

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
MICROEMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO**

Vinícius Abreu Diniz

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Julho, 2018

Vinícius Abreu Diniz

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
MICROEMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Ouro Preto, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Docente orientador: Prof. Esp. Thairone Ezequiel de Almeida

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

Julho, 2018





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 Universidade Federal de Ouro Preto  
 Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
 Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



### ATA DE DEFESA

Aos **2** dias do mês de **julho** de **2018**, às **18:00** horas, na sala **C204** deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno **Vinícius Abreu Diniz**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: **Thairone Ezequiel de Almeida**, **Jean Carlos Machado Alves** e **Sérgio Evangelista Silva**. O aluno apresentou o trabalho intitulado: **Uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do ramo imobiliário**. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva – Prazo concedido para as correções: \_\_\_\_ dias.

Reprovação com Ressalva – Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_ dias.

Reprovação

do aluno, com a nota 8,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

João Monlevade, **2 de julho** de **2018**.

*Thairone Ezequiel de Almeida*

Thairone Ezequiel de Almeida  
 Professor Orientador

*Jean Carlos Machado Alves*

Jean Carlos Machado Alves  
 Professor Convitado

*Sérgio Evangelista Silva*

Sérgio Evangelista Silva  
 Professor Convitado

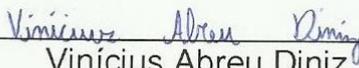
*Vinícius Abreu Diniz*

Vinícius Abreu Diniz  
 Aluno

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do ramo imobiliário** é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, **2 de julho de 2018.**

  
\_\_\_\_\_  
Vinícius Abreu Diniz  
Aluno

## RESUMO

O presente trabalho tem como proposta a elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa inserida no ramo imobiliário, a qual não há definido nenhum conceito ou plano, visando sua reestruturação e readequação ao mercado. A partir de uma abordagem qualitativa, realizou-se um estudo exploratório por meio de entrevistas e análises dos ambientes, utilizando a matriz SWOT, para a compreensão das características da organização e do mercado. Posteriormente, construíram-se os planos de ação por meio da ferramenta PDCA, relacionado cada objetivo definido para a empresa, com o foco nas áreas que não foram desenvolvidas na organização, mas são essenciais, como marketing, tecnologia, planejamento e controle. Por fim, espera-se que o planejamento estratégico possa conferir competitividade para a organização e auxiliie a compreender sua posição no mercado, bem como possa ser adaptado às organizações de porte e mercado distintos. Ressalta-se a importância do planejamento como norteador e da ferramenta da qualidade PDCA como auxílio na mudança da cultura organizacional benéfica em longo prazo.

*Palavras-chave:* Micro e pequenas empresas, planejamento estratégico, estratégia em serviços, reestruturação organizacional.

## ABSTRACT

The present work proposes the elaboration of a strategic plan for a microenterprise inserted in the real estate sector, which has not defined any concept or plan, aiming at its restructuring and re-adaptation to the market. From a qualitative approach, an exploratory study was conducted through interviews and analysis of the environments, using the SWOT matrix, to understand the characteristics of the organization and the market. Subsequently, action plans were built through the PDCA tool, related to each goal defined for the company, focusing on areas that were not developed in the organization, but are essential, such as marketing, technology, planning and control. Finally, it is hoped that strategic planning can give competitiveness to the organization and help it understand its position in the market, and can be adapted to organizations of different sizes and markets. The importance of planning as a guide and of the PDCA quality tool as an aid in the change of beneficial organizational culture in the long term is emphasized.

*Keywords:* Micro and small enterprises, strategic planning, service strategy, organizational restructuring.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Etapas do modelo de Kotler e Keller .....	11
Figura 2 – Fases do modelo de Oliveira.....	11
Figura 3 – Três critérios de aquisição de clientes de Terry Hill .....	14
Figura 4 – Quadrantes da análise SWOT .....	15
Figura 5 – Cinco forças de Porter.....	16
Figura 6 – Estratégias competitivas genéricas de Porter .....	19
Figura 7 – Atividades realizadas no estudo.....	22
Figura 8 – Organograma da imobiliária .....	24
Figura 9 – Visão e valores da imobiliária.....	26
Figura 10 – Quadrantes da análise SWOT da imobiliária .....	27
Figura 11 – Objetivos e metas da imobiliária.....	28
Figura 12 – Primeiro plano de ação: marketing e captação .....	34
Figura 13 – Segundo plano de ação: tecnologia .....	34
Figura 14 – Terceiro plano de ação: controle e desenvolvimento .....	35
Figura 15 – Quarto plano de ação: <i>layout</i> .....	36
Figura 16 – Pesquisa de satisfação da imobiliária .....	37

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características das Micro e Pequenas Empresas .....	5
Quadro 2 – Classificação das empresas quanto ao porte .....	6
Quadro 3 – Níveis de planejamento .....	10
Quadro 4 – Princípios gerais do planejamento.....	10
Quadro 5 – Critérios avaliados pelos clientes no setor de serviços .....	13
Quadro 6 – Barreiras de entrada.....	17
Quadro 7 – Ferramenta PDCA e suas etapas.....	20
Quadro 8 – Análise dos quadrantes .....	28

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CEF	Caixa Econômica Federal
CRECI	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/MG	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
SECOVI/SP	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problema de pesquisa.....	2
1.2 Objetivo geral .....	2
1.3 Objetivos específicos .....	3
1.4 Justificativa.....	3
1.5 Estrutura do trabalho.....	4
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 As Micro e Pequenas Empresas .....	5
2.2 Um panorama geral sobre o serviço imobiliário .....	7
2.3 Planejamento estratégico.....	8
2.4 Estratégia em serviços .....	13
2.5 Análise SWOT ( <i>Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats</i> ).....	14
2.6 Cinco forças de Porter.....	16
2.7 Estratégias competitivas genéricas .....	18
2.8 Ciclo PDCA ( <i>Plan-Do-Check-Act</i> ) .....	19
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
4.1 A empresa .....	24
4.2 Planejamento estratégico.....	25
4.2.1 Missão, visão e valores.....	25
4.2.2 Análise externa e interna.....	26
4.2.3 Definição dos objetivos e metas.....	28
4.2.4 Formulação da estratégia.....	29
4.2.4.1 Cinco forças de Porter .....	29
4.2.4.2 Três critérios de aquisição de clientes de Terry Hill .....	30
4.2.4.3 Estratégia competitiva genérica .....	31

4.2.5 Definição de programas .....	32
4.2.6 Implementação.....	36
4.2.7 Controle e <i>feedback</i> .....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
APÊNDICE – Questionário.....	43

## 1 INTRODUÇÃO

A atual dinâmica do mercado caracteriza-se por mudanças contínuas e rápidas das empresas, seja pelo meio que está inserido ou pelo comportamento dos clientes e suas demandas. Esses fluxos de informação presentes no ambiente, possuem um grande peso em relação as ações dentro da organização, associada à conversão para um conhecimento utilizável (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012).

