidas adotadas na gestão da empresa.

## **1.2 Problema**

A Terracap como empresa atuante no complexo mercado imobiliário e em constante busca por melhoria e otimização de recursos, necessita estar sempre aprimorando o seu sistema de medição de desempenho para que ele seja eficiente e cada vez mais alinhado com a realidade do mercado.

O sistema de medição da empresa contempla grande quantidade de operações. A Terracap possui uma larga carteira de imóveis sendo a única empresa pública do setor no Distrito Federal. Existe hoje um desafio na formulação, manuseio e avaliação de indicadores, que periodicamente devem passar por reavaliações.

Como ter um modelo de indicadores de desempenho cada vez mais alinhados com a realidade da empresa? Quais as medidas de desempenho efetivas para a realidade de empresas imobiliárias públicas?

Estes problemas são um reflexo da necessidade da empresa em acompanhar os seus resultados sistematicamente perante o seu contexto de atuação e a sua cultura organizacional.

## **1.3 Limitação**

Este trabalho é limitado à proposição de um conjunto de medidas de desempenho adequados para o uma companhia imobiliária pública, conforme o estudo feito pela literatura especializada. Portanto, não possui o intuito de implementação do modelo proposto e tampouco a avaliação dos impactos

tomados pela sua implementação. O trabalho não possui como requisito a validação por parte da empresa.

## 1.4 Objetivos

Objetivo geral: Propor medidas desempenho presentes na literatura especializada para auxiliar na melhor gestão imobiliária na Terracap.

São os objetivos específicos:

- Identificar os principais indicadores de desempenho utilizados para gestão imobiliária na literatura.
- Levantar a demanda da Terracap por Indicadores de desempenho que atendam ao processo de tomada de decisão.
- Apresentar um conjunto de medidas de desempenho para a gestão imobiliária da Terracap

## 1.5 Metodologia

Para alcançar o objetivo específico 1, foi buscado os principais autores na área. Em seguida um estudo bibliográfico por meio da revisão de literatura e análise dos indicadores de mercado propostos pelos estudos foi realizado. Também foi elaborado um estudo de caso dos indicadores de desempenho do BSC adotados por organizações internacionais como RPS, BCBC, GSA, NPB, Statsbygg, e esses indicadores foram organizados em perspectivas do BSC e listados por medidas de desempenho adotadas nas organizações. Em seguida foram levantados os indicadores segundo os autores Wilson, Varcoe e Marcos.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de Palavras-chave (*Keywords*): como “gestão de desempenho”, “*real state*” e “indicadores de desempenho” e utilizadas em sites de pesquisa acadêmicos. Novas palavras chaves mais assertivas foram sendo pesquisadas conforme se verificavam os artigos encontrados. Artigos, periódicos e livros que constavam nos referenciais teóricos foram sistematicamente pesquisados.

Para alcançar o **objetivo específico 2**, realizou-se entrevistas, reuniões, estudo documental e análise de indicadores existentes na Terracap para realização do levantamento da demanda por indicadores. Foram levantados os objetivos estratégicos da Terracap organizados por perspectivas do BSC.

Os dados foram obtidos por meio de reuniões diversas com diferentes departamentos da empresa e pelo levantamento das percepções da real demanda da empresa por um modelo de gestão por indicadores, assim como por meio do estudo e análise dos relatórios de indicadores.

Para alcançar o **objetivo específico 3**, os indicadores levantados nas melhores práticas foram organizados e propostos para serem adotados na Terracap, por meio de uma análise de aplicabilidade. A proposta foi estruturada nas seguintes perspectivas do BSC: financeira, cliente, processos internos, crescimento e aprendizado. Em seguida foram propostos indicadores oriundos da literatura que não utilizam as perspectivas do BSC.

### **1.5.1 Classificação da metodologia científica empregada**

A classificação da pesquisa quanto à sua abordagem tem a perspectiva descritiva adotada ao longo do desenvolvimento e formulação deste trabalho. Implica em informações que não são quantificáveis, ou seja, não demandam de conclusões matemáticas para serem formuladas.

Dentre as características da pesquisa qualitativa, tem-se a obtenção de dados através do ambiente natural, sendo estes dados analisados descritivamente, o que permite diferentes perspectivas a partir do momento em que pressupõe um caráter indutivo (Neves, 1996).

Portanto a abordagem qualitativa permite no presente trabalho que as situações sejam analisadas em seu estado natural, bem como serem percebidos os fenômenos que cercam as observações constatadas, de modo a permitir que seja percorrida uma análise indutiva e descritiva de tais observações.

Quanto aos objetivos específicos, é definida a pesquisa exploratória, pois o trabalho visa sistematizar informações de diferentes fontes de estudos.

A pesquisa exploratória pode ser entendida como um estudo que permite a sistematização de um fenômeno ou inspeção que contemple diferentes abordagens e fontes de estudo para que o pesquisador possa formular hipóteses mais precisas (Piovesan & Temporini, 1995).

O trabalho se enquadra na chamada metodologia de pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é enquadrada como uma pesquisa metodológica sobre a forma de condução de uma pesquisa aplicada (Macke, 1999). Para Macke (1999), a pesquisa aplicada pode ser descrita com seu principal objetivo, conforme a citação abaixo:

“Na pesquisa aplicada, tem-se a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções para os mesmos. Os objetivos de uma pesquisa básica são diferentes: a produção de conhecimento através de verificação de hipóteses e elaboração de teorias”

Segundo Tripp (2005), o entendimento da pesquisa-ação deve levar em conta que esta metodologia segue um ciclo pautado na oscilação, entre ação prática e investigação a respeito da prática, se enquadrando como um tipo de investigação-ação.

O ciclo da estrutura para condução da pesquisa-ação é descrito conforme a imagem abaixo:

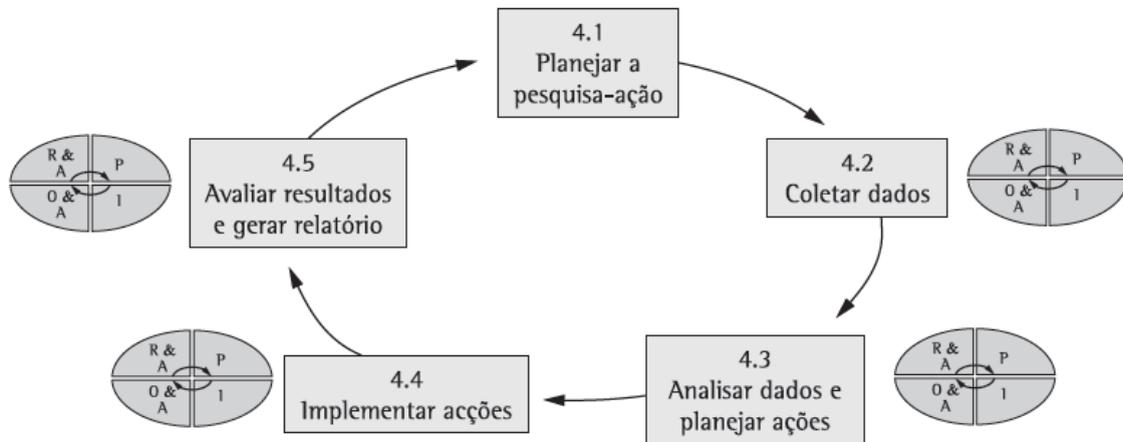


Figura 1: Estruturação para condução da pesquisa-ação. Fonte: Mello et al. (2011).

As etapas de implementação de ações, consequente avaliação e geração de resultados não foram requisitadas para o objetivo geral e nem específico esperado, sendo a proposição de ações e melhorias o enfoque aqui dado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção se apresenta uma revisão da literatura, feita a partir da pesquisa acadêmica da bibliografia especializada.

A pesquisa tem como objetivo estabelecer a base teórica necessária para o estudo de caso conforme a metodologia utilizada. A seção demonstra o mercado imobiliário, como ele se comporta e qual a sua relevância dentro da economia no panorama brasileiro.

Posteriormente estudou-se os indicadores de desempenho e a gestão de desempenho organizacional, para então descrever o método do *Balanced Scorecard*. Assim, a sessão parte para a definição dos conceitos e implicações dos indicadores de desempenho gerais e dos indicadores específicos da área imobiliária.

### 2.1 O mercado imobiliário

#### 2.1.1 Administradora de imóveis

O código de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) tem o objetivo de classificar organizações a partir de sua atividade fim, disponibilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) (IBGE, 2021).

As atividades imobiliárias como as que decorrem de gestores de propriedade imobiliária tais como proprietários ou organizações que atuam diretamente nas atividades de compra, venda ou locação das propriedades imobiliárias. Também são incluídos os serviços que se relacionam com a prospecção e avaliação de imóveis, sendo então, a atividade imobiliária essencialmente relacionada com o setor da construção civil. (IBGE, 2021).

Dentro das atividades imobiliárias, segundo o código CNAE 2020, a administração e gestão das propriedades imobiliárias por parte de organizações como corretoras ou empresas imobiliárias estão também compreendidas nessa seção (IBGE, 2021).

A classificação hierárquica da composição do código CNAE é: Seção - Divisão - Grupo - Classe – Subclasse (IBGE, 2021).

Dentro do escopo das atividades fins compreendidos pelas empresas que lidam com a gestão e a administração de propriedades imobiliárias, tem-se a classificação hierárquica da Figura 2:

Seção:	ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
Divisão:	68 ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS
Grupo:	68.2 Atividades imobiliárias por contrato ou comissão
Classe:	68.22-6 Gestão e administração da propriedade imobiliária
Subclasse:	6822-6/00 Gestão e administração da propriedade imobiliária

Figura 2 – Hierarquia CNAE das atividades imobiliárias. Fonte: IBGE (2021).

A partir desta é possível que se obtenha a quantidade de empresas que atuam na administração de propriedades imobiliárias que estão atuantes no mercado brasileiro, cujo número fornecido na base de dados aberta é de 22.202 empresas, cuja distribuição por Estados está representada na Figura 3:

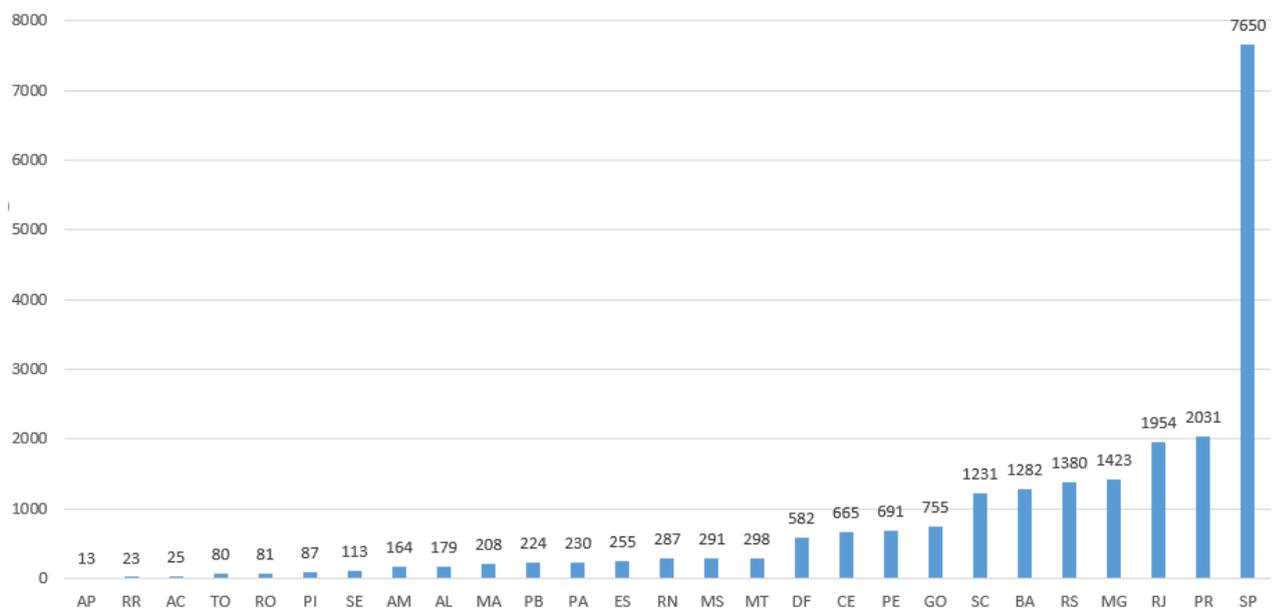


Figura 3 – Relação de empresas de gestão e administração de propriedade imobiliária em atividade no Brasil por UF. Fonte: Autor (2019).

Consulta feita na base de dados para as Governamentais, na qual são informadas todas as empresas cadastradas de acordo com o código CNAE, que define suas atividades fins.

O mercado imobiliário ao compreender todo este conjunto de atividades e ao estar relacionado com a construção civil, tem grande impacto no mercado brasileiro, possui grande impacto no Produto Interno Bruto – PIB.

Quanto aos serviços, as imobiliárias que são as empresas que tratam diretamente da gestão das propriedades imobiliárias, executando atividades geradoras de receitas, como a comercialização dos

imóveis e a criação de projetos de desenvolvimento que agregam valor à sociedade na qual ela se insere.

Dentro do mercado imobiliário, existem as empresas públicas no setor que fazem justamente a administração das propriedades pertencentes à União, Estados ou Municípios, sendo estas responsáveis por grande parte da comercialização feita neste seguimento de mercado no Brasil.

As empresas pertencentes à gestão de propriedade imobiliária, especialmente as de domínio público, possuem atividades. Estas envolvem a captação de propriedades imobiliárias, como terrenos ou lotes, e podem realizar algum empreendimento em suas propriedades de forma a agregar valor no ato da comercialização.

As empresas possuem relacionamento direto com o cliente final que deseja comprar o empreendimento, e, por fim, são responsáveis pela documentação e legislação formal no que tange à compra ou aluguel de bens imobiliários.

## **2.1.2 Contexto de mercado imobiliário**

O contexto do mercado imobiliário é marcado por oscilações decorrentes de uma série de fatores relacionados à economia do país, possuindo períodos de ascensão e de declínio, de modo que são utilizados um conjunto de indicadores deste mercado para avaliar como ele está se comportando.

Ao acompanhar indicadores mais amplos que retratam a realidade econômica do país, como o PIB, que é o principal indicador econômico do Brasil de forma geral (IBGE, 2020), percebe-se, comparando-o com indicadores setoriais da economia, a nítida influência que o mercado imobiliário exerce sobre o PIB (Terracap, 2018).

Ao associar o mercado imobiliário com o ramo da construção civil, um dos principais indicadores utilizados nesta aferição de correlação é o chamado Valor Adicionado Bruto (VAB) da Construção Civil, que mensura a influência do setor no PIB nacional, cuja comparação se dá em termos da taxa de crescimento. Os dados destas taxas entre os anos de 2000 e 2018 estão expressos na Figura 4.

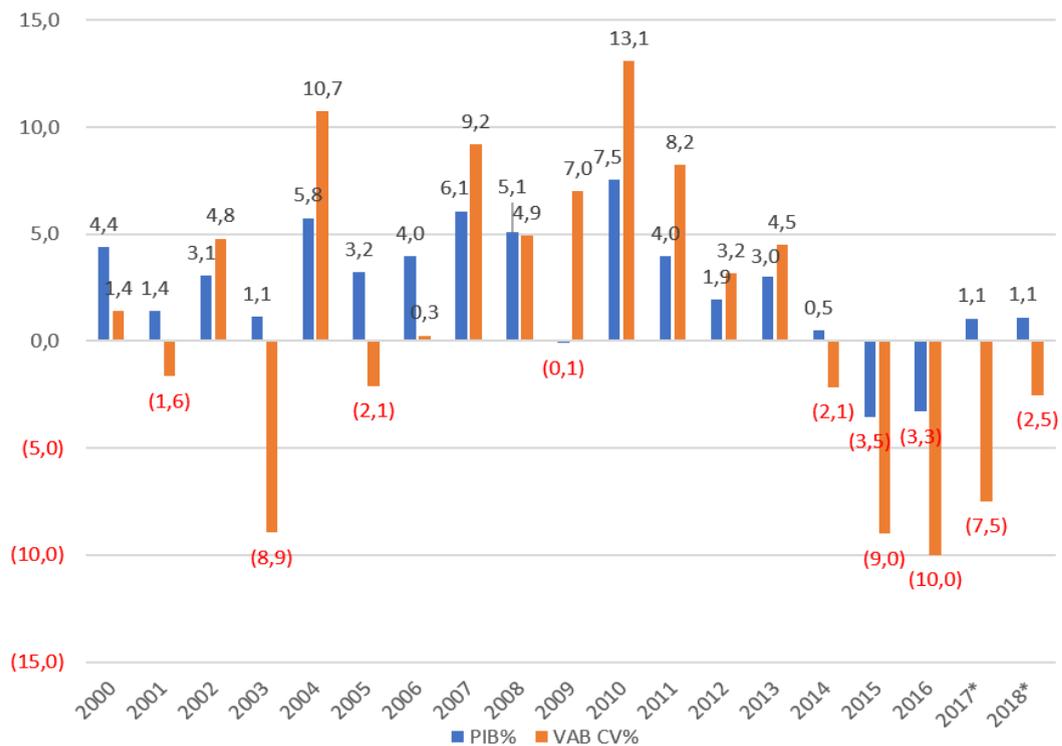


Figura 4 – Taxa real de crescimento: PIB X VAB da Construção Civil. Fonte: CBIC (2019).