Conforme Maximiano (2004), a adequação da empresa ao ambiente não está relacionada apenas com o fato de estar apta a enfrentar seus concorrentes. Para o autor, o compartilhamento de uma visão sistêmica das características presentes nesse ambiente afeta todos envolvidos e criam desafios e oportunidades. Assim, pode-se notar um crescimento do poder nas mãos dos clientes. Por consequência, associada a uma mudança de cultura, as organizações procuraram aperfeiçoar suas estratégias com o objetivo de auxiliar no atingimento de suas metas (MAXIMIANO, 2004).

Entretanto, é necessário compreender o conceito de estratégia, seu papel, e sua relação com o planejamento. A estratégia corresponde à uma programação com objetivos futuros, a qual é escolhida as melhores hipóteses, de acordo com as características internas e externas do ambiente, que proporciona o posicionamento da organização e dá suporte ao processo de tomada de decisão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; FUSCO; SACOMANO, 2007). Dessa forma, pode-se constatar a sua relação direta com o conceito de planejamento estratégico que, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), trata-se do processo de formulação dessas estratégias e de seus objetivos, dando suporte às empresas de pequeno, médio e grande porte diante o mercado, em suas tomadas de decisões e nas ações necessárias para atingir as metas e objetivos estipulados pela organização.

O estudo em questão envolve o mercado imobiliário brasileiro. De acordo com Ferreira (2012), o Produto Interno Bruto (PIB) do setor superou a marca de R\$ 170 bilhões e pode crescer mais R\$ 100 bilhões em uma década, o que indica uma atividade muito intensa. Além disso, outro índice que pode indicar o aquecimento futuro deste ramo é a elevação da taxa de crescimento populacional de 0,77% entre os anos de 2016 e 2017, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), o que conseqüentemente, representa o aumento de moradias e poderá gerar impactar positivamente as empresas.

As políticas públicas, como o programa “Minha Casa Minha Vida”, além do crescimento da população brasileira, são alguns dos fatores que possivelmente podem contribuir para esse avanço no setor habitacional e, por consequência, a competitividade entre as empresas do ramo imobiliário. Dessa forma, espera-se que a construção e a demanda de novas moradias também aumentem. Um estudo do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo (SECOVI/SP) aponta que o crescimento anual médio no número de domicílios no país será de 1,8% no horizonte de 2015-2025, crescimento este acima da taxa populacional. O crédito imobiliário pode ser um fator que auxilia as progressões esperadas em relação a esse setor, pois a sua expansão possibilita um aumento numérico de famílias que poderão ter acesso a financiamento de forma mais fácil na obtenção de suas moradias (SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS DE SÃO PAULO, 2016).

Entretanto, em um mercado como esse em questão, o poder de empresas já consolidadas sobressai fortemente sob as empresas novas ou que ainda estão conquistando seu espaço, o que possivelmente cria uma barreira que dificulta o crescimento destas. O presente estudo envolve uma imobiliária, localizada na cidade de Sete Lagoas (MG), e a proposta de um planejamento estratégico, delineando as diretrizes e análises necessárias.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A pergunta que define a questão problema para esta pesquisa é: Como a criação de um planejamento estratégico pode auxiliar uma organização de pequeno porte a se reestruturar e compreender sua posição diante de um mercado já consolidado?

### **1.2 Objetivo geral**

O presente trabalho destaca como objetivo geral propor a criação de um planejamento estratégico para uma imobiliária de pequeno porte, localizada na cidade de Sete Lagoas (MG), a partir da compreensão e avaliação da atual dinâmica da empresa.

### **1.3 Objetivos específicos**

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessário nesse estudo os seguintes objetivos específicos para a construção de uma proposta de planejamento estratégico:

- Definir a missão visão e valores da empresa de pequeno porte;
- Realizar a análise do ambiente da empresa;
- Estabelecer os objetivos, metas e estratégia;
- Apontar quais as ações necessárias para a efetividade dessa proposta de planejamento.

### **1.4 Justificativa**

Diante da situação do atual mercado imobiliário e da velocidade em que as informações e mudanças ocorrem no ambiente, vê-se a necessidade das organizações tentarem se adaptar da melhor forma possível. Isso deve contar com uma estratégia que auxilie durante todo o processo, o que objetiva uma melhor resposta às mudanças, a conquista do seu lugar no mercado, eficiência e cumprimento das metas.

A organização do presente estudo não apresenta nenhum planejamento que trace seus objetivos claramente ou que auxilie no seu processo decisório. Definições como missão, visão e valores não são explicitadas na organização, o que demonstra uma carência em termos de planejamento e que a coloca em desvantagem quanto aos concorrentes do cenário local. Ademais, nota-se que por ser uma empresa familiar, pode ser um fator complicador, por existirem conflitos de interesses e que podem afetar na gestão e nas tomadas de decisões diante dos desafios.

Dessa forma, a elaboração de um planejamento estratégico poderá auxiliar na compreensão dos objetivos principais, do mercado, dos pontos fracos e fortes da imobiliária. Isso poderá servir como base para o processo de tomada de decisão, diante de situações futuras. Além da possibilidade de reestruturação da organização no cenário local, o estudo poderá conferir maior competitividade diante seus concorrentes.

Em relação às áreas de pesquisa da Associação Brasileira de Engenharia de Produção, a ABEPRO, o presente estudo corresponde a área de “Gestão

Estratégica e Organizacional” e subárea “Planejamento Estratégico e Operacional da Estrutura Organizacional”, por compreender o funcionamento da organização e partir da principal ideia de propor um planejamento estratégico (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1998).

### 1.5 Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho corresponde à divisão dos capítulos, e o conteúdo presente em cada um. Para o presente estudo, essa divisão ocorre em cinco capítulos, cada qual com os seus respectivos tópicos relacionados à temática em questão. Esses capítulos correspondem a:

- Introdução: Aborda a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.
- Revisão bibliográfica: Aponta todo o conteúdo teórico utilizado como base para a construção da proposta da pesquisa.
- Metodologia de pesquisa: Especifica os aspectos metodológicos que possibilitaram a realização do trabalho.
- Resultados e discussão: Demonstra a construção do planejamento estratégico, desde a apresentação da organização e suas características, realização da análise do ambiente, elaboração dos planos de ação até a última etapa, de *feedback* e controle.
- Considerações finais: Trata das considerações finais do trabalho, as limitações que ocorreram e outras observações pertinentes relacionadas a todo o desenvolvimento do estudo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 As Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's), presentes predominantemente nos setores de serviços e de comércio, atualmente têm grande destaque no cenário econômico brasileiro pelo seu papel ativo na geração de riquezas e de trabalho para a sociedade. Segundo um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE, houve um crescimento de R\$ 445 bilhões para R\$ 599 bilhões do valor agregado na economia por parte das MPE's entre 2009 e 2011, além de serem responsáveis pela parcela de 52% da mão de obra formal do país (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Dados mais recentes, indicam o número de 330 mil empregos gerados no ano de 2017, o que comprova o crescimento e a participação das MPE's na economia do país não apenas em alguns anos atrás, mas que ainda prevalece (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2017). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em um estudo realizado em 2011, seguindo uma abordagem qualitativa, foram listadas as características gerais das MPE's, representadas no Quadro 1, que auxiliam no processo de caracterização e compreensão dessas organizações. Tais características serão utilizadas como comparativas ao conhecimento da organização escolhida no presente trabalho, para que possa ser traçado seus principais aspectos.

Quadro 1 – Características das Micro e Pequenas Empresas

<b>Características gerais das MPE's</b>
Baixa intensidade de capital
Altas taxas de mortalidade e natalidade
Proprietários e sócios como mão de obra
Membros familiares presentes na organização
Centralização da tomada de decisão
Mão de obra pouco qualificada
Baixos investimentos em tecnologia

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011)

Quanto à classificação dessas organizações, cada órgão segue um determinado critério. No Quadro 2, são apresentados diferentes órgãos e critérios para a classificação das MPE's, no setor de comércio e serviços. O microempreendedor corresponde ao indivíduo que trabalha por conta própria, pode

possuir apenas um empregado e não ser proprietário ou sócio de outra empresa. Além disso, pode ser legalizado como pequeno empresário optante por um regime tributário diferenciado cabível às MPE's de acordo com a Receita Federal (2006), chamado Simples Nacional.

De acordo com o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE/MG), os dados da região Sudeste, divulgados em 2015, indicam maiores taxas de participação em todos setores comparadas às empresas de maior porte, apresentando uma média de 98,6%. Entretanto, quanto a formação do valor adicionado na região, as médias e grandes empresas representam 60,1% do valor, enquanto as MPE's 25,7%. As maiores participações estão inseridas em serviços (10,1%) e comércio (9,1%) e o restante em indústrias de transformação (5,1%), construção (2,1%) e extrativa mineral (0,5%). Diante desses números, observa-se que apesar de não possuírem muitas vezes a mesma força de empresas de maior porte, a participação das empresas de pequeno porte na economia nacional e regional está ativa e com sua devida importância (SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS, 2015).

Quadro 2 – Classificação das empresas quanto ao porte

Órgão	Classificação	Critério	
Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006	Microempresa	Receita bruta anual	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
	Pequena empresa		R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00
	Microempreendedor individual		Até R\$ 60.000,00
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	Microempresa	Receita bruta anual	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
	Pequena empresa		R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE	Microempresa	Número de empregados	Até 9 funcionários
	Pequena empresa		De 10 a 49 funcionários

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2011); Brasil (2006); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015)

Obs.: Este quadro foi adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2003)

Por fim, nota-se como a atividade econômica das MPE's se demonstra ativa em âmbito nacional pela geração de riqueza e mão de obra, apesar de não possuir a mesma capacidade e grandeza de empresas de portes maiores, e pelos obstáculos presentes, tantos por características internas, quanto pela competitividade do mercado.

## 2.2 Um panorama geral sobre o serviço imobiliário

A compreensão da perspectiva atual do serviço imobiliário no país é indispensável para a construção do presente trabalho, pois é necessário relacionar com a perspectiva da organização e elaborar o planejamento para o longo prazo, com base nas interpretações e correlações estabelecidas. Logo, possibilita um resultado mais fidedigno a ser aplicado pela empresa durante o período futuro.

No ano de 2008 ocorreu a crise imobiliária norte americana, ou também conhecida como crise dos *subprime's*, que causou impactos não só na economia dos EUA, mas em escala global. Devido aos investidores externos existentes e por ser uma grande potência, era de se esperar que outros países fossem afetados. No período de 2007 a 2012, houve uma valorização significativa de 79,4% no setor imobiliário brasileiro, indicando que o país não foi afetado pela crise norte americana. Apesar das estatísticas positivas, a partir de 2015 esses índices caíram nos próximos anos, o que resultou especulações sobre uma bolha imobiliária no país. Porém, essa reação do mercado poderia ser prevista devido a facilidade de acesso ao crédito pela população e a alta demanda no período (ZOGBI, 2018).

No primeiro semestre do ano de 2017, surgiram perspectivas otimistas para o mercado brasileiro. De acordo com o jornal O Estado de S. Paulo (2017), houve um aumento na procura por compra, venda e aluguel no Brasil pelo meio eletrônico. Os dados informam que essa procura aumentou em 44% comparado ao mesmo período no ano de 2016, um aumento de 71% para compra de imóveis e 21% para o aluguel, apontando assim uma maior demanda por parte da população. Os dados de um estudo feito pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), onde foram mapeadas as atividades em 23 localidades, indicam que há uma estimativa de crescimento para o ano de 2018 no setor de vendas de cerca de 10% comparado a 2017, sendo que já houve um aumento de 9,4% (LIMA, 2018).

Para esta pesquisa, é necessário também compreender qual a situação deste mercado no estado de Minas Gerais, o qual pertence a organização objeto de estudo. Essa compreensão permite identificar quais as possíveis fragilidades e oportunidades do ambiente, que serão fundamentais para a construção do planejamento estratégico. Segundo a Rodrigues (2018), é previsto um aumento no financiamento para a compra da casa própria após a Caixa Econômica Federal (CEF) reduzir os juros, constituindo R\$ 82,1 bilhões de crédito disponível para o ano

de 2018. Dessa forma, de acordo com as projeções positivas do mercado imobiliário brasileiro dos últimos anos, há uma sinalização da possibilidade de um aquecimento futuro.

### **2.3 Planejamento estratégico**

O estrategista Sun Tzu, conhecido por sua obra "*A arte da guerra*", aborda conceitos de planejamento e estratégia que podem ser relacionados com o ambiente empresarial. Uma citação do general diz: "Para vencer deve conhecer perfeitamente a terra (a geografia, o terreno) e os homens (tanto a si mesmo quanto o inimigo)" (TZU, 2011, p. 9). Pode-se relacionar esses dois pontos com os ambientes interno e externo, os fatores endógenos e exógenos, que são necessários para compreensão e formulação das estratégias.

Iniciando-se com o conceito de estratégia, Oliveira (2007) afirma que ela está relacionada à interação do ambiente com a organização e seus objetivos, e trata-se de um plano de ação que auxilia na construção desse caminho para ampliar as oportunidades juntamente com os recursos disponíveis. Da mesma forma, a estratégia trata-se de um curso de ação escolhido pela organização, o qual é considerado o melhor dentre as outras possibilidades de atuação, a partir de suas características internas e externas, para se basear durante os processos decisórios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Maximiano (2004) ressalta a importância da necessidade de definir os objetivos relacionando-os com as ameaças e oportunidades do ambiente. Para o autor, a estratégia pode ser definida como uma ferramenta a ser utilizada para tornar a organização capaz de enfrentar tanto os desafios presentes quanto às oportunidades.