O chamado indicador de Índice geral do Mercado Imobiliário (IGMI) é um dos mais relevantes no que tange à análise do panorama do mercado imobiliário, utilizando em suas métricas a receita operacional líquida, o valor avaliado de empreendimentos e investimentos aplicados às propriedades imobiliárias (IBGE, 2020).

O comportamento do indicador IGMI-C ao longo dos anos na Figura 5 fornece o panorama deste mercado pela intensa competitividade e dinamicidade, que por sua vez sofreu um declínio significativo desde o ano de 2008.

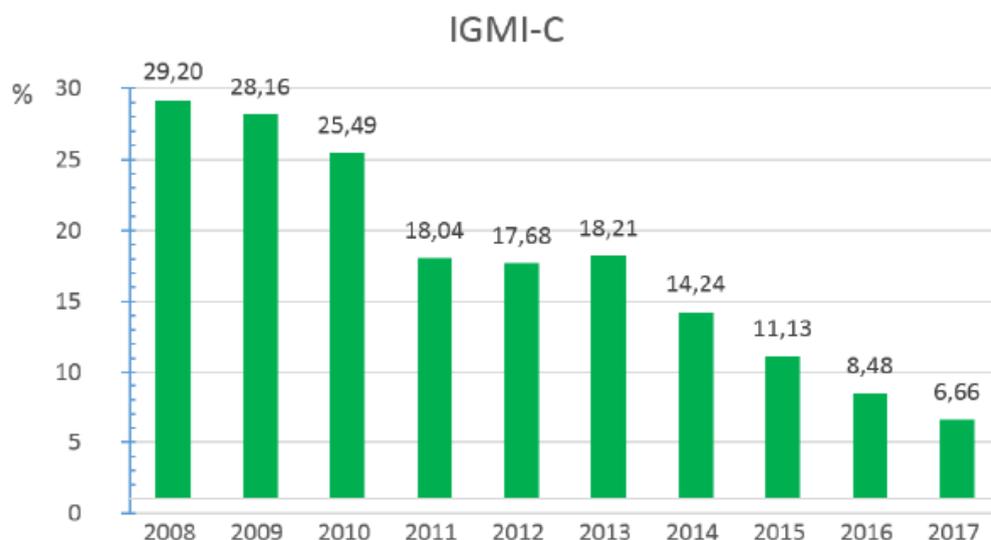


Figura 5 – Indicador IGMI-C entre 2008 e 2017. Fonte: Terracap (2018).

Percebe-se um considerável período de aquecimento do mercado imobiliário entre os anos de 2008 e 2011, ao passo em que o PIB se mantinha estagnado.

A significativa queda no setor foi percebida primeiramente entre 2012 e 2013 quando os indicadores mencionados da construção civil começaram a diminuir, de modo que nos anos de 2014 a 2016, que marcaram um período de enfraquecimento da economia de modo mais amplo, o impacto desta recessão foi percebido diretamente na construção civil, que por sua vez, passou por crise.

A partir do final de 2018 já foi sendo percebida a recuperação deste setor da economia a partir de índices de construção civil, como o Índice Imobiliário (Imob) com crescimentos expressivos, superiores a 5% no mês de outubro de 2019 (FIPE, 2015).

Este cenário de reaquecimento no mercado imobiliário se deve principalmente à queda implicada na chamada taxa SELIC, redução das taxas bancárias para o financiamento imobiliário e à maior captação de investidores neste segmento, de modo a implicar diretamente na reestruturação de muitas empresas e organizações pertencentes ao setor e, conseqüentemente, implicar em maior competitividade de mercado.

Tais avanços na área da construção civil incorreram no maior número de empreendimentos imobiliários lançados, bem como maior confiança no mercado, que aumentou a oferta e comercialização de propriedades imobiliárias.

O mercado imobiliário se consolida como sendo de grande abrangência por compreender atividades distintas e ao estar relacionado com outros setores da economia. Este mercado possui a característica de incerteza e riscos, exigindo planejamento e tomada de decisões engajadas por parte

das empresas que compreendem este setor, implicando na chamada gestão de desempenho organizacional.

## 2.2 Gestão de desempenho organizacional

O desempenho organizacional está relacionado com o cumprimento de objetivos estabelecidos diante de uma organização, de forma a ser ponderada sua efetividade (de Otlvelre-Castro et al., 1996). Portanto, refere-se à forma de avaliar o desempenho refletido através da efetividade de uma organização dentro de sua área de atuação, a partir de modelos e métricas específicas, por meio dos chamados indicadores de desempenho.

Neste cenário, a gestão de desempenho deve refletir os aspectos internos controlados pela empresa e os externos, de modo que os resultados aferidos nas medições propostas devem ser reflexo de todo o contexto organizacional, exigindo cada vez mais a integração da organização, que deve passar a ter uma postura cada vez mais simultânea, com intenso diálogo e ligação entre as áreas que a compõem.

Para abranger a organização com suas estruturas funcionais é essencial que o desempenho organizacional e o controle de processos organizacionais englobem o conjunto de atividades e tarefas executadas pela organização, bem como as pessoas e *stakeholders* envolvidos, exigindo uma visão sistêmica na mensuração de desempenho, para que se obtenha resultados mais satisfatórios.

O desempenho organizacional, portanto, diz respeito ao conjunto de resultados obtidos por uma organização em um espaço de tempo, de modo a serem mensurados por indicadores que permitem a identificação de como a organização está alinhada com seus objetivos propostos dentro do que se propõe a estratégia.

Dentro da perspectiva da gestão de desempenho organizacional, deve-se através dos métodos de avaliação e comparação do estado da empresa no que tange os objetivos traçados em sua estratégia, retratar de forma clara o funcionamento e estrutura da organização.

Especificamente dentro dos processos internos e externos, qual a contribuição de cada parte para a conquista do desempenho obtido, sendo assim, o desempenho organizacional, um reflexo de como cada estrutura da organização está envolvida em seus resultados.

Ao ponderar periodicamente os resultados organizacionais que passam a ser monitorados, controlados e avaliados, é criado um cenário na organização de alinhamento estratégico, que permite que a tomada de decisões futuras seja pautada no reflexo de seu desempenho. E assim, ao serem evidenciados os aspectos a serem melhorados, os riscos e incertezas se tornam mais claros, garantindo maior competitividade à organização

Como forma de estruturação da gestão de desempenho, é utilizado na gestão organizacional modelos e ferramentas capazes de traduzir os critérios de desempenho em uma metodologia clara, que deve ser seguida e abrange as diversas perspectivas que circundam a organização (Brandão et al., 2012).

Um exemplo de tal metodologia é o chamado *Balanced Scorecard* cuja utilização se tornou uma das mais comuns nas estruturas de desempenho organizacionais.

### **2.2.1 Gestão de desempenho em empresas públicas**

A gestão de desempenho alinha os resultados com uma metodologia clara, que tem o objetivo de identificar resultados, otimizando-os em uma coerente tomada de decisão com base nas métricas feitas através de indicadores de desempenho, exigindo planejamento organizacional, acompanhamento e avaliações periódicas.

Este conjunto de requisitos, para que funcionem de forma orgânica, devem estar instaurados na organização, englobando toda a sua estrutura, inclusive as relações de hierarquia entre áreas.

É importante que os modelos de gestão implementados consigam transmitir, a partir da alta gerência, as reais necessidades das avaliações e da gestão de desempenho para melhoria sistêmica, de modo a ser imprescindível que se transmita aos funcionários essa necessidade de cooperação para a obtenção de bons resultados.

Um desafio da administração pública se traduz em conseguir transmitir o senso de importância e a realidade de que a gestão de desempenho importa não só para o cumprimento de metas estabelecidas, mas para a melhoria da organização como o todo.

Esta percepção de integração para que todas as partes possam conduzir a estratégia de modo satisfatório, configura a importância do engajamento dos membros das organizações para as métricas e práticas de avaliação (de Otlvelre-Castro et al., 1996).

Sendo assim, uma dificuldade da administração das empresas no ramo público é de traduzir as necessidades de medição de desempenho em objetivos, para que não sejam simplesmente impostos ao corpo de trabalho (de Otlvelre-Castro et al., 1996).

Segundo Grillo (1982), a falta de comprometimento com medição de desempenho se relaciona com a dificuldade dos gestores em avaliar o desempenho, bem como a falta de preparo da chefia em realizar as avaliações necessárias e a alta rotatividade das chefias.

Tais elementos causadores do descomprometimento são perceptíveis na administração pública, especialmente onde a alta administração está vinculada a indicações políticas, criando-se um cenário onde a presidência e diretorias atendem muitas vezes interesses do governo e não da empresa.

Dessa forma, a rotatividade dificulta o engajamento em assegurar que os resultados e estratégias estabelecidas sejam cumpridos, que, por sua vez, às vezes foram definidos em outros mandatos.

### **2.2.2 Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**

A realidade na administração de empresas públicas, no que se refere ao cumprimento de planos estratégicos, de negócio e modelos de gestão, passou por um período de mudança acentuada a partir do momento em que a legislação começou a sistematizar esses parâmetros que estão consolidados em uma série de diretrizes.

Estabelecidos conforme a lei 13.303 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2016).

A lei 13.303, também conhecida como a “Lei das empresas públicas”, ao sistematizar o conjunto de obrigações legais envolvendo o estatuto de empresas privadas, acabou por alterar de modo sistêmico a realização da gestão de desempenho das empresas públicas pois impõe a obrigatoriedade de um conjunto de artefatos de gestão a serem medidos e, principalmente, inspecionados, para que o desempenho das empresas sejam transparentes diante do governo (BRASIL, 2016).

O impacto da lei se perpetua desde a formulação do planejamento estratégico das empresas públicas, que por sua vez deve estar alinhado a uma gestão de desempenho que possibilite o acompanhamento frequente por parte dos conselhos administrativos.

Estes possuem a obrigação de demonstrar os resultados da empresa em que atuam, de modo a influenciar diretamente também na estrutura hierárquica e gestão de conhecimento da empresa, a partir do momento em que os conselhos de administração, administradores e membros dos comitês devem possuir requisitos legais acerca da área de conhecimento em que atuam.

Além de requerir avaliações individuais e coletivas, implicando diretamente no foco organizacional da empresa, com base em sua estrutura hierárquica voltada para o desempenho organizacional (BRASIL, 2016).

Acerca da necessidade de transparência no desempenho na empresa pública, tem as seguintes obrigações legais previstas na lei 13.303(BRASIL, 2016):

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados

econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

Referente à avaliação de desempenho dos administradores e membros dos comitês que devem atender requisitos para que exerçam suas atribuições na empresa, dispõe-se do artigo abaixo:

Art. 13. A lei que autorizar a criação da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá dispor sobre as diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre:

I - constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros;

II - requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores;

III - avaliação de desempenho, individual e coletiva, de periodicidade anual, dos administradores e dos membros de comitês, observados os seguintes quesitos mínimos:

a) exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;

b) contribuição para o resultado do exercício;

c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo;

O artigo 13 especifica a ocorrência de avaliações periódicas acerca do desempenho de membros administrativos, possibilitando e garantindo maior alinhamento da estratégia da empresa e principalmente, o maior interesse por parte dos membros avaliados em implementar e assegurar uma cultura organizacional que tenha enfoque na medição de desempenho.

No que tange ao cargo de diretor, estes devem ser responsáveis por atingir os resultados a partir da gestão de desempenho da empresa, ponderando o alinhamento e cumprimento da estratégia de longo prazo da organização. Sobre as diretorias das empresas públicas, o artigo 23 evidencia esta relação entre a estratégia e a diretoria (BRASIL, 2016).

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

§ 2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver.

§ 3º Excluem-se da obrigação de publicação a que se refere o § 2º as informações de natureza estratégica cuja divulgação possa ser comprovadamente prejudicial ao interesse da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Esta monografia fundamenta a necessidade de apresentar a estratégia de longo prazo com análise de riscos, que por sua vez, acabam sendo um reflexo direto da implementação da gestão de desempenho da empresa no que diz respeito aos objetivos e mensurações estabelecidas na estratégia, passando, assim, a ter a obrigatoriedade de ser apresentada e aprovada pelo Conselho de administração.

Conforme as obrigatoriedades impostas pela lei, as estratégias das empresas públicas passam a ser monitoradas e implementadas pelos membros mais qualificados da empresa pública, que ao serem cobrados acabam por ter uma maior postura gerencial voltada para resultados.

Implica-se diretamente da gestão de desempenho organizacional para as empresas públicas a delimitação de riscos, permitindo uma melhor tomada de decisão da empresa, que por sua vez, possui maior possibilidade de se manter competitiva e com resultados favoráveis a longo prazo.

As limitações da lei estão centradas no fato de não ponderar o tamanho e estrutura das empresas públicas a serem implementadas suas obrigatoriedades, sendo estes aspectos de extrema importância no que se refere à eficácia dos parâmetros estabelecidos na legislação.

## **2.3 Balanced Scorecard – BSC**

O *Balanced Scorecard* ou também chamado de BSC é uma metodologia voltada para a medição do desempenho em uma instituição, sendo proposta por Kaplan e Norton no intuito de se reavaliar as métricas e princípios originalmente utilizados na gestão de desempenho em uma empresa, cuja essência tinha foco em indicadores essencialmente contábeis e financeiros (Kaplan & Norton, 1997).

Neste contexto, um novo modelo de medição de desempenho que levasse em conta outros fatores e perspectivas dentro da análise de resultados de uma empresa se tornaram necessários a partir do momento em que a medição baseada apenas nos aspectos financeiros e contábeis não propiciaram projeções favoráveis para as organizações dentro de mercado cada vez mais competitivo, surgindo então o *Balanced Scorecard*.

Este modelo originou na década de 90, com o objetivo de avaliar a medição de desempenho organizacional no futuro, de modo a envolver diversas empresas no estudo que o desenvolveu (Kaplan & Norton, 1997).

Assim, com o decorrente estudo realizado em torno da nova metodologia de gestão de desempenho e a conseqüente implementação do BSC de modo sistemático em empresas, foi possível perceber um conjunto de melhorias decorrentes da nova forma de medição de desempenho, tanto em áreas internas quanto externas da empresa.

Um dos objetivos principais do modelo BSC é alinhar e entender a visão estratégica da empresa, além de formular os objetivos e indicadores de desempenho dentro da estratégia definida, e estabelecer os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997).

Isso implica diretamente em melhor estruturação do planejamento e estratégia dentro da empresa, conectando os objetivos de curto e longo prazo da empresa que utiliza este modelo de medição.

Assim, o BSC traduz uma metodologia de eficácia comprovada, dada a sua implementação e eficácia em empresas das mais diversas estaturas desde a sua criação. Tem-se como saída principal a implementação dos objetivos estratégicos, devido a eficientes planejamentos, missões e indicadores estratégicos dos objetivos propostos, favorecendo o sucesso da empresa em sua atividade (Kaplan & Norton, 1997).

Entendendo o BSC como uma estrutura para a ação estratégica, há um conjunto de etapas que constituem essa metodologia. Primeiramente é esclarecida e traduzida a visão estratégica, ou seja, é definido um consenso acerca dos propósitos a serem atendidos pela visão da empresa (Kaplan & Norton, 1997).

Posteriormente, chega-se à etapa de comunicação, que possui o papel de traduzir as necessidades da empresa em requisitos a serem atendidos, de modo a evidenciar sua estrutura de funcionamento, garantindo, assim, o engajamento da organização no desempenho em seus mais diversos setores.

O terceiro passo é o de planejamento e estabelecimento de metas, onde a partir do entendimento da visão da empresa, define-se metas alinhadas com as iniciativas estratégicas.

Por fim, a última etapa do ciclo é a de feedback e aprendizado estratégico, onde o conjunto de resultados da implementação metodológica do BSC é apurado e analisado para orientar uma melhor tomada de decisão gerencial. O conjunto de procedimentos listados estão representados na Figura 6.