Porter (1999) compartilha de uma visão sobre estratégia competitiva, que pretende a partir dela obter uma posição única e poder oferecer valores únicos. Para isso, é necessário fazer diferente de seus concorrentes, isto é, desempenhar conjuntos de atividades de uma forma diferente e manter a integração necessária entre elas para possibilitar a percepção de diferenciação. Relaciona-se, assim, estratégia competitiva com o papel de criar uma condição defensável contra as cinco forças competitivas do ambiente, a saber: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos fornecedores

e rivalidade entre concorrentes. Condição essa que é constituída não apenas de posturas defensivas, mas também ofensivas que a partir desse equilíbrio possibilita a organização a ser capaz de responder e se adequar às forças exercidas pelo meio (PORTER, 1991).

Logo, nota-se o papel fundamental da estratégia associada com o curso de ação a ser adotado pela organização, representado o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos futuros. Estes objetivos, além da definição da própria estratégia está relacionado com um conceito mais abrangente, que é o planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2007), trata-se de um processo o qual são definidos os objetivos da empresa e as ações a serem tomadas durante o percurso, de acordo com os fatores internos e externos do ambiente. É necessário que seja construído conforme as crenças da organização, para que seja efetivo. De acordo com o autor, espera-se que a implantação dessa técnica acarrete em:

- Identificar os pontos fortes da organização e melhor utilizá-los;
- Controlar seus pontos fracos;
- Desfrutar das oportunidades externas;
- Evitar os riscos externos;
- Elaborar um forte plano de trabalho.

Maximiano (2004) conceitua planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento da relação da organização com o ambiente, diretamente associado com as tomadas de decisões e os objetivos estabelecidos. Isto posto, pode-se notar que o conceito de planejamento estratégico está diretamente relacionado com a inserção da empresa dentro do ambiente o qual está presente, respeitando suas características e procedendo conforme seus objetivos futuros estipulados em consonância com as estratégias formuladas durante esse processo (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2009) e Maximiano (2004) compartilham da mesma visão de que todas as organizações desempenham o planejamento estratégico, porém cada empresa apresenta sua formalidade. As pequenas empresas costumam realizar esse planejamento de modo mais informal e não tão alinhado, enquanto grandes empresas costumam planejar mais formalmente.

O planejamento em si, apresenta-se em três níveis distintos, a saber: estratégico, tático e operacional (Quadro 3). O nível estratégico trata-se de um

planejamento o qual é imprescindível a integração de toda a organização; o nível tático possui uma característica departamental e menos genérico; e o nível operacional trata-se do planejamento de cada tarefa específica e mais detalhado. Independente de qual o nível do planejamento, seu objetivo está voltado para o seu cumprimento e, conseqüentemente, o crescimento da organização no alcance de seus objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Quadro 3 – Níveis de planejamento

<b>Planejamento estratégico</b>	Planejamento realizado para longo prazo. Engloba toda a organização e seus recursos. É o principal, construído de forma mais genérica.
<b>Planejamento tático</b>	Planejamento projetado para o médio prazo. Realizado por departamentos e com um maior detalhamento de seu conteúdo.
<b>Planejamento operacional</b>	Planejamento mais específico. Correspondente a cada atividade e tarefa, e projeto para curto prazo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

O planejamento de uma organização deve estar em concordância com alguns princípios para o seu sucesso, que podem ser divididos entre gerais e específicos (OLIVEIRA, 2007). Os princípios gerais são abordados no Quadro 4 e nota-se que estão diretamente relacionados ao funcionamento adequado do planejamento, atuando como diretrizes que garantirão, dessa maneira, o ambiente propício para os resultados esperados.

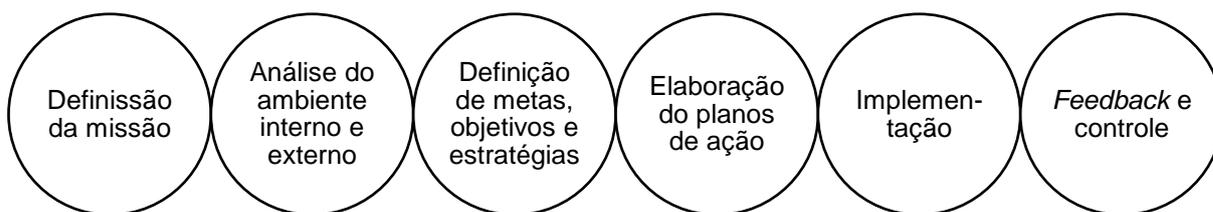
Quadro 4 – Princípios gerais do planejamento

<b>Princípio da contribuição aos objetivos</b>	Corresponde a hierarquização dos objetivos determinados, visando interligá-los e atingi-los em sua totalidade.
<b>Princípio da precedência</b>	Corresponde o planejamento como atividade precedente às outras, assumindo uma posição de importância.
<b>Princípio da influência e abrangência</b>	Corresponde a aplicação do planejamento e pode gerar mudanças na organização, tanto em pessoas quanto na tecnologia e sistemas
<b>Princípio da eficiência, eficácia e efetividade</b>	Corresponde a busca de maximização dos resultados e minimização das fraquezas, conferindo à organização os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Durante a elaboração e desenvolvimento do planejamento estratégico, existem diferentes abordagens. Cada perspectiva apresenta suas características e cabe aos responsáveis optarem pelo que mais se encaixam com a organização. Na Figura 1, está representado o modelo estrutural de Kotler e Keller (2012) para a elaboração do planejamento estratégico, composto pelas seguintes etapas: definição da missão; análise do ambiente interno e externo; definição de metas, objetivos e estratégias; elaboração dos planos de ação; implementação do planejamento e, por fim, o controle e *feedback*.

Figura 1 – Etapas do modelo de Kotler e Keller



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

A Figura 2 representa o modelo de Oliveira (2007), que é dividido em quatro fases, a saber:

- Fase 1 (Diagnóstico estratégico): Nessa fase é avaliada a situação atual da organização por meio da identificação dos aspectos internos e externos inerentes a ela e a seus concorrentes. É definido também a visão da organização, referente às expectativas futuras dos administradores, os princípios fundamentais no qual a empresa se baseia para suas tomadas de decisão e realização de atividades correspondente aos valores.
- Fase 2 (Visão da empresa): Essa fase está relacionada com aspectos referentes à atuação e postura estratégica da empresa. É estabelecido primeiramente a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica, macroestratégias e macropolíticas.
- Fase 3 (Instrumentos prescritivos e quantitativos): Nessa fase é definido onde quer se chegar e como chegar, sendo que os instrumentos prescritivos são responsáveis para esse direcionamento do que deve ser feito para atingir os objetivos e os quantitativos relacionados com avaliação dos recursos necessários e as expectativas de retorno das ações aplicadas.
- Fase 4 (Controle e avaliação): É a fase responsável pela análise de desempenho durante os processos e resultados.