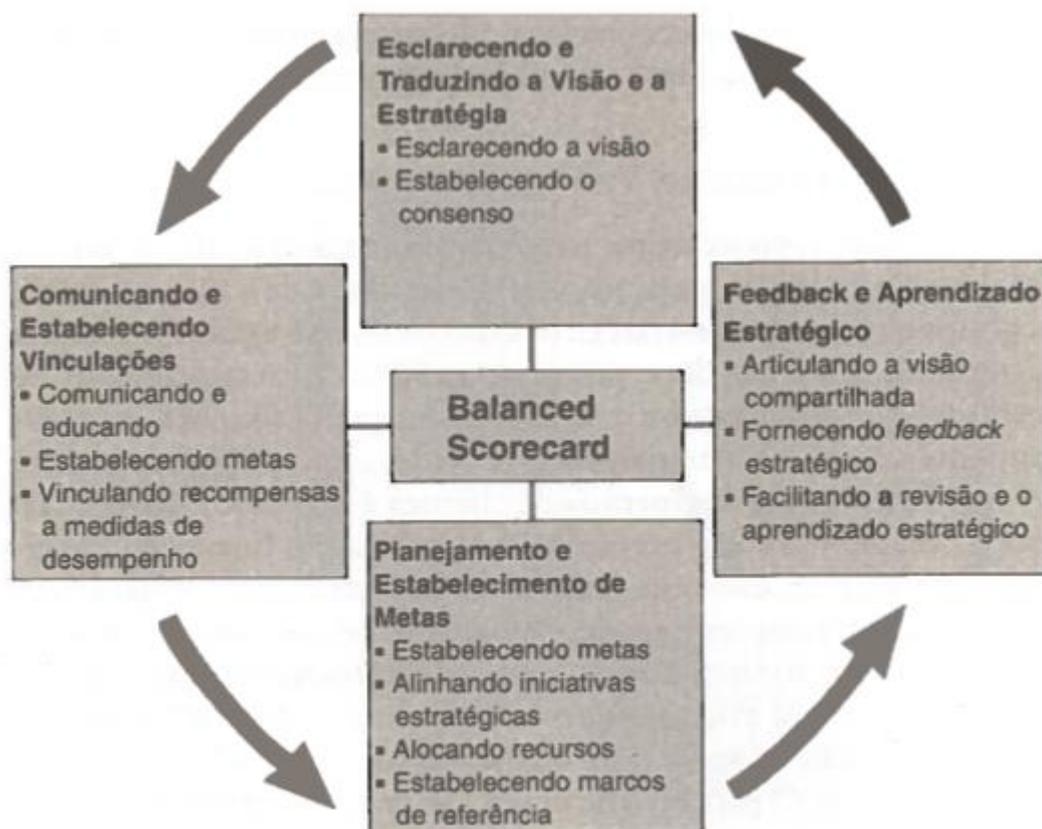


Figura 6 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica. Fonte: Kaplan & Norton (1997).

## 2.4 Estrutura do BSC – perspectivas e indicadores

Entende-se o BSC como uma abordagem que engloba medidas, tanto as financeiras quanto não financeiras, como partes de todo o sistema de informações em todos os níveis da empresa (Kaplan & Norton, 1997).

O sistema de medida de desempenho baseado em objetivos e indicadores deve ser orientado com base no sistema hierárquico da empresa de modo *top-down*, ou seja, da mais alta hierarquia para a mais baixa, implicando diretamente na necessidade de fazer uma ponderação entre os indicadores essencialmente tangíveis, que por sua vez devem englobar fatores externos (clientes) e internos (processos, inovação, aprendizado e crescimento).

Assim, o BSC deve propiciar o equilíbrio entre esses diferentes tipos de indicadores, que estão em diferentes perspectivas, sendo mensuráveis a partir de medidas objetivas de fácil mensuração e até mesmo objetivas de caráter discricionário (Kaplan & Norton, 1997).

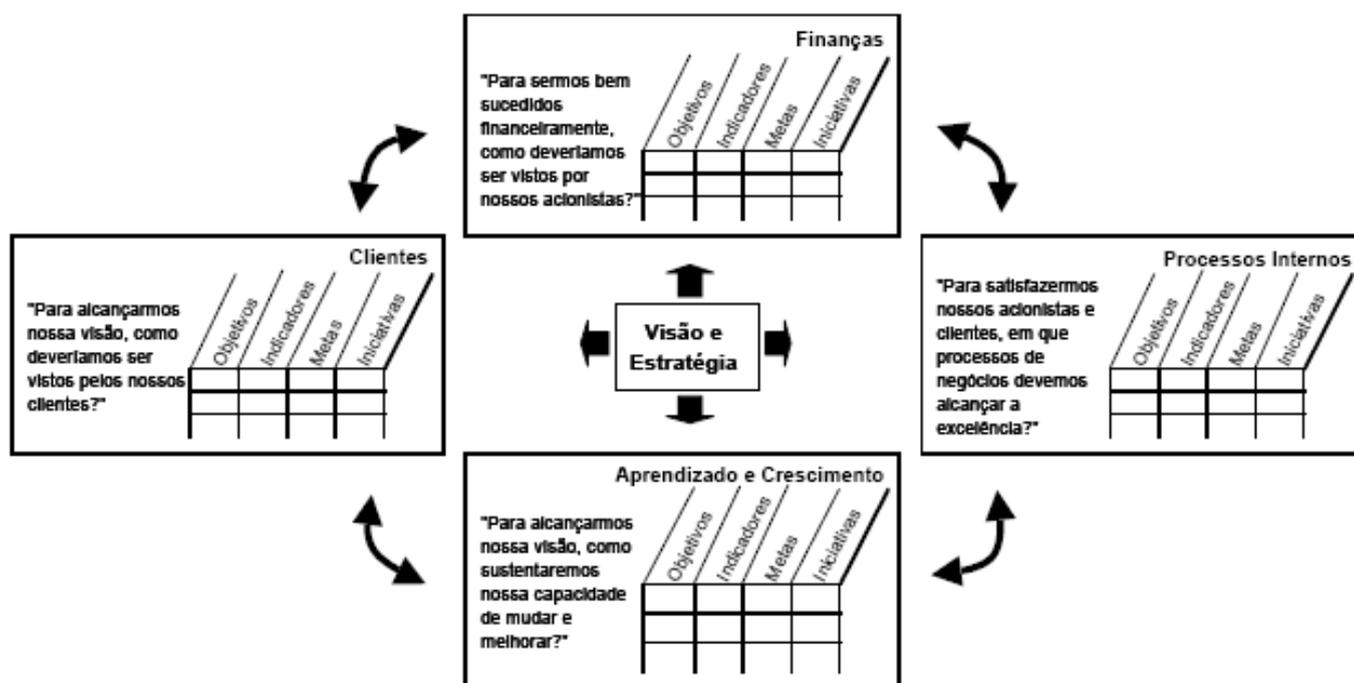


Figura 7 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*. Fonte: Kaplan & Norton (1997).

### 2.4.1 Perspectiva financeira

As medidas financeiras, que até a implementação da estrutura do BSC eram as únicas nas quais as organizações se empenhavam em medir, propiciam o entendimento da relação de consequência econômica com a tomada de decisão da organização.

Por isso, a perspectiva do BSC permite visualizar o impacto no ponto de vista financeiro das decisões gerenciais tomadas na organização, estando, portanto, os indicadores de desempenho associados a medidas objetivas relacionadas à lucratividade, conforme especifica Kaplan & Norton (1997):

Os objetivos financeiros normalmente estão associados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento de vendas ou a geração do fluxo de caixa. *Estratégia em Ação* (Kaplan & Norton, 1997).

## 2.4.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente por sua vez possui o objetivo central de permitir a identificação dos seguimentos de mercado e clientes nos quais a empresa está inserida, bem como determina as medidas de desempenho adequadas para o seguimento de atuação.

São essas medidas relacionadas aos resultados e propostas de valor que permitem a tomada de decisão da gestão a fim de fidelizar seus clientes e de atrair novos pela priorização das necessidades e requisitos deles por meio de estratégias de clientes e mercados. No que tange às medidas de desempenho na perspectiva dos clientes:

Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medida específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses seguimentos (Kaplan & Norton, 1997).

## 2.4.3 Perspectiva dos processos internos

Dentro da perspectiva dos processos internos, devem ser identificadas por parte dos executivos da organização os principais processos críticos que devem ser ajustados em sua organização interna de modo a causar impacto diretamente nas outras áreas a partir do funcionamento orgânico com foco em desempenho nas diferentes unidades de trabalho.

Nesta perspectiva, se torna essencial não apenas o trabalho realizado de melhorar os processos existentes, mas principalmente conseguir atingir nível de maturidade para a criação de novos processos com base nas necessidades da empresa, de modo a refletir nos objetivos financeiros e dos clientes.

No que tange à entrega de valor aos clientes e fornecedores, os processos internos devem ser inovadores para conseguir atender tais clientes de modo eficaz, não sendo estáticos com mensurações essencialmente de tempo e qualidade, como eram nos modelos tradicionais de medição de desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

Acerca dos objetivos e medidas associadas à perspectiva dos processos internos: “os executivos não precisam optar por apenas um entre dois processos internos vitais. A perspectiva do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta”. Estratégia em Ação, (Kaplan & Norton, 1997).

#### 2.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva existente no *Balanced Scorecard* chama-se de “aprendizado e crescimento”, possuindo o objetivo de se identificar a infraestrutura a ser construída na empresa a fim de propiciar e gerar crescimentos e melhorias, de modo a serem evidenciados os chamados fatores críticos de sucesso.

Oferece-se assim valor aos clientes a partir de 3 pilares: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Assim, estes 3 pilares da perspectiva do aprendizado e crescimento implicam na gestão de conhecimento aplicada na empresa, no aperfeiçoamento de pessoal e no aprimoramento da tecnologia e sistemas dentro da organização interna da empresa. (Kaplan & Norton, 1997).

Sobre as medidas e objetivos no que concerne aos funcionários:

Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários – com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. *Estratégia em Ação*, (Kaplan & Norton, 1997)

Já no que se refere às capacidades tecnológicas, como os sistemas de informação:

A capacidade dos sistemas informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. (Kaplan & Norton, 1997)

No que se refere às medidas de procedimentos organizacionais:

As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria de processos críticos, internos ou voltados para os clientes. (Kaplan & Norton, 1997)

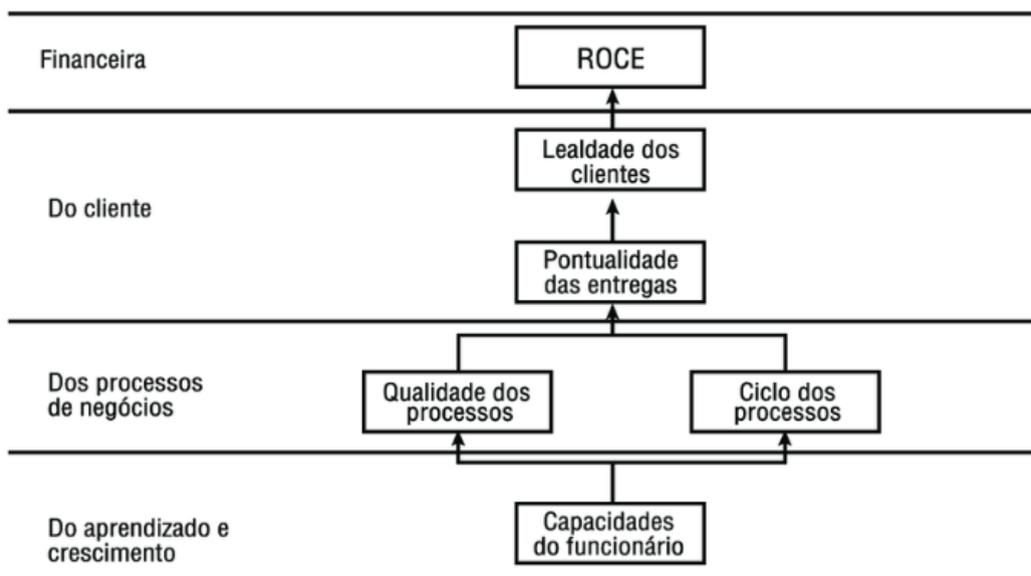


Figura 8 – Relações de causa e efeito no BSC. Fonte: Kaplan & Norton (1997).

## 2.5 Sistemas de medição de desempenho (SMD)

Historicamente, o processo de medição de desempenho organizacional seguia a proposta de medir apenas indicadores financeiros e contábeis (Kaplan & Norton, 1997). Esse tipo de medida para manter a evidenciação e competitividade no mercado das empresas se mostraram eficientes nos primeiros anos do século XX (Ribeiro, 2004).

Porém a partir da década de 80 foi sendo perceptível que apenas a medição de indicadores financeiros já não era suficiente para demonstrar o panorama real das empresas, de modo a não garantir uma gestão adequada e manter sua competitividade.

Os primeiros trabalhos voltados para criar sistemas de medição de desempenho que não levavam em conta apenas medidas financeiras se deu através da abordagem 7-S em 1980, que por sua vez, considerava elementos organizacionais com base em objetivos e subjetivos, se caracterizando sobretudo, por ser uma abordagem de caráter puramente descritiva, mas que mesmo assim era um avanço para os padrões da época (Tezza et al., 2010)

Posteriormente, outras pesquisas tentaram expandir e aprimorar os sistemas de gestão de desempenho, e nisso surgiram estudos cuja proposta era incrementar a metodologia 7-S, como foi o caso do desenvolvimento do conceito de classe mundial.

Nestes eram considerados elementos relativos à eficiência organizacional com seus respectivos atributos, para obter desempenho de classe mundial, o que implicou em significativas mudanças que propiciavam a criatividade e inovação (Tezza et al., 2010)

Assim, foi na década de 90 onde a busca por novos sistemas de medição de desempenho – SMD, que os estudos de Kaplan e Norton originaram a metodologia do *Balanced Scorecard*, que seria difundida posteriormente nas mais diversas empresas, marcando um período em que a utilização de medidas isoladas deixou de ser o centro das medidas de desempenho, dando lugar à modelos de avaliação de performance integrados (Ribeiro, 2004).

Outros SMD surgiram, como foi o caso do trabalho de Goborson (1985) que previa um conjunto de estágios necessários a serem atendidos, para depois implementar as medidas de desempenho organizacional. (Tezza et.al 2010).

Também surgiram trabalhos com a tentativa de simplificar o SMD levando como ponto de partida a atividade fim da empresa, em uma clara perspectiva de simplificação dos indicadores de desempenho as serem mensurados, como foi o caso de Son e Park (1987) que criaram um modelo de medida única para mensurar o desempenho de manufaturas.

Já no desdobramento de perspectivas da empresa conforme demonstra a metodologia do BSD, foram criados modelos de SMD específicos para cada uma das perspectivas, como foi o caso de técnicas voltadas para criação de modelos que visavam a qualidade total no gerenciamento de processos (Tezza et.al 2010).

Assim, conforme eram desenvolvidos diferentes métodos de aplicação dos SMD, cada vez mais era percebido e evidenciado que a medição se tornou uma atividade essencial nas organizações. Como a medição de desempenho engloba toda a estrutura organizacional da empresa, ela possibilita que a alta administração esteja engajada e passe para toda a estrutura da empresa o senso de melhoria e de acompanhamento do conjunto de medições formuladas para a empresa.

Esta, por sua vez, levava em conta cada vez mais o conjunto de aspectos que relacionam todo o ambiente interno e externo da empresa, convergindo na garantia de uma estratégia bem realizada, além da satisfação de clientes e de toda a cadeia de *stakeholders*, que por sua vez tinham suas necessidades e requisitos cada vez mais atendidos. (Ribeiro, 2004).

Um fator muito importante comum na maioria dos SMD é a estipulação de metas mensuráveis e alcançáveis. Essas metas por sua vez, permitem que as empresas façam a avaliação periódica do andamento de seus indicadores de desempenho, servindo como direcionadoras de possíveis aspectos de melhoria e evidências dos aspectos que andam favoráveis dentro da empresa.

Assim, as metas servem como ponto de partida para medir os indicadores, cuja sua interpretação e análise permite a criação de novas metas com base no histórico e andamento da empresa. Sendo estas boas direcionadoras da tomada de decisão, ao servirem como mecanismos de orientação sobre onde se pretende chegar em cada indicador de desempenho.

Portanto os SMD são metodologias complexas que servem como ferramentas de apoio ao planejamento e gestão estratégica empregada nas empresas, de modo a transmitir a necessidade de medir e avaliar todos os membros (Ribeiro, 2004).

## 2.6 Indicadores de desempenho

O indicador de desempenho é a medida de performance dentro de uma organização que visa orientar a cerca de como está o andamento da empresa. Com base no conjunto de definições que circundam o conceito de indicadores de desempenho, este pode ser entendido de forma global como um conjunto de procedimentos que visam a implementação de um SMD (Pinheiro, 2020) de modo que ao estar alinhado com a visão estratégica, possibilita o direcionamento da empresa para o futuro, a partir do desdobramento dos objetivos estabelecidos em metas formuladas.

No que se refere à formulação dos indicadores de desempenho, eles devem ser um desdobramento das necessidades levantadas pelos objetivos estratégicos. Estas, por sua vez, configuram o contexto no qual a organização está inserida, de modo que encontrar os parâmetros a serem medidos se torna uma tarefa essencial e de extrema complexidade, visto o impacto que provoca em todo o sistema de medição de desempenho.

Assim, a coerente formulação dos indicadores de desempenho depende da delimitação dos principais fatores que o compõem, de modo a compará-los com as características mais relevantes dentro do objetivo em que está inserido (Ribeiro, Monteiro, 2004).

Assim, após ponderar quais os indicadores devem ser compostos para mensurar coerentemente cada um dos objetivos propostos para a empresa, sobretudo no modelo do *Balanced Scorecard* que é comumente utilizado em empresas dos mais diversos setores, é necessário que se avalie o chamado portfólio de indicadores.

Este termo se refere ao conjunto de indicadores formados no SMD implementado na empresa, de modo que no caso do BSC, estes devem ser alocados nas 4 perspectivas do modelo, de acordo com sua natureza.

A coerente formulação dos indicadores de desempenho deve conseguir compreender algumas perguntas-chaves quanto a sua estrutura, que são: por que medir, o que medir e como medir (Ribeiro, 2004). Os objetivos definidos na estratégia precisam ter claras as razões de sua medição, permitindo entender os elementos que afetam diretamente esses objetivos, ou seja, o que medir.

Para que um indicador seja adequado é necessário entender o conjunto de requisitos que ele deve possuir para que atenda às necessidades que ele visa analisar. Neste cenário, uma das abordagens mais comumente utilizadas na definição e estruturação do portfólio de indicadores de desempenho é

a abordagem formulada por (Shahin & Mahbod, 2007) em seus estudos sobre a priorização de indicadores de desempenho.

Segundo (Shahin & Mahbod, 2007), a estrutura de um conjunto de indicadores de desempenho efetivo dependem primeiramente do estabelecimento de metas. Estas orientam a organização na tomada de ação e alocação de recursos, sendo assim a definição de metas uma etapa central que define para onde a empresa deseja ir. Levando em consideração seus aspectos do ambiente interno e externo, tangíveis à empresa para que busque atingir as metas que direcionam os esforços aplicados.

Os indicadores de desempenho devem entendidos como Key Performance Indicador – KPI, sendo um reflexo das necessidades estabelecidas nos objetivos estratégicos, medindo o progresso em direção aos objetivos, comparando os resultados e as metas definidas.

Assim, para uma coerente definição de um KPI, é imprescindível que ele esteja alinhado com sua proposta e objetivo, de modo que o conjunto de requisitos que tomam um indicador adequado dentro de sua proposta é o chamado SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-sensitive) (Shahin & Mahbod, 2007) ou seja, eles devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e sensíveis ao tempo.

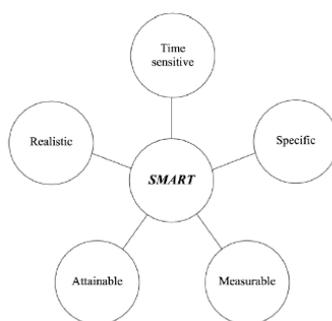


Figura 9 – Critérios smart para seleção de indicadores. Fonte: Shahin & Mahbod (2007).

O critério que se refere à especificidade (Specific) implica na definição clara e precisa, sem permitir margens para subjetividade, interpretações ambíguas ou divergentes na formulação de um indicador de desempenho.

Criar metas que sejam específicas propiciam um maior direcionamento aos objetivos, sem sair do foco, ao mesmo tempo em que possibilita a atribuição de responsáveis para atingir essas metas.

Eles também devem ser mensuráveis (Mensurable), ou seja, devem possibilitar alguma forma de mensuração dentro dos objetivos formulados, seja essa mensuração de forma qualitativa ou quantitativa. Este critério é o que possibilita que os indicadores possam ser acompanhados de forma sistemática quanto ao seu progresso, já que é a partir da medição de padrões mensurados que se possibilita entender do comportamento do indicador.

De forma complementar ao critério que diz respeito à mensuração dos indicadores, surge um critério essencial especialmente dentro da abordagem do BSC, que é o critério de os indicadores possuírem agressividade (Attainable). Este critério diz que dentro da formulação das metas mensuráveis deve-se escolher valores que sejam desafiadores à organização que os mede, ao mesmo tempo em que seja possível atingi-las.

Complementando os critérios de tangibilidade e mensuração, tem-se também o critério do realismo (Realistic), ou seja, as metas e indicadores devem ser condizentes com o contexto da empresa, ao mesmo tempo em que sejam objetivas quanto à sua interpretação, possibilitando melhor análise da disponibilidade de recursos para atingir as metas estabelecidas.

Por fim, as metas estabelecidas devem ser sensíveis ao tempo (Time-Sensitive), ou seja, devem ter um período de início e de conclusão em sua formulação, de modo que ao se estabelecer um período de medição, aumenta-se as possibilidades de acompanhamento dos indicadores ao longo do tempo. A visualização do progresso do indicador ao longo do tempo permite que melhores decisões sejam tomadas.

Dentro dos estudos sobre formular critérios que definem os indicadores de desempenho, existem diferentes abordagens estabelecidas na literatura, paralelas à abordagem de (Shahin & Mahbod, 2007), que detalhem os critérios chamados de SMART.

Porém neste presente trabalho entende-se que os critérios de (Shahin & Mahbod, 2007) sejam suficientes para entender como estabelecer os indicadores de desempenho, dado que eles servem como parâmetros que desdobram em outros critérios derivados do conceito SMART - que reúne de modo conciso os principais requisitos para formular o KPI.

## **2.7 Processo de formulação de indicadores**

Estabelecendo-se os objetivos estratégicos a serem acompanhados, é essencial que se parta para a etapa de formular dos indicadores de desempenho, que são justamente a forma quantitativa de acompanhar tais objetivos definidos. Neste sentido, é necessário que se traduza a estratégia para indicadores chaves de desempenho (Ruas, 2003), em um conjunto de etapas correlacionadas entre si. As 4 fases para que haja essa tradução são:

- Análise e compreensão da estratégia da organização
- Inter-relacionamento de objetivos estratégicos
- Definição de indicadores chave de desempenho
- Monitoramento e controle da estratégia

Tendo estas 4 etapas funcionando de modo interdependente, tem-se uma relação direta da influência dos resultados da empresa com a formulação e definição coerente dos indicadores chave de

desempenho. Sendo então razoável que se estabeleça o chamado feedback operacional e estratégico (Rocha & de Oliveira, 2006), que demonstra a relação direta dos indicadores com o planejamento estratégico e resultados da organização.

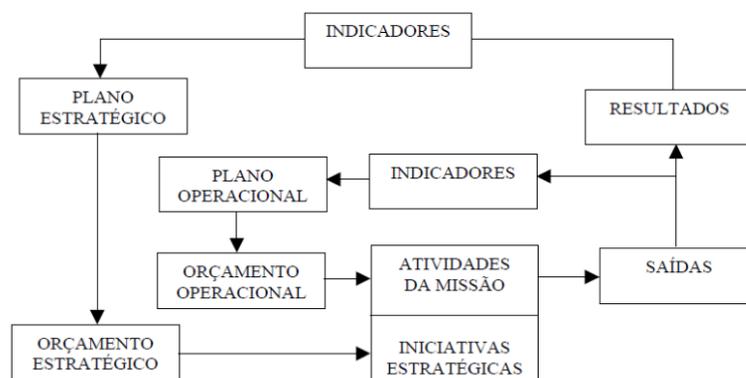


Figura 10: Feedback estratégico e operacional. Fonte: Rocha & de Oliveira (2006).

Simões (2018) avalia a implementação de indicadores de desempenho baseados no BSC para o setor financeiro a partir do estudo de caso de uma instituição bancária brasileira. São apresentadas a partir da análise das medidas de desempenho propostas na literatura o conjunto de indicadores nos quais a empresa estudada em seu projeto ainda não tem implementada.

Para isso, utiliza os relatórios gerenciais e fontes confidenciais da instituição para com seguir dados do que é ou não mensurado por indicadores.

(Cunha; 2016) realiza o estudo da gestão de desempenho aplicada especificamente para o setor do agronegócio, mas sem fazer especificamente um estudo de caso, mas a partir da síntese das referências teóricas encontradas nos referenciais teóricos de sua pesquisa, conseguindo propor com um conjunto de indicadores definindo sua forma de cálculo, tendência e classificação especificados.

(Carvalho, Leoni; 2017) faz o estudo para apresentar um modelo de gestão de desempenho com base no BSC a uma empresa imobiliária a partir de um estudo de caso. Para isso, realizou reuniões sucessivas e levantamento de necessidades e percepções para finalmente propor um modelo específico de mapa estratégico com desdobramento em indicadores de desempenho para a empresa estudada. Para este projeto, foi feita uma extensiva pesquisa bibliográfica na literatura para auxiliar nessa proposta de portfólio de indicadores estratégicos

# 3 INDICADORES DE DESEMPENHO NA ÁREA IMOBILIÁRIA

Para a estruturar e definir os principais indicadores de desempenho utilizados na caracterização do mercado imobiliário é importante que sejam estabelecidos quais os principais indicadores utilizados na pesquisa de mercado a fim de se entender quais as métricas utilizadas e quais os fatores levados em consideração.

Para que as então empresas e organizações que têm mercado imobiliário como sua atividade fim os utilizem para compreender melhor o comportamento do mercado e suas respectivas informações.

Os dados referentes as pesquisas de mercado imobiliário são feitas por diferentes organizações divulgadoras de dados que são abertos, sendo as principais a Fundação Getúlio Vargas – FGV, Instituto Brasileiro de Geografia – IBGE, o Sindicato de Habitação - SECOVI, Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP, Associação Brasileira das Incorporadoras Imobiliárias – ABRAINC e finalmente, a Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC.

Tem-se também os recorrentes estudos de caso acerca dos indicadores de performance para medição de desempenho utilizados na literatura para a composição dos SMD, sobretudo, do *Balanced Scorecard* aplicado em empresas imobiliárias.

Entender os indicadores de desempenho utilizados pela literatura nos diversos estudos de caso e eventuais relações com os indicadores de mercado do contexto imobiliário compõe a base teórica para o entender da coerentemente a composição de um portfólio de indicadores com base nos objetivos estratégicos a serem aplicados em empresas atuantes na área de gestão do património imobiliário.

## 3.1 Indicadores de mercado

A necessidade da medir indicadores que demonstrem um reflexo do mercado imobiliário, orientando as diversas partes interessadas, demanda um conjunto de mudanças as quais este mercado veio encontrando.

Favoreceram assim o reaquecimento deste setor, como melhores taxas de juros e prazos que implicaram diretamente nas melhorias das condições de financiamento imobiliário, mudanças na regulamentação favoráveis ao setor e a demografia.

Fatores que juntos propiciaram um contexto da maior quantidade de empresas atuantes na área, assim como uma maior abertura de capital por parte das empresas relacionadas à construção civil que cada vez mais necessitavam entender o comportamento do mercado. (FIPE, 2015).

Neste cenário, conforme o mercado da construção civil foi se expandido de forma considerável até 2015, o mesmo não era percebido no apanhado de estudos de mercado relacionados a este setor, que demandava de poucas informações relativas ao contexto do mercado.

A ausência de informações e indicadores precisos da conjuntura imobiliária implicava em um processo que dificultava as empresas e interessados nas atividades imobiliárias a ter uma coerente visão do panorama do mercado e, conseqüentemente, implicar em decisões baseadas em fatos contextualizados, sendo este, um setor um poucas informações públicas disponibilizadas (FIPE, 2015).

Conforme percebeu-se a necessidade de estabelecer um conjunto de mercados que retratasse a conjuntura imobiliária de modo sistemático e atualizado no contexto brasileiro, foram sendo elaborados por diferentes organizações, associações e institutos um conjunto de indicadores deste mercado para que seu entendimento fosse aprofundado.

Começando pela Associação Brasileira das Incorporadoras Imobiliárias – ABRAINC, que por sua vez possui um conjunto de empresas associadas a ela, de modo que tais empresas fornecem dados em uma frequência mensal para a ABRAINC.

Em uma parceria ela, tem a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, que estrutura indicadores do mercado imobiliário com base nos dados recebidos, de modo a haver um tratamento destes dados e validação deles em uma sistemática pesquisa que verifica a conformidade destes dados. Seus indicadores de mercado são os descritos no Quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores de mercado FIPE / ABRAINC

Indicador	Descrição	Cálculo
Unidades Lançadas	Total de unidades lançadas pelas empresas	Nº de unidades lançadas no período
Unidades Vendidas	Total de unidades comercializadas	Nº de unidades comercializadas
Valor de Vendas	Valor monetário em milhões do total de unidades comercializadas	Valor de receita por unidades vendidas
Oferta	Total de unidades disponíveis para comercialização	Nº de unidades disponíveis para comercialização
Vendas/Ofertas (VSO)	Velocidade de vendas das unidades ofertadas	$V_t / (O_{t-1} + L_t)$ onde $V_t$ é o total de unidades comercializadas no período "t", $O_{t-1}$ é o total de unidades ofertadas no fim de "t-1" e $L_t$ é o total de unidades lançadas no período "t"
Entregas	Total de unidades entregues	Nº de unidades entregues
Taxa de Inadimplência	Razão do saldo credor total das unidades com parcelas em atrasos	Saldo credor de inadimplência / Saldo credor total

	por mais de 90 dias e o saldo credor total das empresas	
--	---	--

Fonte: FIPE (2015).

Já a Fundação Getúlio Vargas é responsável pela divulgação do indicador IGMI-C, que por sua vez, possui o objetivo de demonstrar a rentabilidade do mercado brasileiro de imóveis comerciais, esclarecendo possíveis comportamentos de valorização ou desvalorização nos preços de propriedades imobiliárias comercializadas.

Outro indicador mensurado pela FGV é o chamado IGP-M, que por sua vez, é considerado um dos indicadores de maior importância dentro da conjuntura econômica do mercado imobiliário, já que ele serve como referência durante o processo de precificação de contratos de aluguéis das propriedades imobiliárias.

Por fim, o último indicador vastamente utilizado nas pesquisas de mercado imobiliário que é lançado pela FGV é o chamado INCC-M que possui o objetivo de acompanhar os custos de construções habitacionais.

Quadro 2 – indicadores de mercado FGV.

Indicador	Descrição	Cálculo
IGP-M	Referência para reajustes de contratos de aluguel	$IGP-M = 0,60 * IPA + 0,30 * IPC + 0,10 * INCC$ sendo IPA o índice de Preços por Atacado, IPC o Índice de Preços ao consumidor e INCC o Índice Nacional de Custo de Construção
IGMI-C	Rentabilidade do mercado brasileiro de imóveis comerciais	Retorno Total $t = ((V_t - V_{t-1}) - I_t + A_t + ROL_t) / (V_{t-1} + I_t)$ onde ROL é a Receita Operacional Líquida, V é o valor avaliado do empreendimento, I é o investimento em benfeitorias e A são as alienações
INCC-M	Acompanha os custos das construções habitacionais e fornece relações entre os índices de contratos de venda de imóveis novos ou nas plantas	Média ponderada de dados de valores de materiais, equipamentos, serviços e mão de obra de empresas da engenharia civil coletados em 7 cidades selecionadas pela a FGV

Fonte: FGV (2019).

O principal indicador de mercado mensurado pelo IBGE é o chamado VA da Construção Civil, que é o indicador que retrata a contribuição do valor agregado bruto especificamente da construção civil para a composição do Produto Interno Bruto em um determinado ano.

Quadro 3 – Indicadores de mercado IBGE.

Indicador	Descrição	Cálculo
VA Construção Civil	Valor Agregado da Construção Civil	$VA = \text{Valor das receitas} - \text{Custos intermediários}$

Fonte: IBGE (2020).

Por último, tem-se a CBIC, que fornece um panorama da situação do mercado imobiliário em um relatório de frequência trimestral intitulado “Indicadores Imobiliários Nacionais”, onde são feitas apurações em uma grande amostra de dados fornecidos pela FGV, IBGE e principalmente, pelas empresas do mercado imobiliário que possuem parceria com o CBIC, elaborando um relatório em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI.

Na composição dos indicadores mensurados trimestralmente, tem-se a divisão dos indicadores imobiliários a partir de 4 parâmetros: preço, oferta, vendas e lançamentos.

Quadro 4 – indicadores de mercado CBIC / IBGE.

Tipo	Indicador	Descrição	Cálculo
Lançamento	Unidades Residenciais Lançadas	Demonstra a quantidade de empreendimentos residenciais lançados pelas empresas do mercado imobiliário	Nº de unidades residenciais lançadas
	Unidades Residenciais vendidas	Demonstra a quantidade de empreendimentos residenciais vendidos pelas empresas do mercado imobiliário	Nº de unidades residenciais vendidas
Oferta	Oferta Final Disponível	É o número de novos empreendimentos residenciais ofertados no mercado	Nº de novos empreendimentos residenciais ofertados
	Oferta Final por Fase de Obra	Retrata a relação entre o número de novas ofertas no mercado em relação ao tipo de fase de obra (pronta, em construção ou na planta)	$Nº \text{ de novos empreendimentos residenciais ofertados por tipo de fase de obra} / Nº \text{ total de novos empreendimentos residenciais ofertados}$

	Lançamento X Vendas	Relação entre o número de unidades imobiliárias lançadas e vendidas	Nº de lançamentos / Nº de vendas
Preço	Preço Médio	Valor do preço médio das unidades imobiliárias ofertadas	Valor total do preço das unidades imobiliárias ofertadas / Nº de unidades ofertadas

Fonte: CBIC & SENAI (2019).