Figura 2 – Fases do modelo de Oliveira



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

O conceito de missão está relacionado com o estabelecimento do horizonte da empresa, ou seja, a partir de valores e expectativas, determina-se o porquê da

empresa existir e visa satisfazer algumas necessidades do meio externo. Esse conceito age como um norteador, pois, conseqüentemente, define-se sua área de atuação e direciona os esforços e recursos da empresa para a realização das atividades necessárias para que a missão seja sucedida de forma efetiva (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009; OLIVEIRA, 2007).

Este conceito juntamente com a visão e valores da organização devem estar em concordância para a obtenção do sucesso do planejamento para o futuro. A visão trata-se da imagem da organização no futuro, e os valores baseados nos princípios e virtudes que a empresa respeita e pratica em meio à sua atuação (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009; MAXIMIANO, 2004).

Além disso, ainda relacionado a atuação da organização, é necessário abordar a importância da análise do ambiente interno e externo. Em todos os mercados, o fluxo de informação é constante e, por conseqüência, configura-se como mutável. Logo, não apenas as mudanças externas, mas também pontos internos da organização a influenciam. Assim, torna-se necessário compreender os fatores existentes para que as empresas sejam capazes de responderem ao dinamismo e amenizarem os impactos.

Quanto aos objetivos, estão associados com o resultado que se pretende alcançar para um determinado prazo; e as metas correspondem às etapas necessárias para que seja possível atingir esse objetivo. É preciso também que esses dois conceitos estejam integrados e coordenados e que os objetivos sejam realistas e consistentes com a situação da organização e os prazos (OLIVEIRA, 2007).

A etapa da definição da estratégia corresponde ao estabelecimento de como a organização irá atuar. Envolve aspectos ambientais internos e externos para a contribuição do sucesso dos objetivos estipulados, isto é, está associada com o posicionamento da empresa (KOTLER, KELLER, 2012; MAXIMIANO, 2004).

As fases correspondentes à implementação e elaboração do plano de ação, avaliação e controle do planejamento, podem ser realizadas utilizando diferentes ferramentas que ficam à escolha do responsável de acordo com a situação da organização e o mercado o qual ela está inserida para uma mensuração mais adequada.

## 2.4 Estratégia em serviços

Neste tópico será apresentada uma abordagem com foco no setor de serviços, que compreenderá em perspectivas diferentes quando comparada com o setor de manufatura. Como a organização objeto de estudo trata-se de uma prestadora de serviços, torna-se necessário compreender sua perspectiva relacionando-a com as características do serviço imobiliário. Pode-se constatar nesse setor a alta intensidade de contato com o cliente e a ênfase na linha de frente durante a realização de suas atividades e serviços. Dessa forma, ressalta-se a importância da compreensão do ponto de vista da organização frente ao setor de serviços.

Uma prestadora de serviços, inicialmente, surge diante de alguma necessidade não atendida pelo mercado juntamente com a ideia de um empreendedor. Essas são as motivações para a criação de uma empresa. Logo, como ocorre no setor de manufatura, apesar das diferentes percepções entre os dois setores, os clientes possuem alguns critérios que norteiam essa percepção frente ao serviço oferecido (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). No Quadro 5, estão representados alguns dos critérios gerais que os clientes se baseiam, e como eles afetam a visão destes.

Quadro 5 – Critérios avaliados pelos clientes no setor de serviços

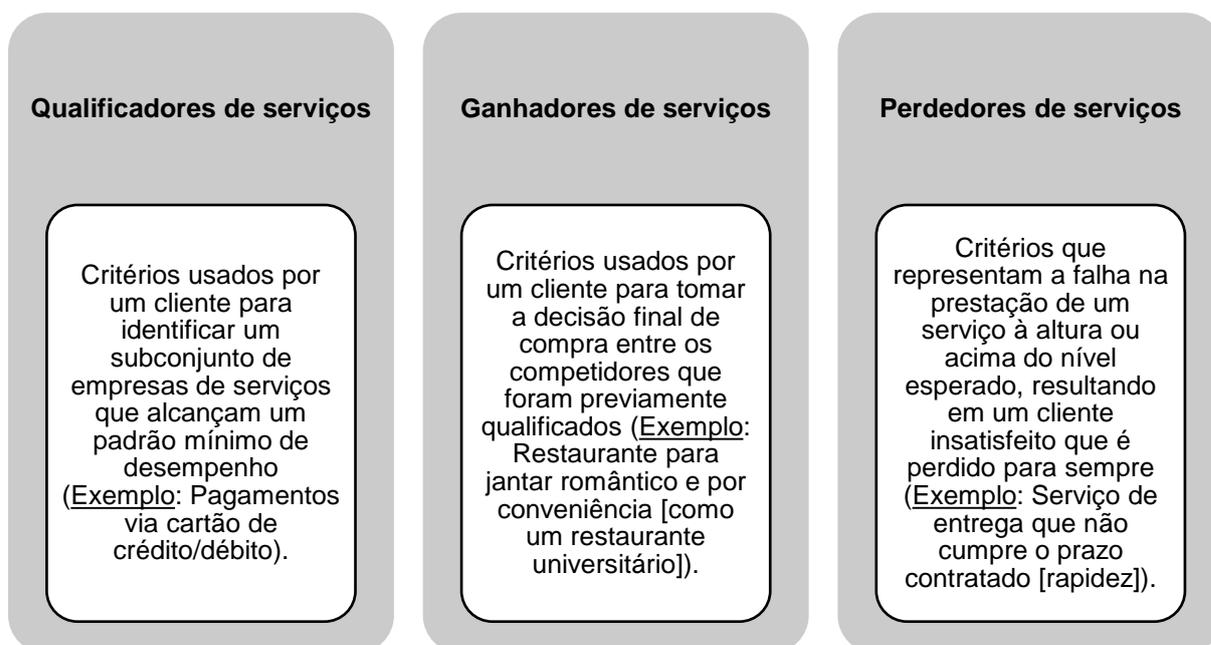
<b>Disponibilidade</b>	Referente à acessibilidade do serviço oferecido.
<b>Conveniência</b>	Relacionado com a localização do serviço e a conveniência gerada para seus clientes.
<b>Confiança</b>	Entrega o serviço da maneira que é oferecido?
<b>Personalização</b>	O serviço possui algum grau de customização? Há a valorização do cliente como pessoa?
<b>Preço</b>	O critério preço não atua da mesma forma que no setor manufatura, pois no setor de serviços um maior preço está associado com qualidade.
<b>Qualidade</b>	Relacionado com as expectativas do cliente e percepção do processo do serviço, não apenas o fim.
<b>Reputação</b>	A reputação da prestadora tem grande peso na escolha pelos clientes, o que representa maior subjetividades devido às diferentes percepções.
<b>Segurança</b>	Referente à segurança do próprio serviço oferecido.
<b>Rapidez</b>	Relacionado com o tempo de espera (execução) do serviço e em alguns serviços pode ser um ponto crítico.