### 3.2 Indicadores dos estudos de caso

Diante dos estudos que circundam o chamado BSC corporativo integrante do mercado da construção civil, discorrem um conjunto de definições que dão indícios na literatura sobre como devem ser formuladas as estruturas de gestão corporativa nesse mercado marcado por intensa dinamicidade e competitividade.

A formulação de modelos corporativos de gestão de desempenho, sobretudo com o BSC, é retratada nesse cenário como mercado imobiliário corporativo (*Corporate Real Estate CRE*) que definem os bens imóveis administrados por uma empresa que pode ser de domínio público ou privado (Varcoe, 2002)

Possuindo diferentes abordagens, dado o contexto das organizações no que tange à sua natureza pública ou privada, de modo que a definição dos objetivos cada vez menos tangíveis se tornou um empecilho dentro da aplicação de SMD nessas empresas (Wilson et al., 2003).

A sistematização na definição dos principais indicadores de desempenho no mercado imobiliário corporativo demanda diferentes estudos de caso, que aplicaram diferentes modelos de gestão de desempenho essencialmente pautados nas estruturas do BSC corporativo.

Tais estudos implicaram na estruturação dos indicadores de desempenho mais convencionais e com melhores resultados dentro deste setor, sendo assim, de extrema importância que se faça a comparação dos indicadores sistematizados entre empresas administradoras e as de propriedades imobiliárias, bem como fazer um contraste com o que a bibliografia especializada diz ser os indicadores de desempenho necessário nesse tipo de empresa.

A seguir são dispostos estudos e abordagens de autores de estudos de casos e de pesquisas relacionadas a definição de SMD na área imobiliária corporativa.

(Wilson et al., 2003) realiza um estudo sobre os resultados de usar o BSC em organizações imobiliárias do setor público, e discorre sobre os desafios enfrentados para uma coerente definição de portfólio de indicadores, que possui objetivos muitas vezes de difícil mensuração.

Dada a ponderação do BSC sobre os principais indicadores de desempenho utilizados por empresas do mercado imobiliário, (Wilson et al., 2003) indaga a respeito da convergência da gestão estratégica nessas empresas, em termos de objetivos bem alinhados com a implicação nos indicadores de desempenho utilizados neste mercado.

Faz-se necessário para esta articulação, o desdobramento de modelos lógicos que discorrem sobre atividades desenvolvidas pela empresa, seus resultados a serem entregues para gerar valor aos clientes, e, a partir desses resultados, permitir a visualização dos objetivos centrais que devem ser definidos na empresa e, conseqüentemente como medi-los.

Para (Wilson et al., 2003) é essencial para a estrutura de empresas públicas do mercado imobiliário que os modelos lógicos criados sejam evidenciados sobre cada uma das perspectivas do BSC, que essencialmente consiste em “Ser reconhecido como agregadora de valor, alcançando os objetivos governamentais e dos clientes através da entrega de serviços e programas imobiliários mais oportunos e acessíveis”.

Neste sentido, dadas as definições de visão estratégica para este tipo de organização, bem como a definição dos principais resultados esperados como geradores de valor para o governo e a sociedade, (Wilson et al., 2003) sistematizam a composição de indicadores de desempenho na área imobiliária separados pelas respectivas perspectivas do BSC e as saídas desejadas para gerar e entregar valor.

Para que se tivesse uma melhor gestão de conhecimento e otimização de recursos de empresas imobiliárias do setor público, foi estabelecida uma rede chamada *Worldwide Workplace Web* (W4). A W4 criou um fórum quem entre outros assuntos, trata da gestão de despenho para estas empresas. (Wilson et al., 2003)

Sobre a relação de quais indicadores de desempenho corporativos podem ser utilizados por empresas administradoras de prosperidade imobiliária no setor público, (Wilson et al., 2003) sistematiza o conjunto medições de desempenho considerados ideais neste setor por parte de organizações e associações nacionais e internacionais que lidam com a gestão de desempenho neste mercado, utilizando essencialmente a metodologia do BSC ou metodologias cujo aplicações remetem aos princípios estabelecidos no BSC. Entre essas organizações e associações, tem-se:

- *Real Property Services (RPS) Branch of Public Works and Government Services Canada*: fornece serviços profissionais e técnicos para a aquisição, gerenciamento, operação, manutenção, construção e reparos de propriedades imobiliárias
- *British Columbia Buildings Corporation (BCBC)*: é corporação que fornece serviços de infraestrutura imobiliária para o governo
- *US General Services Administration (GSA)*: ajuda gerencias federais a melhor servir o serviço público com soluções de aquisição e gerenciamento de patrimônio imobiliário

- *National Property Board of Sweden (NPB)*: responsável pela gestão de propriedades imobiliárias históricas, patrimoniais e oriundas de heranças do governo da Suécia
- *Norwegian Directorate of Public Construction and Property (Statsbygg)*: atua em nome do governo da Noruega como consultoria em gestão de propriedade imobiliária governamental

Quadro 5 – relação dos indicadores de desempenho em empresas imobiliárias públicas utilizados por organizações internacionais.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Organização
Cliente	Satisfação geral do cliente com serviços prestados	RBS
Cliente	Satisfação geral do inquilino com os serviços de gerenciamento de propriedade	RBS
Cliente	Volumes de negócios (receita gerada por meio de serviços opcionais no Fundo Rotativo de Serviços)	RBS
Cliente	Contribuição para Prioridades de Políticas Públicas (Controladoria Moderna, Local de Trabalho de o futuro, governo online, ecologização de Operações Governamentais)	RBS
Crescimento e aprendizagem	Satisfação Geral da Equipe	RBS
Crescimento e aprendizagem	Perfil da força de trabalho (população total por situação de emprego)	RBS
Crescimento e aprendizagem	Objetivos do Plano de Recursos Humanos (distribuição de idade, investimento em aprendizagem por funcionário, absenteísmo, horas extras, porcentagem de funcionários com aprendizagem, planos em vigor, igualdade de emprego alvos, entradas e saídas)	RBS
Processos Internos	Uso da acomodação (m2 alugável / total funcionário de tempo equivalente, custo / alugável m2 e custo / equivalente em tempo integral empregado)	RBS
Processos Internos	Taxas de vacância em escritórios	RBS
Processos Internos	Retorno do Investimento	RBS
Processos Internos	Reinvestimento de capital em espaço próprio	RBS
Processos Internos	Progresso em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável	RBS

Processos Internos	Proporções de oferta e demanda de espaço	RBS
Processos Internos	Eficiência do projeto (tempo e orçamento)	RBS
Processos Internos	Qualidade de integridade de dados	RBS
Financeira	Gestão do orçamento (operacional e capital, fundo rotativo de serviços e fundo rotativo de alienações)	RBS
Financeira	Precisão da previsão financeira em comparação com os resultados de final de ano	RBS
Cliente	Satisfação do cliente	BCBC
Cliente	Avaliação da escolha do cliente	BCBC
Financeira	Resultado líquido	BCBC
Financeira	Retorno sobre o investimento	BCBC
Financeira	% despesas com o setor privado	BCBC
Processos Internos	Implementação de métricas de níveis de serviço interno	BCBC
Processos Internos	Custos de aluguel por metro quadrado	BCBC
Processos Internos	Área gerenciada / funcionário	BCBC
Processos Internos	Taxas de vacância em escritórios	BCBC
Processos Internos	Minimizar impactos ambientais	BCBC
Processos Internos	Operação e manutenção por metro quadrado	BCBC
Crescimento e aprendizagem	Investimento em treinamento / funcionário	BCBC
Crescimento e aprendizagem	Satisfação do empregado	BCBC
Crescimento e aprendizagem	Taxa de absenteísmo	BCBC
Crescimento e aprendizagem	Taxa de participação de força laboral	BCBC
Crescimento e aprendizagem	Cumprimento das expectativas da solução de TI	BCBC

Cliente	Taxa de satisfação - ministérios, inquilinos e planejamento e consultoria de clientes.	Statsbygg
Cliente	Porcentagem de imprensa positiva e neutra	Statsbygg
Cliente	Todos os projetos e divisões têm sua própria estratégia de comunicação.	Statsbygg
Cliente	Registro de todas as propriedades de acordo com plano de proteção de valores histórico / cultural	Statsbygg
Financeira	Custo total do projeto em relação ao orçamento, o excedente da propriedade total orçamento de gestão e orçamento administrativo.	Statsbygg
Financeira	Transferência de fundos orçados para o próximo orçamento do ano.	Statsbygg
Financeira	Receita total de consultoria e planejamento, projeto de construção gestão e gestão de propriedade	Statsbygg
Financeira	Área alugada como porcentagem de área total (m2).	Statsbygg
Financeira	Retorno na gestão da propriedade. Resultado antes do custo financeiro como porcentagem do capital investido por ano.	Statsbygg
Processos Internos	A satisfação das divisões com um outro.	Statsbygg
Processos Internos	Trabalho em grupo feito de acordo com estratégias / planos de projeto aprovados	Statsbygg
Processos Internos	Novo plano de qualidade implementado	Statsbygg
Processos Internos	Todo trabalho em propriedades feito de acordo com plano de manutenção aprovado.	Statsbygg
Processos Internos	Custo de operação / metros quadrados.	Statsbygg
Processos Internos	Custo de manutenção / metros quadrados.	Statsbygg
Processos Internos	Uso de energia / metros quadrados.	Statsbygg
Processos Internos	Custo de administração / receita total.	Statsbygg
Processos Internos	Custo de TI / funcionário	Statsbygg
Processos Internos	Custo de TI / custo total de administração.	Statsbygg
Processos Internos	Custo de transação / todas as compras	Statsbygg

Processos Internos	Grau de serviço (produção interna e	Statsbygg
Processos Internos	Serviços)	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementar novo sistema de software para orçamento	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementar nova documentação de todos as rotinas, estratégias, etc.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	todos os funcionários da mesma intranet.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementar a proteção ambiental projeto 'Estado Verde	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementar novos projetos de pesquisa	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementar plano de pré-projeto para banco de dados de novos conhecimentos e melhores práticas	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementar novo sistema estratégico.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Esclarecimento de funcionários competência individual requisitos.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Implementação de novo programa de liderança.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Capacidade do centro de recursos humanos de entregar funcionários competentes de acordo com necessidades das outras divisões.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Satisfação do empregado.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Níveis de doença.	Statsbygg
Crescimento e aprendizagem	Rotatividade	Statsbygg
Não utiliza BSC	Custo por metro quadrado (propriedade)	GSA
Não utiliza BSC	Custo por metro quadrado (alugado)	GSA
Não utiliza BSC	Taxa de desocupação	GSA
Não utiliza BSC	Custo por pessoa	GSA
Não utiliza BSC	Satisfação do cliente	GSA
Não utiliza BSC	Total de metros quadrados	GSA
Não utiliza BSC	Teletrabalhadores federais	GSA

Não utiliza BSC	Sustentabilidade.	GSA
Financeira	Renda	NPB
Financeira	Retorno sobre o patrimônio líquido	NPB
Financeira	Diferentes custos por metro quadrado, como consumo de energia; operações e custo de manutenção; e custos de locação	NPB
Cliente	Índice de satisfação do cliente	NPB
Cliente	Pesquisas com clientes	NPB
Cliente	Monitoramento de mídia	NPB
Processos Internos	Pesquisa de satisfação do funcionário	NPB
Processos Internos	Desenvolvimento de sistema único para medir a qualidade do interno e serviços de instalações externas.	NPB

Fonte: Wilson et al. (2003)

Wilson et al. (2003) apresenta um BSC genérico com as medidas de desempenho essenciais para empresas imobiliárias públicas, sendo baseado no compilado de estudos das diversas organizações internacionais pertencentes ao W4.

É apresentado por Wilson et al. (2003) o mapa estratégico corporativo genérico para empresas imobiliárias públicas. Esta ferramenta demonstra a relação de causa e efeito da estratégia de uma organização Kaplan & Norton (1997).

Quadro 6 – Síntese das medidas de desempenho dos estudos de caso de organizações da W4.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Organização
Financeira	Custo do estoque alugado versus próprio	W4
Financeira	Porcentagem de despesas com o setor privado	W4
Cliente	Satisfação do cliente	W4
Cliente	Contribuição para políticas públicas e prioridades sociais	W4
Processos Internos	Uso de acomodação	W4
Processos Internos	Taxas de vacância	W4

Processos Internos	Custos de manutenção	W4
Processos Internos	Custos operacionais	W4
Processos Internos	Custos de energia	W4
Processos Internos	Retorno sobre o investimento	W4
Processos Internos	Índices de reinvestimento de capital	W4
Processos Internos	Desenvolvimento de objetivos sustentáveis	W4
Processos Internos	Eficiência de projeto	W4
Crescimento e aprendizagem	Satisfação da equipe	W4
Crescimento e aprendizagem	Investimento em aprendizagem por funcionário	W4
Crescimento e aprendizagem	Absentismo	W4
Crescimento e aprendizagem	Rotatividade de pessoal	W4
Crescimento e aprendizagem	Vigência do funcionário	W4

Fonte: Wilson et al. (2003)

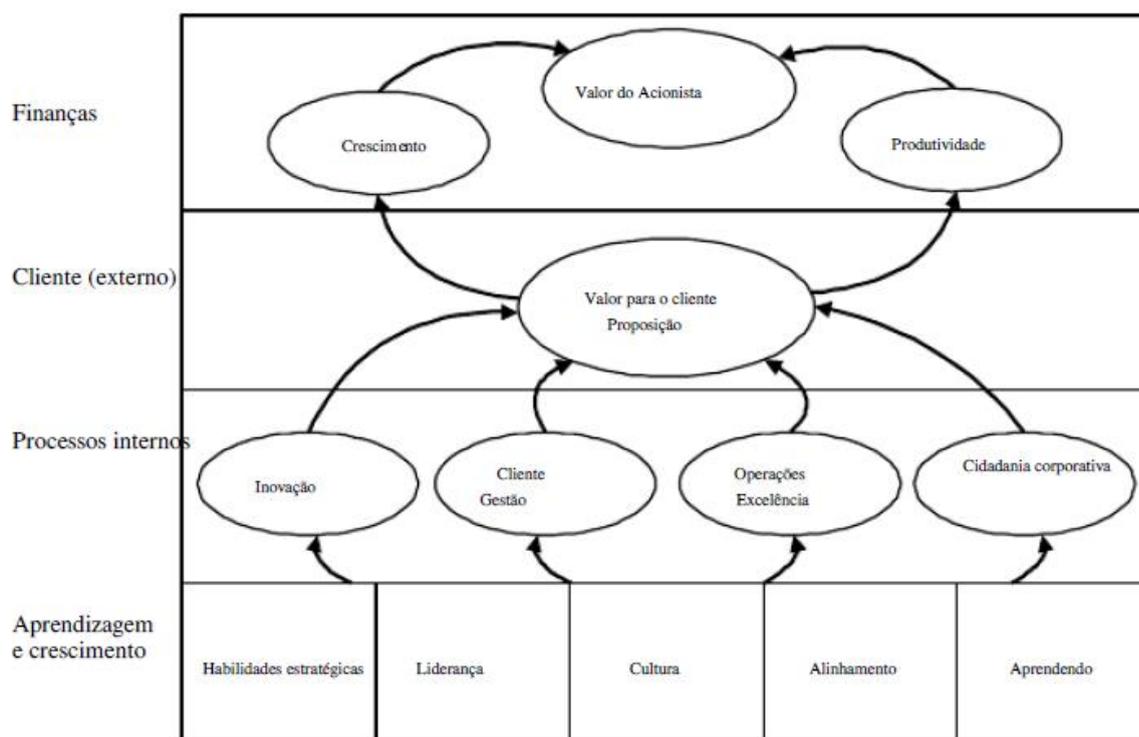


Figura 11 – Mapa genérico da estratégia corporativa de empresas imobiliárias públicas. Fonte: Wilson et al. (2003).

Varcoe (2002) também realizou um estudo aprofundado sobre a medição de performance em empresas imobiliárias cooperativas, porém seu enfoque está em uma sistemática de revisão e análise de como as principais empresas imobiliárias realizam sua gestão de desempenho.

Propondo então melhorias pontuais nos SMD utilizados para esta categoria de empresas, ao utilizar exemplos hipotéticos que corroboram para a visualização de suas definições e propostas elencadas ao longo da pesquisa.

O enfoque dado por Varcoe (2002) permeia o conceito de gestão de portfólio, que é definido por ele como o gerenciamento de propriedades imobiliárias para alcançar melhores benefícios corporativos, como maior produtividade no trabalho, melhores ativos financeiros e estratégicos do que quando gerenciadas de forma individual, de modo que a estruturação da gestão de portfólio é um fator que influencia diretamente a composição das medidas de desempenho nesse tipo de empresa.

Acerca da medição de desempenho utilizados na conjuntura do mercado imobiliário, Barry Varcoe (2001) destaca alguns problemas centrais em sua aplicabilidade, como a falta de avaliação objetiva e fundamentação do motivo de escolha por trás de cada seleção de indicador de desempenho, a falta de alinhamento estratégico e a falta de clareza na definição dos indicadores.

Diante dos problemas destacados que circundam os modelos de medição de desempenho na área de gestão imobiliária, Varcoe (2002) pondera os principais erros na formulação das medidas de desempenho por meio de indicadores, realiza um estudo dos indicadores de desempenho utilizados pelas principais empresas imobiliárias corporativas de grande porte.

Ao verificar os indicadores que são utilizados com mais frequência, Varcoe (2002) aponta os erros na definição de cada um deles, baseado na metodologia de alocação dos indicadores em 4 parâmetros, chamados pelo autor de “4 Es da medição de desempenho.”

Tal metodologia implica na assimilação de: Eficiência com processos (melhor uso dos recursos), Efetividade com as saídas de recursos (conquista de resultados), Eficácia com a satisfação das necessidades dos clientes (relevância dos resultados e de Economia com custos (minimizar custos).

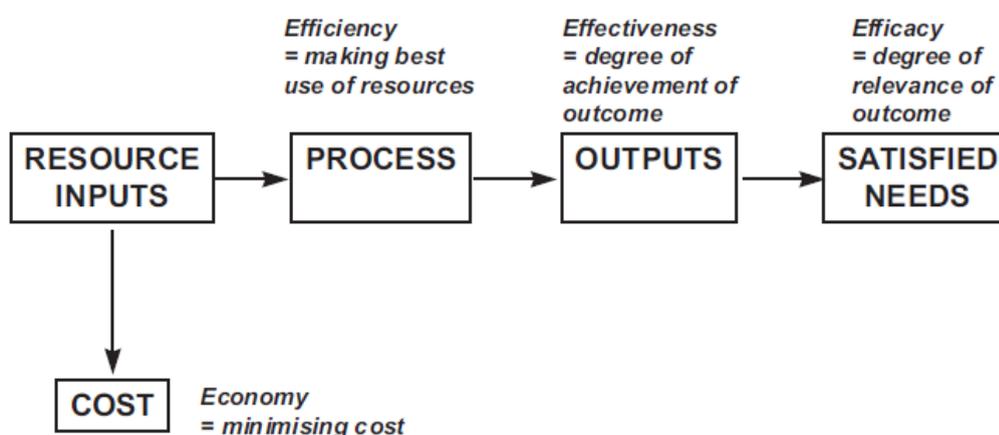


Figura 12 – Os 4 Es da medição de desempenho. Fonte: Varcoe (2002).

Assim, conforme o enquadramento dos indicadores de desempenho, esta abordagem dos 4 Es e gestão de portfólio de empresas imobiliárias, Varcoe (2002) propõe um conjunto de indicadores que são adequados e atendem os requisitos de sua metodologia proposta, e, conseqüentemente, serve de modelo de referências para empresas de gestão do patrimônio imobiliário, que estão representados no quadro 8.

Quadro 7 – Indicadores de desempenho em empresas imobiliárias segundo Varcoe (2002).

Perspectiva	Medidas de Desempenho
Economia	Custos imobiliários / lucro bruto (contribuição)

Economia	Proporção de custos imobiliários / vendas (faturamento)
Economia	Relação custos imobiliários / despesas gerais
Economia	Custos imobiliários / número de funcionários suportado
Economia	Relação de custo improdutivo
Eficiência	Proporção de capital imobiliário
Eficiência	Relação de capacidade do escritório (área usada)
Eficiência	Densidade (área por número de funcionários suportado)
Eficiência	Taxa de vacância
Eficiência	Tempo do ciclo de concessão
Efetividade	Confiabilidade das instalações (instalações críticas)
Efetividade	Confiabilidade das instalações (todas as instalações)
Efetividade	Incômodo das instalações (base de funcionários)
Efetividade	Responsividade
Efetividade	Funcionalidade / facilidade de manutenção no local de trabalho
Eficácia	Retorno sobre ativos imobiliários
Eficácia	Lucro por unidade de área
Eficácia	Vendas por unidade de área
Eficácia	Satisfação do cliente (gestão de negócios)
Eficácia	Satisfação do cliente (usuários)
Eficácia	Relação de adequação da instalação
Eficácia	Índice de satisfação - ministérios, inquilinos e clientes

Varcoe (2002)

Marcos (2012) realizou um estudo de conceitualização do *Balanced Scorecard* aplicado à empresa do setor imobiliário em Portugal. Feito o levantamento bibliográfico e o estudo de caso, o autor direciona alguns indicadores que sejam adequados à realidade de empresas do ramo imobiliário e define os seguintes indicadores chaves para a estratégia de desenvolvimento de seu estudo de caso:

Quadro 8 – Proposta de BSC a uma empresa imobiliária por Marcos (2012).

Perspectiva	Indicador	Objetivo
Processos Internos	Custos com publicidade/marketing po m^2	Construir a marca
	Custo de construção por m^2	Controlo de custos
	Nº de licenciamentos de novos projetos	Desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras para o cliente
	Nº médio de dias para resposta a reclamações	Melhorar o sistema de gestão e resolução dereclamações junto do cliente
	Custo das reclamações por m^2	Melhorar o sistema de gestão e resolução dereclamações junto do cliente
Aprendizado e Crescimento	Nº de horas de formação por empregado	Desenvolvimento das competências dos funcionários
	Índice de satisfação funcionários	Desenvolvimento das competências dos funcionários
	Volume de investimento em sistemas de informação	Adaptação constante das tecnologias ás necessidades
	% de funcionários que reconhecem os objectivos estratégicos	Adaptação da cultura organizacional á cultura estratégica

Fonte: Marcos (2012).

## **4 A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA TERRACAP**

### **4.1 – Caracterização da empresa**

A Terracap é atualmente a maior companhia imobiliária em atividade no Brasil e atua como a agência de desenvolvimento do Distrito Federal. É instituída na forma de empresa pública previsto na lei Nº. 5.861, de 12 de dezembro de 1972, sendo uma empresa estatal.

Suas atividades imobiliárias incluem a venda, utilização, aquisição, gestão, incorporação, oneração e alienação de bens, podendo realizar obras, projetos e programas de fomento, conforme interesses do Governo do Distrito Federal em empreendimentos imobiliários com diferentes finalidades (Brasil, 1972).

Em atuação no Brasil existem apenas 2 companhias imobiliárias estatais: a própria Terracap e Companhia Imobiliária de Palmas – TO, a Terrapalmas. Por existirem apenas 2 empresas em um ambiente competitivo essencialmente dominado pelo setor privado, a necessidade de posicionamento e engajamento perante um bom planejamento estratégico e sistemas de gestão adequados são de extrema importância.

A atuação da Terracap como agência de fomento do Distrito Federal se dá através de uma variada carteira de serviços prestados e da comercialização e desenvolvimento de empreendimentos, conforme os interesses do Governo do Distrito Federal.

Anualmente, conforme é disposto legalmente, a empresa disponibiliza o seu Relatório Anual da Administração onde é demonstrada a situação patrimonial, financeira e social da organização, detalhando assim o horizonte de atuação no ano em análise pelo relatório (Terracap, 2018).

### **4.2 – A estratégia da empresa**

O relatório anual publicado pela a Terracap evidencia objetivamente as métricas relacionadas aos processos internos da empresa como os investimentos, receitas e despesas conforme a atribuição das divisões internas da empresa, que também estão expressas no manual.

Também é detalhado o Relatório de Desempenho Estratégico da Terracap, que compila o resultado de cada um dos indicadores estratégicos diante de seus objetivos e perspectivas. A formulação dos indicadores estratégicos é expressa em cada Ciclo do Planejamento que na empresa ocorre em uma frequência trianual, e o presente trabalho avalia os indicadores que constam no ciclo 2018-2020.

A Terracap passou por uma grande reformulação a partir de 2009, quando começou a atuar como agência de fomento. Diante dessa atribuição, foi instituído o BSC para formulação dos objetivos estratégicos, e medidas de desempenho conforme as 4 perspectivas da metodologia (Terracap, 2018)

Ciclos do planejamento estratégico são revisados constantemente, e a cada 3 anos é lançado um novo, diante das tendências econômicas e os diversos aspectos que envolvem a conjuntura do mercado imobiliário (Terracap, 2018).

Para acompanhar a medição dos objetivos estratégicos, e seus desdobramentos em objetivos táticos e operacionais, a organização passa pela constante avaliação e estudo de viabilidade dos indicadores em diferentes níveis organizacionais.

Métricas são reavaliadas e estudadas em cada setor, conforme a competência estipulada no refinamento da empresa (Terracap, 2018.). Este contexto evidencia a busca da organização no atendimento de seus objetivos.

As perspectivas do BSC com os objetivos estratégicos da Terracap também estão dispostas no Relatório Anual e expressos diante do Mapa Estratégico (Terracap, 2018).

Na Terracap não consta expresso em seu mapa estratégico a perspectiva financeira do BSC. Para uma empresa pública, a perspectiva financeira deve ser orientada para medir a satisfação da sociedade para com os serviços prestados pelo Estado (Ghelman & Costa, 2006).

Essa tradução da perspectiva financeira para o setor público deve também verificar se as ações públicas são tomadas com qualidade, otimizando os recursos (Ghelman & Costa, 2006).

Quadro 9 – Perspectivas do BSC e objetivos estratégicos da Terracap.

Perspectiva	Objetivo
Sociedade/Governo	Contribuir para o ordenamento da ocupação e uso do solo
	Contribuir para a preservação e melhoria do meio ambiente
	Promover o desenvolvimento econômico-social e a qualidade de vida
Clientes / Beneficiários / Mercado	Ampliar a oferta de empreendimentos economicamente sustentáveis
	Garantir a regularidade do patrimônio fundiário
	Ampliar os negócios imobiliários que gerem receitas contínuas
	Gerar valor econômico para investimentos próprios e apoio às políticas públicas do GDF
Processos Internos	Prover excelência dos processos organizacionais críticos
	Ter eficiência e transparência na gestão orçamentária, financeira, contábil, tributária e de controle interno
	Desenvolver cultura gerencial orientada para resultados
Crescimento e Aprendizagem	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas às necessidades da organização
	Prover soluções tecnológicas que alavanquem os negócios da empresa

Fonte: Terracap (2018)

### **4.3 Indicadores na Terracap**

Cada perspectiva do BSC será comparada em vista do que é proposto na literatura expressa no referencial teórico com os indicadores atualmente utilizados na Terracap obtidos pelos relatórios gerenciais.

Este capítulo sistematiza os indicadores listados na literatura para cada perspectiva e compara com os que a Terracap já utiliza. A definição de metas dos indicadores, bem como os resultados de cada um deles disponibilizados nos relatórios da empresa, não é levada em consideração para os propósitos deste trabalho.

Para melhor análise dos resultados, cada perspectiva foi analisada individualmente, onde foi revisada para cada uma das medidas de desempenho levantadas na literatura, por meio dos seguintes parâmetros:

- Se aplica à realidade da Terracap?
- É aplicado na Terracap?

Nesta monografia as medidas de desempenho sem aplicabilidade para a realidade da Terracap não foram levadas em conta nas análises e conclusões.

Resultados repetidos foram destacados e considerados apenas uma vez para fins de análise.

#### **4.3.1 Perspectiva financeira**

A perspectiva financeira na Terracap é chamada de “Sociedade / Governo” já que esta perspectiva no entendimento do planejamento estratégico da empresa, deve estar voltada para o interesse governamental e da sociedade que usufrui de seus bens e serviços, portanto, não se aplica à perspectiva financeira do modo tradicional do BSC (Terracap, 2018).

Nos estudos de caso, segundo a revisão de literatura, a perspectiva financeira em muitas instituições internacionais de mercado imobiliário é referida como Perspectiva dos acionistas, como é o caso do conteúdo expresso no mapa estratégico da BCBC (Wilson et al., 2003).

Para melhor estruturação desta sessão, a perspectiva financeira deve então ser entendida como a mesma perspectiva de “Sociedade / Governo” da Terracap e de Acionista de algumas instituições internacionais.

Esta perspectiva implicou em 14 resultados de medidas de desempenho. 12 se aplicam à realidade da Terracap. Ao todo 10 medidas são mensuradas pela a Terracap, conferindo uma aplicabilidade de 83,33% das medidas de desempenho para esta perspectiva.

Esta foi a perspectiva com maior taxa de aplicabilidade das medidas entre todas na empresa.

As medidas e relações de desempenho relacionadas com a metragem quadrada recebem destaque nesta avaliação pois aparecem recorrentemente na literatura.

Quadro 10: Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva financeira.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Fonte	Se aplica para a Terracap?	É medido pela Terracap ?	Fonte
Financeira	Custo de propriedade alugada versus próprio	W4	Não	Não se aplica	
Financeira	% despesas com o setor privado	W4	Sim	Não	
Financeira	Gestão do orçamento (operacional e capital, fundo rotativo de serviços e fundo rotativo de alienações)	RBS	Sim	Sim	Relatório Anual
Financeira	Precisão da previsão financeira em comparação com os resultados de final de ano	RBS	Sim	Sim	Confidencial
Financeira	Resultado líquido	BCBC	Sim	Sim	Relatório Anual
Financeira	Retorno sobre o investimento	BCBC	Sim	Sim	Relatório Anual
Financeira	% despesas com o setor privado	BCBC	Sim	Não	
Financeira	Custo total do projeto em relação ao orçamento, o excedente da propriedade total orçamento de gestão e orçamento administrativo.	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Financeira	Transferência de fundos orçados para o próximo orçamento do ano.	Statsbygg	Sim	Sim	Relatório Anual
Financeira	Receita total de consultoria e planejamento, projeto de construção e gestão de propriedade	Statsbygg	Sim	Sim	
Financeira	Área alugada como porcentagem de área total (m2)	Statsbygg	Não	Não se aplica	
Financeira	Retorno na gestão da propriedade. Resultado antes do custo financeiro como porcentagem do capital investido por ano	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Financeira	Renda	NPB	Sim	Sim	Relatório Anual

Financeira	Retorno sobre o patrimônio líquido	NPB	Sim	Sim	Relatório Anual
Financeira	Diferentes custos por metro quadrado, como consumo de energia; operações e custo de manutenção; e custos de locação	NPB	Sim	Não	

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3.2 Perspectiva cliente

Esta perspectiva implicou em 26 resultados de medidas de desempenho. 18 se aplicam à realidade da Terracap. Ao todo 13 são mensuradas pela a Terracap, conferindo uma aplicabilidade de 72,22% das medidas de desempenho para esta perspectiva.

Esta foi segunda maior taxa de aplicabilidade das medidas.

A mensuração da avaliação do posicionamento da empresa frente aos veículos de comunicação de imprensa é uma medida que pode ser ponderada por parte da Terracap.

Quadro 11: Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva do cliente.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Fonte	Se aplica para a Terracap?	É medido pela Terracap ?	Fonte
Cliente	Satisfação do cliente	W4	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Contribuição para políticas públicas e prioridades sociais	W4	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Satisfação geral do cliente com serviços prestados	RBS	Sim	Sim	Relatório Anual
Cliente	Satisfação geral do inquilino com os serviços de gerenciamento de propriedade	RBS	Não	Não se aplica	
Cliente	Volumes de negócios (receita gerada por meio de serviços opcionais no Fundo Rotativo de Serviços)	RBS	Não	Não se aplica	
Cliente	Contribuição para Prioridades de Políticas Públicas (Controladoria Moderna, Local de Trabalho para futuro, governo online, ecologização de Operações Governamentais)	RBS	Sim	Sim	Confidencial

Cliente	Satisfação do cliente	BCBC	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Nota de avaliação da escolha do cliente	BCBC	Sim	Sim	Relatório Anual
Cliente	Taxa de satisfação - ministérios, inquilinos, planejamento e consultoria	Statsbygg	Sim	Não	
Cliente	Porcentagem de imprensa positiva e neutra	Statsbygg	Sim	Não	
Cliente	Todos os projetos e divisões têm sua própria estratégia de comunicação.	Statsbygg	Sim	Não	
Cliente	Registro de todas as propriedades de acordo com plano de proteção de valores histórico / cultural	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Índice de satisfação do cliente	NPB	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Pesquisas com clientes	NPB	Sim	Não	
Cliente	Monitoramento de mídia	NPB	Não	Não	
Cliente	Unidades Lançadas	FIPE, 2015	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Unidades Vendidas	FIPE, 2015	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Valor de Vendas	FIPE, 2015	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Oferta	FIPE, 2015	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Vendas/Ofertas (VSO)	FIPE, 2015	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Entregas	FIPE, 2015	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Taxa de Inadimplência	FIPE, 2015	Sim	Sim	Relatório Anual
Cliente	VA Construção Civil	FGV, 2019	Não	Não se aplica	
Cliente	Unidades Residenciais Lançadas	CBIC, 2019	Não	Não se aplica	
Cliente	Unidades Residenciais vendidas	CBIC, 2019	Não	Não se aplica	
Cliente	Oferta Final Disponível	CBIC, 2019	Não	Não se aplica	
Cliente	Oferta Final por Fase de Obra	CBIC, 2019	Sim	Não	
Cliente	Lançamento X Vendas	CBIC, 2019	Sim	Sim	Confidencial
Cliente	Preço Médio	CBIC, 2019	Não	Sim	Confidencial

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3.3 Perspectiva processos internos

Esta perspectiva implicou em 40 resultados de medidas de desempenho. 36 se aplicam à realidade da Terracap. Ao todo 13 medidas são mensuradas pela a Terracap, conferindo uma aplicabilidade de 36,11% das medidas de desempenho para esta perspectiva. Esta é a menor taxa de aplicabilidade entre todas as perspectivas.