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Em relação ao processo decisório do cliente frente às opções do mercado, podem ser listados três critérios que compõem, em diferentes momentos, esse processo. Tais entendimentos são listados na Figura 3, que de acordo o modelo de

Terry Hill, correspondem aos critérios qualificadores, ganhadores e perdedores de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Logo, ressalta-se a importância de compreender as necessidades do mercado e dos clientes, e em quais pontos a organização consegue se beneficiar e atender as expectativas de sua clientela para contribuir com seu crescimento.

Figura 3 – Três critérios de aquisição de clientes de Terry Hill



Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Esses critérios e sua identificação se tornam fundamentais para a compreensão da situação atual da organização e qual a percepção do cliente frente àquele segmento, associando quais as ações necessárias para a adequação ao mercado.

## 2.5 Análise SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

A análise SWOT, ou também conhecida como “matriz SWOT”, trata-se de uma metodologia de apoio à decisão que possibilita a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) referentes aos ambientes interno e externo da organização. Sua aplicação consiste na compreensão e estabelecimento das relações entre os pontos identificados, para a formulação de políticas norteadoras que auxiliem nas decisões e respostas para situações diversas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Dessa forma, pode-se notar que essa ferramenta possibilita um maior conhecimento tanto da própria organização quanto do seu mercado, o que motiva o gestor a elaborar planejamentos que estejam de acordo com os objetivos e metas da empresa dentro de sua realidade. Entretanto, a aplicação dessa metodologia possui alguns desafios devido à subjetividade da análise, por envolver o autorreconhecimento e autoavaliação da empresa, e da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo que necessita ser acurada. Logo, para sua realização torna-se necessário ressaltar a importância da colaboração dos responsáveis durante a elaboração e aplicação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A Figura 4 representa o modelo da análise SWOT e os quadrantes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 4 – Quadrantes da análise SWOT

	<b>Forças</b> Quais as vantagens da empresa? O que ela faz bem? Qual seu diferencial? Qual a percepção de forças nesse mercado?	<b>Fraquezas</b> O que pode ser melhorado? O que prejudica sua atuação? Qual a percepção de fraquezas nesse mercado?
<b>Oportunidades</b> Quais as fraquezas dos concorrentes? Quais as tendências para o mercado? Há possibilidade de atuar em outros nichos?	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Ameaças</b> Quais os problemas enfrentados pela empresa? Como os concorrentes estão atuando? Surgimento de alguma barreira para a organização?	<b>3</b>	<b>4</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

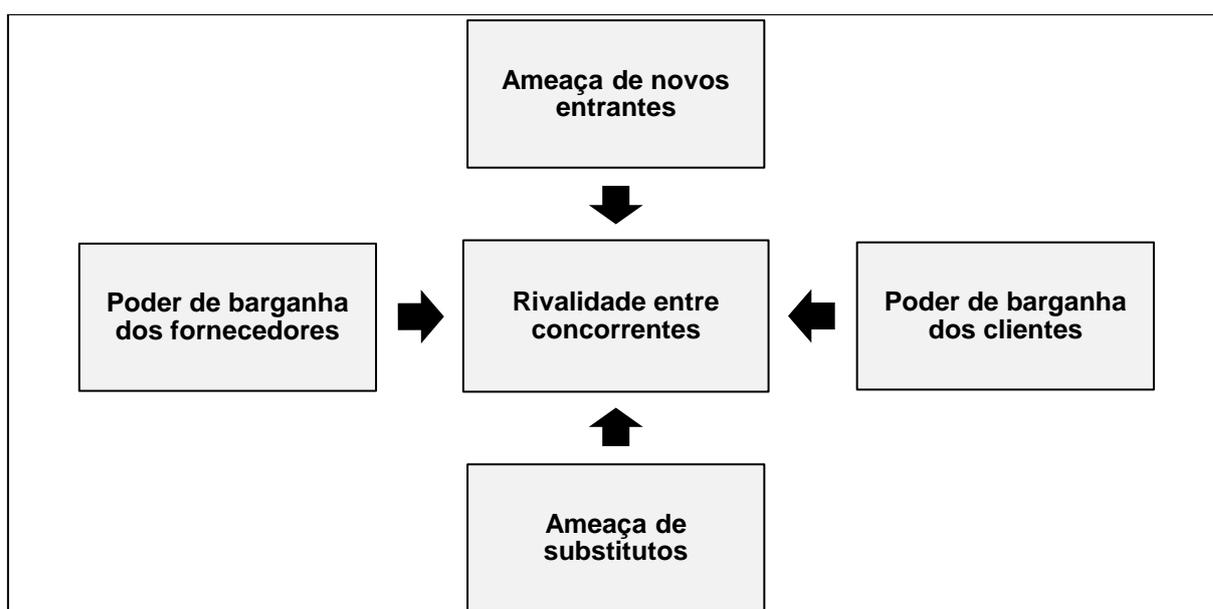
Os quatro quadrantes estão relacionados ao cruzamento das informações da matriz, que constroem diferentes abordagens para cada um deles diante a avaliação das informações obtidas. Identifica-se que a análise proporciona o estabelecimento de diversas relações de fatores internos e externos que possibilitam um maior conhecimento da situação atual e de como, a partir dessa análise, a organização pode ou deve atuar. Pode-se construir as seguintes relações em cada quadrante:

- Quadrante 1 (Cruzamento das forças e oportunidades): Possibilita a visão de potenciais ações para o melhor aproveitamento das oportunidades, diante as forças da empresa.
- Quadrante 2 (Cruzamento das fragilidades e oportunidades): Demonstra como os pontos fracos da empresa interferem no aproveitamento das oportunidades.
- Quadrante 3 (Cruzamento das ameaças e forças): Indica como as forças devem ser utilizadas para neutralizar as ameaças externas.
- Quadrante 4 (Cruzamento das ameaças e fragilidades): Trata do elo mais fraco da organização, ou seja, relaciona as ameaças externas com as fraquezas internas e representa uma área de risco.

## 2.6 Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter correspondem às forças as quais há a interação entre o ambiente e a organização, que segundo Porter (1999), definem as perspectivas de lucro de acordo com o poder coletivo destas e os segmentos. Logo, a compreensão dessas forças possibilita a percepção de barreiras e oportunidades, e auxilia na definição de posicionamento e estratégias pelas organizações. A Figura 5 representa o modelo das cinco forças.

Figura 5 – Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Ameaça de novos entrantes: Essa ameaça está diretamente relacionada aos novos concorrentes e quais os possíveis efeitos no mercado com essa introdução. Entretanto, em todo mercado existem barreiras de entrada que são os principais pontos que definem o poder dessa ameaça. Por exemplo, em um mercado o qual as barreiras sejam altas, o risco que o novo concorrente está sujeito pode ser alto e, dessa forma, representa uma ameaça menor para os já estabelecidos (PORTER, 1999).

Com referência as barreiras de entrada, existem seis principais pontos que necessitam de sua compreensão para poder estabelecer estes riscos de entrada e impactos, que são representados no Quadro 6.