Quadro 12: Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva de processos internos.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Fonte	Se aplica para a Terracap?	É medido pela Terracap ?	Fonte
Processos Internos	Uso de acomodação	W4	Não	Não se aplica	
Processos Internos	Taxas de vacância	W4	Sim	Sim	Relatório Anual
Processos Internos	Custos de manutenção	W4	Sim	Não	
Processos Internos	Custos operacionais	W4	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Custos de energia	W4	Sim	Não	
Processos Internos	Retorno sobre o investimento	W4	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Índices de reinvestimento de capital	W4	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Desenvolvimento de objetivos sustentáveis	W4	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Eficiência de projeto	W4	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Uso da acomodação (m2 alugável / total funcionário de tempo equivalente, custo / alugável m2 e custo / equivalente em tempo integral empregado)	RBS	Sim	Não	
Processos Internos	Taxas de vacância em escritórios	RBS	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Retorno do Investimento	RBS	Sim	Sim	Relatório Anual
Processos Internos	Reinvestimento de capital em espaço próprio	RBS	Sim	Não	
Processos Internos	Progresso em relação aos objetivos de desenvolvimento sustentável	RBS	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Proporções de oferta e demanda de espaço	RBS	Sim	Não	
Processos Internos	Eficiência do projeto (tempo e orçamento)	RBS	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Qualidade de integridade de dados	RBS	Sim	Não	
Processos Internos	Implementação de métricas de níveis de serviço interno	BCBC	Sim	Não	

Processos Internos	Custos de aluguel por metro quadrado	BCBC	Não	Não se aplica	
Processos Internos	Área gerenciada / funcionário	BCBC	Sim	Não	
Processos Internos	Taxas de vacância em escritórios	BCBC	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Minimizar impactos ambientais	BCBC	Sim	Não	
Processos Internos	Operação e manutenção por metro quadrado	BCBC	Sim	Não	
Processos Internos	A satisfação das divisões com um outro.	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Trabalho em grupo feito de acordo com estratégias / planos de projeto aprovados	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Novo plano de qualidade implementado	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Todo trabalho em propriedades feito de acordo com plano de manutenção aprovado	Statsbygg	Não	Não se aplica	
Processos Internos	Custo de operação / metros quadrados.	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Custo de manutenção / metros quadrados.	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Uso de energia / metros quadrados.	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Custo de administração / receita total.	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Custo de TI / funcionário	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Custo de TI / custo total de administração.	Statsbygg	Sim	Não	
Processos Internos	Custo de transação / todas as compras	Statsbygg	Não	Não	
Processos Internos	Grau de serviço (produção interna e Serviços)	Statsbygg	Sim	Sim	Relatório Anual
Processos Internos	Pesquisa de satisfação do funcionário	NPB	Sim	Não	

Processos Internos	Desenvolvimento de sistema único para medir a qualidade interna e serviços de instalações externas.	NPB	Sim	Não	
Processos Internos	Custos com publicidade/marketing po m <sup>2</sup>	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Não	
Processos Internos	Custo de construção por m <sup>2</sup>	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Não	
Processos Internos	Nº de licenciamentos de novos projetos	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Sim	Confidencial
Processos Internos	Nº médio de dias para resposta a reclamações	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Sim	Relatório Anual
Processos Internos	Custo das reclamações por m <sup>2</sup>	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Não	

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.3.4 Perspectiva crescimento e aprendizado

Esta perspectiva implicou em 24 resultados de medidas de desempenho. 24 se aplicam à realidade da Terracap. Ao todo 15 medidas são mensuradas pela a Terracap, conferindo uma aplicabilidade de 62,50% das medidas de desempenho para esta perspectiva. Esta é a menor taxa de aplicabilidade entre todas as perspectivas.

Quadro 13: Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo a perspectiva de crescimento e aprendizado.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Fonte	Se aplica para a Terracap?	É medido pela Terracap ?	Fonte
Crescimento e aprendizagem	Satisfação da equipe	W4	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Investimento em aprendizagem por funcionário	W4	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Absentismo	W4	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Rotatividade de pessoal	W4	Sim	Sim	Relatório Anual
Crescimento e aprendizagem	Vigência do funcionário	W4	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Satisfação Geral da Equipe	RBS	Sim	Não	

Crescimento e aprendizagem	Perfil da força de trabalho (população total por situação de emprego)	RBS	Sim	Sim	Relatório Anual
Crescimento e aprendizagem	Objetivos do Plano de Recursos Humanos (distribuição de idade, investimento em aprendizagem por funcionário, absenteísmo, horas extras, porcentagem de funcionários com aprendizagem, planos em vigor, igualdade de emprego alvos, entradas e saídas)	RBS	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Investimento em treinamento / funcionário	BCBC	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Satisfação do empregado	BCBC	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Taxa de absenteísmo	BCBC	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Taxa de participação de força laboral	BCBC	Sim	Sim	Relatório Anual
Crescimento e aprendizagem	Cumprimento das expectativas da solução de TI	BCBC	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Implementar novo sistema de software para orçamento	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Implementar nova documentação de todos as rotinas, estratégias, etc.	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Todos os funcionários da mesma intranet.	Statsbygg	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Implementar a proteção ambiental projeto "Estado Verde"	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Implementar novos projetos de pesquisa	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Implementar plano de pré-projeto para banco de dados de novos conhecimentos e melhores práticas	Statsbygg	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Implementar novo sistema estratégico.	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Esclarecimento de funcionários competência individual e requisitos	Statsbygg	Sim	Não	

Crescimento e aprendizagem	Implementação de novo programa de liderança.	Statsbygg	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Capacidade do centro de recursos humanos de entregar funcionários competentes de acordo com necessidades das outras divisões.	Statsbygg	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Satisfação do empregado.	Statsbygg	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Níveis de doença	Statsbygg	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Rotatividade	Statsbygg	Sim	Sim	Relatório Anual
Crescimento e aprendizagem	Nº de horas de formação por empregado	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	Índice de satisfação funcionários	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Não	
Crescimento e aprendizagem	Volume de investimento em sistemas de informação	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Sim	Confidencial
Crescimento e aprendizagem	% de funcionários que reconhecem os objetivos estratégicos	Marcos, Tânia, 2019	Sim	Não	

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.3.5 Medidas de desempenho que não utilizam o BSC

Para metodologias alternativas ao BSC levantadas na literatura, tiveram 29 resultados de medidas de desempenho. 26 se aplicam à realidade da Terracap. Ao todo 12 são mensuradas pela a Terracap, conferindo uma aplicabilidade de 46,15% das medidas de desempenho.

Quadro 14: Aplicação na Terracap das medidas de desempenho expressas na literatura segundo outras metodologias.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Fonte	Se aplica para a Terracap?	É medido pela Terracap ?	Fonte
Não utiliza BSC	Custo por metro quadrado (propriedade)	GSA	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Custo por metro quadrado (alugado)	GSA	Não	Não se aplica	
Não utiliza BSC	Taxa de desocupação	GSA	Não	Não se aplica	

Não utiliza BSC	Custo por pessoa	GSA	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Satisfação do cliente	GSA	Sim	Sim	Relatório Anual
Não utiliza BSC	Total de metros quadrados	GSA	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Teletrabalhadores federais	GSA	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Sustentabilidade	GSA	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Custos imobiliários / lucro bruto (contribuição)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Relatório Anual
Não utiliza BSC	Proporção de custos imobiliários / vendas (faturamento)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Relatório Anual
Não utiliza BSC	Relação custos imobiliários / despesas gerais	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Custos imobiliários / número de funcionários suportado	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Relação de custo improdutivo	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Proporção de capital imobiliário	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Relação de capacidade do escritório (área usada)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Densidade (área por número de funcionários suportado)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Taxa de vacância	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Tempo do ciclo de concessão	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Confiabilidade das instalações (instalações críticas)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Confiabilidade das instalações (todas as instalações)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Incômodo das instalações (base de funcionários)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	

Não utiliza BSC	Responsividade	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Funcionalidade / facilidade de manutenção no local de trabalho	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Retorno sobre ativos imobiliários	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Lucro por unidade de área	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Vendas por unidade de área	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial
Não utiliza BSC	Satisfação do cliente (gestão de negócios)	Barry Varcoe (2001)	Não	Não se aplica	
Não utiliza BSC	Satisfação do cliente (usuários)	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Relatório Anual
Não utiliza BSC	Relação de adequação da instalação	Barry Varcoe (2001)	Sim	Não	
Não utiliza BSC	Índice de satisfação - ministérios, inquilinos e clientes	Barry Varcoe (2001)	Sim	Sim	Confidencial

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4 Análise dos resultados

Sistematizando as os dados da utilização dos indicadores na Terracap em comparação com o portfólio expresso na literatura especializada, é possível perceber que a empresa hoje utiliza a maioria dos indicadores.

A análise dos resultados de todas as perspectivas e das medidas obtidas de metodologias alternativas ao BSC somaram combinadas o total de 116 medidas de desempenho que são aplicáveis para a realidade da Terracap, das quais 63 são sistematicamente medidos e 54 não são.

Na pesquisa bibliográfica, o BSC que é adotado na empresa em seu planejamento estratégico foi essencialmente a metodologia mais utilizado para desenvolvimento dos objetivos estratégico e as consequentes medidas de desempenho organizacional nas 4 perspectivas.

A definição dos indicadores de desempenho em instituições públicas imolarias é hoje um desafio e a medição de desempenho é absolutamente crítico no domínio imobiliário de hoje (Wilson et al., 2003).

A relação da porcentagem de medidas de desempenho que são utilizadas pela a Terracap em vista das que não são, está expressa na figura abaixo:

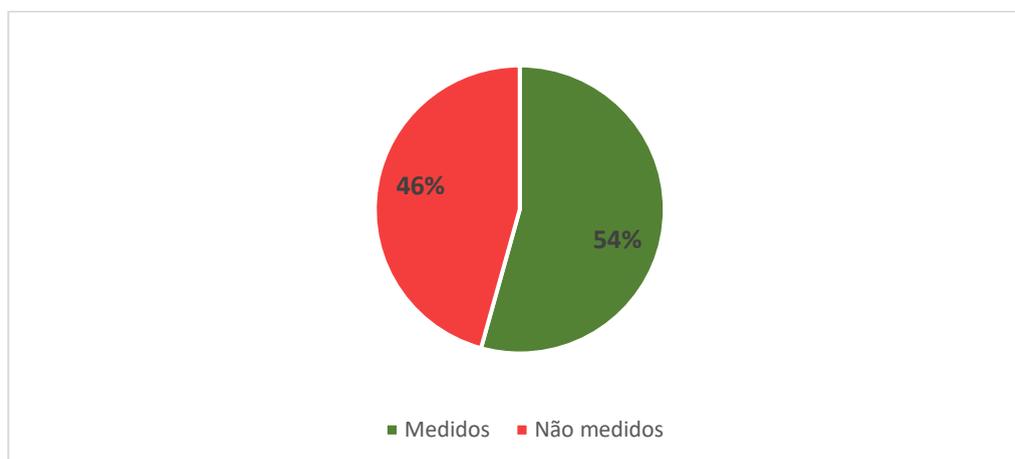


Figura 13: Relação da porcentagem de indicadores da literatura medidos e não medidos pela Terracap. Fonte: elaborado pelo autor.

Para a melhor visualização de como as medidas de desempenho levantadas na pesquisa bibliográfica estão sendo utilizadas na empresa em cada perspectiva, elaborou-se o gráfico comparativo do grau de utilização dos indicadores nas perspectivas e dos indicadores dispostos em metodologias que não utilizam o BSC especificamente.

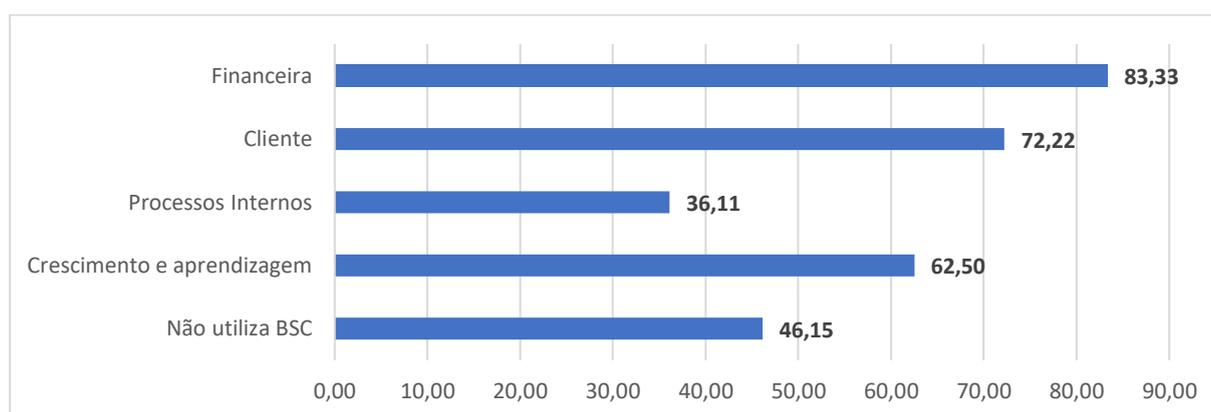


Figura 14: Porcentagem de utilização dos indicadores na Terracap para cada perspectiva do BSC e para metodologias alternativas ao BSC. Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico deixa evidente a perspectiva financeira como a que tem mais medidas de desempenho utilizadas nas métricas recorrentes da Terracap, mesmo pela natureza da organização, esta perspectiva esteja voltada pelas aspirações do governo / Sociedade no ponto de vista de entrega de valor.

A perspectiva do cliente, que na Terracap é chamada de Clientes / Beneficiários / Mercado dado o enfoque nos beneficiários diretos (cidadãos, organizações privadas e outras entidades públicas) e dos produtos (bens e serviços) (Terracap, 2018) apresentou também uma alta taxa de utilização das medidas de desempenho expressas na literatura em relação às demais.

Sobre a perspectiva dos Processos internos, ela realça a necessidade do enfoque da organização em avaliar uma possível adequação ou mensuração de novas medidas de desempenho. Esta perspectiva foi que tiveram mais resultados de medidas de desempenho levantadas na literatura com a menor taxa de utilização não apenas na comparação com as demais perspectivas, mas também em vista dos indicadores oriundos de outros SMD.

Finalizando a análise com as medidas de desempenho da literatura que não vieram da metodologia do BSC, é percebido que:

- Todas as medidas de desempenho podem ser alocadas ou aplicáveis a algumas perspectivas do BSC, ou seja, são aplicáveis para esta metodologia
- Ao todo foram 29 resultados de medidas de desempenho, o que exprime um número de resultados maior do que o encontrado na maioria das perspectivas
- Existe uma tendência em ascensão na adequação de medidas de desempenho na área imobiliária sob o viés de metodologias alternativas ao BSC

## 5 PROPOSTA DE MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA A TERRACAP

Este capítulo reúne os dados fornecidos no capítulo anterior, dando um enfoque para as medidas de desempenho especificadas na literatura, tanto aplicadas para a realidade da Terracap, quanto as não aplicadas. O objetivo é verificar quais são os que estão previstos na literatura, mas que a empresa não os tem implementado de forma sistemática.

Para melhor entendimento das medidas de desempenho, foi feita a separação não pela metodologia SMD, mas sim pelo parâmetro de qual indicador trata.

A categorização dos indicadores não utilizados pela empresa deixa mais clara a visualização dos aspectos nos quais a Terracap pode em um planejamento futuro, projetar ou adequar suas medidas de desempenho na busca pela otimização de suas métricas e resultados.

Os parâmetros foram escolhidos baseados na natureza do indicador, ou seja, foi visto do que cada um deles tratava a respeito para os categorizar. Por exemplo, as medidas de desempenho “Vigência do funcionário” e “Esclarecimento de funcionários competência individual e requisitos” foram entendidas como pertencentes a um parâmetro maior que é o de “Funcionários”.