Quadro 6 – Barreiras de entrada

<b>Economias de escala</b>	Para sua introdução no setor, novos concorrentes necessitam entrar em grande escala ou atuar com uma desvantagem de custo.
<b>Diferenciação do produto</b>	Têm o desafio de quebrar os laços de lealdade do cliente com os concorrentes já estabelecidos, o que requer grandes investimentos.
<b>Exigências de capital</b>	Necessidade de grandes investimentos no setor.
<b>Desvantagens de custo</b>	Os concorrentes já estabelecidos possuem uma vantagem de custo pelo tempo que já atuam em um determinado setor associado à experiência, tecnologia, dentre outros pontos.
<b>Acesso a canais de distribuição</b>	Dificuldade da introdução de novos produtos e marcas em canais de distribuição já consolidados.
<b>Política governamental</b>	As regulamentações em diversos setores e suas exigências, como forte barreira de entrada.

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

No setor de serviços, essa barreira apresenta-se de forma fraca pelo fato de que como serviços não são patenteáveis, surge a possibilidade de que ideias e serviços sejam copiadas pelos seus concorrentes. Logo, nota-se que pode ser difícil a manutenção de inovações por parte das prestadoras, e assim cria-se a necessidade de aprimoramento constante (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Poder de barganha dos clientes: Os setores quem detém esse poder são os compradores, que podem exercer uma pressão contrária à dos fornecedores, sendo para a baixa de preço e melhor qualidade. Entretanto, mercados os quais os clientes possuem esse poder, apresentam características diferentes comparadas aos fornecedores. Tais mercados, ou setores, apresentam uma padronização de produtos e um volume de compra maior. Desta forma, os clientes optam pelas opções que gerem redução de custos e instigam a competitividade entre fornecedores já que detém o poder de negociação diante de fornecedores alternativos (PORTER, 1999).

Ameaça de substitutos: Setores os quais apresentam produtos ou serviços substitutos, conseqüentemente, criam a necessidade de alguma forma de diferenciação para a manutenção da lealdade de seus clientes frente a esses outros produtos. Do ponto de vista da estratégia, torna-se mais atrativo aos clientes os produtos com a relação custo/benefício melhor (PORTER, 1979). Com relação ao setor de serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) argumentam que produtos inovadores podem substituir algum serviço já existente, o que cria a necessidade por parte das empresas de acompanhar o fluxo de mudança de seus concorrentes diretos e indiretos para evitar a obsolescência do serviço oferecido e manter sua permanência no mercado.

Poder de barganha dos fornecedores: Grandes fornecedores possuem um poder de negociação que podem elevar os preços de seus produtos ou diminuir a qualidade, o que influencia na rentabilidade das empresas que em alguns setores não podem aumentar seus preços para compensar essas mudanças. Entretanto, o potencial de negociação desses fornecedores está diretamente vinculado com a forma de atuação do mercado em si e suas características. Setores os quais seus fornecedores possuem uma diferenciação de seu produto ou exclusividade, e há poucas empresas dominantes, conseqüentemente dão a eles um poder de negociação o qual os compradores ficam sujeitos (PORTER, 1999).

Rivalidade entre concorrentes: Essa força está diretamente relacionada com o posicionamento da empresa diante do mercado e de seus concorrentes, e os estabelecimentos das estratégias necessárias para a manutenção da competitividade e continuidade no setor. Como abordado anteriormente nos outros subtópicos, cada mercado apresenta diferentes características que fazem com que as empresas necessitam formular ações-respostas frente aos desafios de cada setor, e a rivalidade entre os concorrentes está vinculado à competitividade e crescimento (PORTER, 1999).

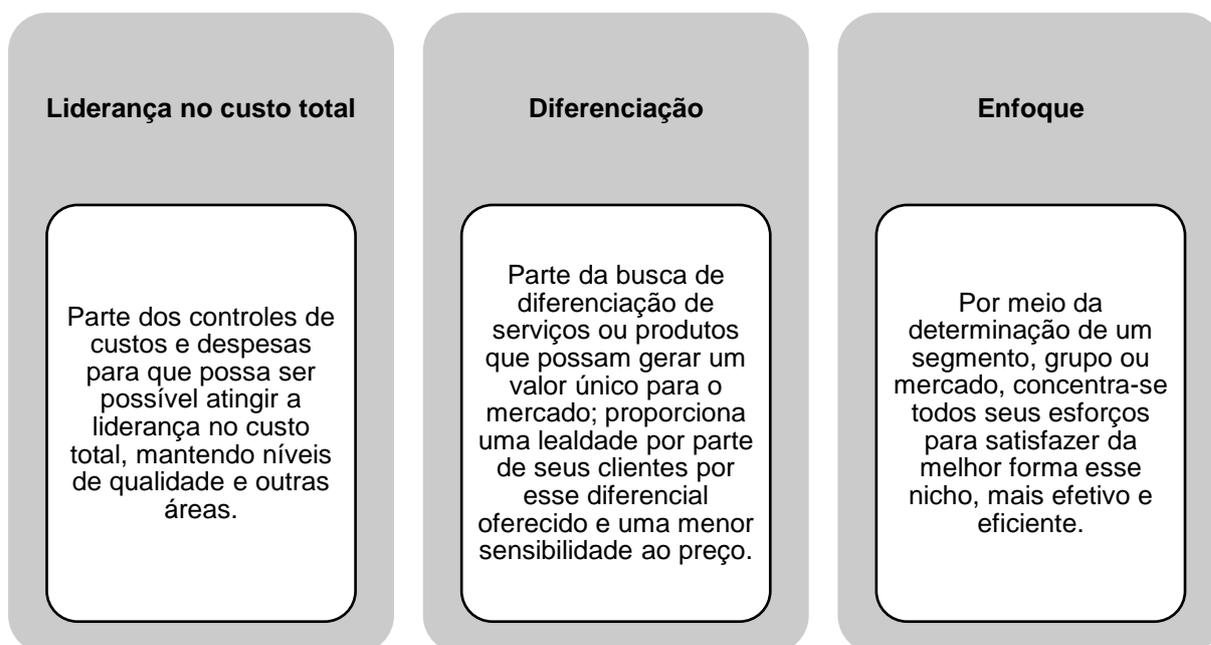
## **2.7 Estratégias competitivas genéricas**

As estratégias competitivas objetivam alcançar uma posição única frente aos seus concorrentes, o que possibilita enfrentar as cinco forças existentes. Já as estratégias genéricas, abrangem um sentido mais amplo de atuação, que permitem

às organizações obter essa posição única a longo prazo, cada qual com suas características (PORTER, 1991).

Para Porter (1991), em meio ao ambiente o qual a organização está inserida, existem três estratégias genéricas que podem ser adotadas, a saber: (i) liderança no custo total, (ii) diferenciação e (iii) enfoque (Figura 6).