Os parâmetros definidos foram os seguintes:

- **Setor privado:** medições que envolvem análises específicas com o setor privado
- **Manutenção:** medidas relacionadas a todos os tipos de manutenção envolvendo o patrimônio da empresa de todas as naturezas
- **Custo:** qualquer relação que envolva custos financeiros
- **Satisfação da equipe:** medidas de satisfação de equipes Inter e extra setorial
- **Funcionários:** medidas que envolvem relação com o número ou proporção do corpo de trabalho
- **Relação de área:** medidas que contemplam relações por metragem quadrada do patrimônio da empresa
- **Sistemas de informação:** medidas relacionadas com soluções em sistemas de informação
- **Estratégia:** medições que implicam diretamente na estratégia da empresa ou na gestão
- **Satisfação do funcionário:** medidas da satisfação individual do trabalhador
- **Imagem da empresa:** envolve métricas para avaliar a percepção geral interna ou externa da empresa
- **Instalações:** relaciona diretamente o espaço físico de trabalho

Quadro 15: Medidas de desempenho não sistematizadas na Terracap separadas por parâmetros.

Perspectiva	Medidas de Desempenho	Parâmetro
Financeira	% despesas com o setor privado	Setor privado
Processos Internos	Custos de manutenção	Manutenção
Processos Internos	Custos de energia	Custo
Crescimento e aprendizagem	Satisfação da equipe	Satisfação da equipe
Crescimento e aprendizagem	Vigência do funcionário	Funcionários
Crescimento e aprendizagem	Satisfação Geral da Equipe	Satisfação da equipe
Processos Internos	Uso da acomodação (m2 alugável / total funcionário de tempo equivalente, custo / alugável m2 e custo / equivalente em tempo integral empregado)	Relação de área
Processos Internos	Proporções de oferta e demanda de espaço	Relação de área
Processos Internos	Qualidade de integridade de dados	Sistemas de informação
Financeira	% despesas com o setor privado	Setor privado
Processos Internos	Implementação de métricas de níveis de serviço interno	Estratégia
Processos Internos	Área gerenciada / funcionário	Relação de área
Processos Internos	Operação e manutenção por metro quadrado	Relação de área
Crescimento e aprendizagem	Satisfação do empregado	Satisfação do funcionário
Cliente	Taxa de satisfação - ministérios, inquilinos, planejamento e consultoria	Satisfação do funcionário
Cliente	Porcentagem de imprensa positiva e neutra	Imagem da empresa
Cliente	Todos os projetos e divisões têm sua própria estratégia de comunicação.	Estratégia
Processos Internos	A satisfação das divisões com um outro.	Satisfação da equipe
Processos Internos	Trabalho em grupo feito de acordo com estratégias / planos de projeto aprovados	Estratégia
Processos Internos	Custo de operação / metros quadrados.	Relação de área

Processos Internos	Custo de manutenção / metros quadrados.	Relação de área
Processos Internos	Uso de energia / metros quadrados.	Relação de área
Processos Internos	Custo de administração / receita total.	Custo
Processos Internos	Custo de TI / funcionário	Sistemas de informação
Processos Internos	Custo de TI / custo total de administração.	Sistemas de informação
Crescimento e aprendizagem	Todos os funcionários da mesma intranet.	Sistemas de informação
Crescimento e aprendizagem	Implementar plano de pré-projeto para banco de dados de novos conhecimentos e melhores práticas	Funcionários
Crescimento e aprendizagem	Esclarecimento de funcionários competência individual e requisitos	Funcionários
Crescimento e aprendizagem	Implementação de novo programa de liderança	Funcionários
Crescimento e aprendizagem	Capacidade do centro de recursos humanos de entregar funcionários competentes de acordo com necessidades das outras divisões.	Funcionários
Crescimento e aprendizagem	Satisfação do empregado	Satisfação do funcionário
Não utiliza BSC	Custo por metro quadrado (propriedade)	Relação de área
Não utiliza BSC	Custo por pessoa	Custo
Não utiliza BSC	Total de metros quadrados	Relação de área
Não utiliza BSC	Teletrabalhadores federais	Funcionários
Financeira	Diferentes custos por metro quadrado, como consumo de energia; operações e custo de manutenção; e custos de locação	Relação de área
Cliente	Pesquisas com clientes	Imagem da empresa
Processos Internos	Pesquisa de satisfação do funcionário	Satisfação do funcionário
Processos Internos	Desenvolvimento de sistema único para medir a qualidade interna e serviços de instalações externas.	Estratégia
Cliente	Oferta Final por Fase de Obra	Custo
Processos Internos	Custos com publicidade/marketing po m^2	Relação de área
Processos Internos	Custo de construção por m^2	Relação de área
Processos Internos	Custo das reclamações por m^2	Relação de área
Crescimento e aprendizagem	Índice de satisfação funcionários	Satisfação do funcionário

Crescimento e aprendizagem	% de funcionários que reconhecem os objetivos estratégicos	Estratégia
Não utiliza BSC	Custos imobiliários / número de funcionários suportado	Custo
Não utiliza BSC	Relação de custo improdutivo	Custo
Não utiliza BSC	Relação de capacidade do escritório (área usada)	Relação de área
Não utiliza BSC	Densidade (área por número de funcionários suportado)	Relação de área
Não utiliza BSC	Confiabilidade das instalações (instalações críticas)	Instalações
Não utiliza BSC	Confiabilidade das instalações (todas as instalações)	Instalações
Não utiliza BSC	Incômodo das instalações (base de funcionários)	Instalações
Não utiliza BSC	Funcionalidade / facilidade de manutenção no local de trabalho	Manutenção
Não utiliza BSC	Lucro por unidade de área	Relação de área
Não utiliza BSC	Relação de adequação da instalação	Instalações

Fonte: elaborado pelo autor.

A quantidade de resultados para cada parâmetro em relação ao total de medidas de desempenho encontradas que não são utilizadas pela Terracap é demonstrada na Figura 15:

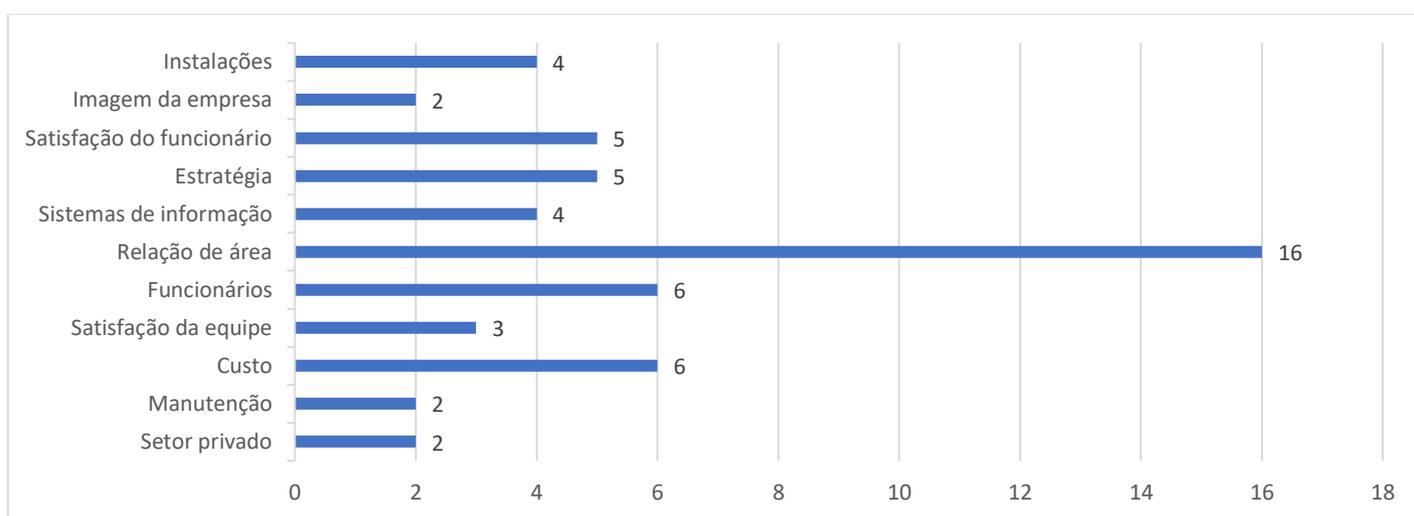


Figura 15: Quantidade de resultados para cada parâmetro. Fonte: elaborado pelo autor.

Para Setor privado, a única medida de desempenho neste parâmetro foi “% despesas com o setor privado”. A mensuração desta medida de desempenho pode ser avaliada por parte da empresa.

Em custo, as medidas de desempenho foram:

- Custos de energia

- Custo de administração / receita total
- Custo / pessoa
- Oferta Final por Fase de Obra
- Custos imobiliários / número de funcionários suportado
- Relação de custo improdutivo

Em estratégia, as medidas de desempenho foram:

- Implementação de métricas de níveis de serviço interno
- Todos os projetos e divisões têm sua própria estratégia de comunicação
- Trabalho em grupo feito de acordo com estratégias / planos de projeto aprovados
- Desenvolvimento de sistema único para medir a qualidade interna e serviços de instalações externas
- % de funcionários que reconhecem os objetivos estratégicos

Em Funcionários, as medidas de desempenho foram:

- Vigência do funcionário
- Implementar plano de pré-projeto para banco de dados de novos conhecimentos e melhores práticas
- Esclarecimento de funcionários competência individual e requisitos
- Implementação de novo programa de liderança
- Capacidade do centro de recursos humanos de entregar funcionários competentes de acordo com necessidades das outras divisões
- Teletrabalhadores federais

Em Imagem da empresa, as medidas de desempenho foram:

- Porcentagem de imprensa positiva e neutra
- Pesquisas com clientes

Em Instalações, as medidas de desempenho foram:

- Confiabilidade das instalações (instalações críticas)
- Confiabilidade das instalações (todas as instalações)
- Incômodo das instalações (base de funcionários)
- Relação de adequação da instalação

Em Manutenção, as medidas de desempenho foram:

- Custos de manutenção
- Funcionalidade / facilidade de manutenção no local de trabalho

Em Relação de área, ocorreu o parâmetro com a maior incidência de medidas de desempenho. Estas medidas apareceram de forma bem uniforme em quase todas as fontes de pesquisa, incluindo nas medidas de desempenho que não foram estabelecidas com base no BSC. As medidas de desempenho aqui listada certamente cuja aplicação na empresa mais deve ser levada em conta dada a recorrência na revisão de literatura,

As medidas de desempenho deste parâmetro foram:

- Uso da acomodação (m<sup>2</sup> alugável / total funcionário de tempo equivalente, custo / alugável m<sup>2</sup> e custo / equivalente em tempo integral empregado)
- Proporções de oferta e demanda de espaço
- Área gerenciada / funcionário
- Operação e manutenção por metro quadrado
- Uso de energia / metros quadrados
- Custo por metro quadrado (propriedade)
- Total de metros quadrados
- Diferentes custos por metro quadrado, como consumo de energia; operações e custo de manutenção; e custos de locação
- Custos com publicidade/marketing por m<sup>2</sup>
- Custo de construção por m<sup>2</sup>
- Custo das reclamações por m<sup>2</sup>
- Relação de capacidade do escritório (área usada)
- Densidade (área por número de funcionários suportado)
- Lucro por unidade de área

Em Satisfação da equipe, é percebido a tendência das instituições imobiliárias de mensurar a satisfação da equipe no ambiente de trabalho em relação aos outros trabalhadores e certamente pode ser alvo de avaliação na Terracap. As medidas de desempenho deste parâmetro foram:

- Satisfação Geral da Equipe
- A satisfação das divisões com um outro

Em Satisfação do funcionário, as medidas de desempenho possuem enfoque na relação do funcionário com o trabalho propriamente dito e não com a equipe de forma pessoal. Estas métricas podem ser levadas para análise na empresa por aparecerem 5 vezes em diferentes fontes e envolvendo até mesmo mais de uma perspectiva do BSC. A medida desta perspectiva pode ser resumida em: “Índice de satisfação funcionários”.

Finalizando com o parâmetro de Sistemas de informações, a uniformização dos sistemas para utilização dos funcionários de modo a se tornar mensurável para medição, fazer relações dos custos

de TI e métricas de quantificação da qualidade de dados são medidas que podem ser avaliadas a melhor forma de aplicação na empresa. Os resultados foram:

- Qualidade de integridade de dados
- Custo de TI / funcionário
- Custo de TI / custo total de administração

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho por meio de pesquisa e revisão da literatura, conseguiu realizar os objetivos específicos de forma concisa e fornece dados relevantes para que a empresa do estudo de caso possa verificar a aplicabilidade de tais informações em busca de aperfeiçoar a sua gestão de desempenho.

O mercado imobiliário é abrangente e competitivo, mas a particularidade da Terracap a coloca em uma segmentação diferenciada no Brasil. Os resultados levantados nas pesquisas bibliográficas conseguiram estruturar como organizações públicas imobiliárias definem suas medidas de desempenho.

O estudo dos indicadores de desempenho revisados na Terracap e os da literatura, com a análise da aplicabilidade na empresa, permitiu explicitar as medidas de desempenho aplicadas. Também é possível extrair dados sobre a adequação das medidas de desempenho para cada uma das perspectivas do BSC isoladamente.

Por meio da pesquisa bibliográfica, fica perceptível que a medição de desempenho é desafiadora e por vezes críticas no domínio imobiliário. A predominância da utilização do BSC frente a outras metodologias para este mercado é outro fator a ser estado que demonstra o grande desafio de utilizar esta abordagem da forma mais otimizada. O BSC se mostra assertivo para empresas do ramo imobiliário, inclusive para organizações públicas em variados países.

Portanto, este trabalho levanta informações consolidadas para auxiliar a medição de desempenho para empresas imobiliárias em geral, trazendo o enfoque necessário para empresas imobiliárias públicas.

## 7 REFERÊNCIAS

- BORGES, R. Balanced Scorecard (BSC) Corporativo da Área Gestão Imobiliária LTDA. , p. 61, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47<sup>1</sup>, n. 4, p. 523–539, 2012.
- BRASIL. **LEI Nº 13.303**. 2016.
- BRASÍLIA. **LEI Nº 5.861**. 1972.
- CARVALHO, J. C.; LEONI, J. N. GESTÃO DE DESEMPENHO COM BASE NO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO: UM ESTUDO DE CASO. , p. 16, 2017.
- CBIC; SENAI. Indicadores Imobiliários Nacionais 1 Trimestre de 2019. , 2019.
- CUNHA, Y. S. A. GESTÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL NO AGRONEGÓCIO. , p. 64, 2016.
- ENAP. Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional. , 2003.
- FIPE. INDICADORES ABRAINC/FIPE DO MERCADO IMOBILIÁRIO. , p. 11, 2015.
- GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. , p. 15, 1982.
- IBGE. Índice Geral do Mercado Imobiliário Comercial. , 2020.
- IBGE, C. CONCLA IBGE. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html>>. Acesso em: 12/3/2021.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em Ação**. 1997.
- MACKE, J. A PESQUISA-AÇÃO NA DISCUSSÃO DA PESQUISA EMPÍRICA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. , p. 13, 1999.
- MARCOS, T. C. P. CONCEPTUALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA. , p. 17, 2012.
- MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D. F. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Production**, v. 22, n. 1, p. 1–13, 2011.
- NEVES, J. L. PESQUISA QUALITATIVA – CARACTERÍSTICAS, USOS E POSSIBILIDADES. , p. 5, 1996.

DE OTLVELRE-CESTRO, G. A.; DO CARMO LIMA, G. B.; MENDES DA VEIGA, M. R. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. , p. 15, 1996.

PINHEIRO, G. H. Performance measurement system as strategic differential in facilities management area: study applied in an organization of the energy sugar sector. , v. 2, n. 2, p. 20, 2020.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318–325, 1995.

RIBEIRO, J. Medição de Desempenho Organizacional nas Imobiliárias: um estudo na cidade do Natal-RN. , p. 114, 2004.

ROCHA, H. M.; DE OLIVEIRA, U. R. Balanced scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. , p. 12, 2006.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A IPT. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482003000100003&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000100003&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 12/5/2021.

SECOVIDF. Boletim Comercial amostra de julho de 2019. , 2019a.

SECOVIDF. Boletim da Conjuntura Imobiliária amostra de julho de 2019. , 2019b.

SESI. Construção e Análise de Indicadores. , 2010.

SHAHIN, A.; MAHBOD, M. A. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 3, p. 226–240, 2007.

SIMÕES, J. **GESTÃO DO DESEMPENHO NA ÁREA BANCÁRIA: ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL S/A**, 2018. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.

TERRACAP. 3º CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018/2020. , 2018.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 75–93, 2010.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443–466, 2005.

VARCOE, B. A process for the portfolio management of real estate assets. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 2, n. 2, p. 113–122, 1999.

VARCOE, B. The performance measurement of corporate real estate portfolio management. **Journal of Facilities Management**, v. 1, n. 2, p. 117–130, 2002.

VITÓRIA, F. Balanced Scorecard: Uma revisão da literatura. , p. 68, 2017.

WILSON, C.; HAGARTY, D.; GAUTHIER, J. Results using the balanced scorecard in the public sector. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 1, p. 53–64, 2003.

WURDEMANN, W. **Corporate real state performance The added value measured**, 2012.

ZUCATTO, L.; AL, ET. Proposição de Indicadores de Desempenho na Gestão Pública. , 2009.