Figura 6 – Estratégias competitivas genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1991)

Entretanto, mesmo que essas estratégias tenham como objetivo capacitar de alguma forma as organizações frente às forças competitivas externas, existem os riscos de falhas e os específicos de cada uma, devido às suas características distintas. Logo, deve-se avaliar qual estratégia a ser adotada, alinhada com os objetivos da organização ao longo prazo.

## 2.8 Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)

O ciclo PDCA trata-se de uma das ferramentas da qualidade, que como as outras existentes, tem a função de orientar as ações da organização na concepção do atributo “qualidade”. Tal ferramenta tem como principal característica a melhoria contínua, por se tratar de um ciclo fechado, que pode ser realizado diversas vezes e pode atuar de forma preventiva no acompanhamento dos processos (MARTINELLI, 2009; PALADINI, 2012).

A característica de melhoria contínua se torna parte da cultura organizacional, ao invés de ser apenas pontual com o início da aplicação da ferramenta. Dessa maneira, é possível o aperfeiçoamento de todas as atividades da organização, a partir da integração das atividades de planejamento, gestão e controle (PEINADO, GRAEML, 2007). As quatro etapas desse ciclo estão relacionadas a cada letra da sigla PDCA, que são aprofundadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Ferramenta PDCA e suas etapas

<b>P</b> <b>Planejamento (<i>Plan</i>)</b>	Realiza o planejamento da ação a ser executada juntamente com os objetivos estabelecidos.
<b>D</b> <b>Execução (<i>Do</i>)</b>	Trata da implementação das ações.
<b>C</b> <b>Controle (<i>Check</i>)</b>	Realiza a avaliação dos resultados obtidos frente aos resultados esperados.
<b>A</b> <b>Ação (<i>Act</i>)</b>	Avalia os pontos que ainda podem ser aperfeiçoados diante os dados objetivos na última fase.

Fonte: Elaborado pelo autor

Slack, Chambers e Johnston (2009) abordam a importância da reaplicação desse ciclo como uma filosofia de melhoria contínua. Dessa forma, segundo os autores, necessita-se da integração de toda a organização com a ferramenta, para que se atinja o patamar onde o aperfeiçoamento seja individual e não apenas abrangente diante da empresa como um todo. Logo, observa-se que a ferramenta está associada com a o planejamento, controle e melhoria e não existem delimitações quanto a sua aplicação, apesar de comumente ser aplicada em linhas produtivas (PALADINI, 2012).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

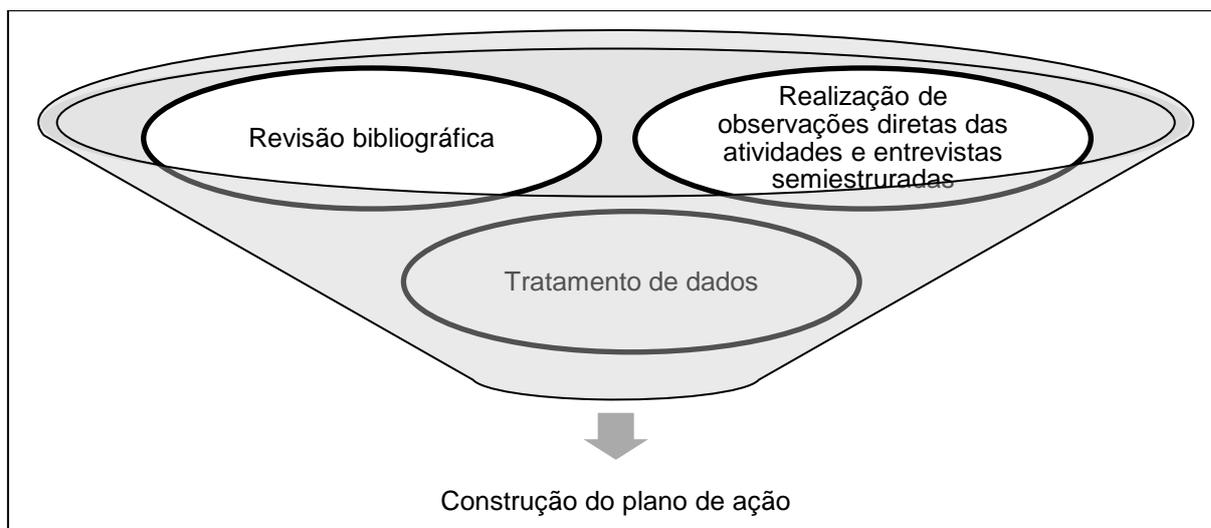
Para Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um procedimento que objetiva, durante seu desenvolvimento, a obtenção e compreensão de informações relacionadas aos problemas em questão. Balarine (1997) afirma que o mercado imobiliário está inserido em um ambiente instável, o qual requer mudanças ágeis de posicionamento e reformulação de estratégias. Dessa forma, a pesquisa torna-se uma possível ferramenta de auxílio, em relação a aquisição de informações para as organizações.

No presente estudo, a pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza como aplicada, por sua finalidade estar associada com a geração de conhecimento por meio dos resultados obtidos na compreensão e assim solucionar problemas identificados na prática (SILVA; MENEZES, 2000). Quanto a abordagem da pesquisa, o estudo é classificado como qualitativo, que segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), caracteriza-se pela interpretação das relações existentes entre o ambiente e o indivíduo que não pode ser quantificada, mas sim atribuída a significados pela análise da subjetividade existente.

Além das classificações da pesquisa relacionadas a natureza e abordagem, conceitua-se também o estudo de acordo com seus objetivos, entre exploratória, explicativa e descritiva. A categorização que mais se encaixa ao trabalho corresponde à exploratória, por objetivar a maior compreensão do problema por meio de meios mais intuitivos para a análise, desenvolvimento de ideias e hipóteses, como aponta Gil (2002). O autor complementa que as pesquisas exploratórias geralmente fazem uso de entrevistas com pessoas inseridas no ambiente o qual o problema existe, além de levantamento bibliográfico e análise de exemplos.

Definidos os objetivos, passa-se para a abordagem, que pode ser quantitativa, qualitativa ou combinada (TURRIONI, MELLO, 2012). Como a análise dos dados foi feita sem medição numérica; por meio de entrevistas semiestruturadas, a abordagem deste estudo pode ser classificada como qualitativa. O método escolhido para o presente trabalho é o estudo de caso, que segundo Yin (2005), permite delimitar e descrever os objetos do ambiente e formular hipóteses para a explicação das variáveis relacionadas ao problema, gerando um conhecimento mais amplo sobre o assunto tratado. Para o presente estudo foram estruturadas as etapas que são representadas na Figura 7.

Figura 7 – Atividades realizadas no estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

Em um primeiro momento, realizou-se a revisão bibliográfica, que abrange conceitos mais gerais, como estratégia, planejamento estratégico, análise SWOT e a ferramenta da qualidade “Ciclo PDCA”. Tais abordagens são necessárias para a interpretação das relações presentes no ambiente imobiliário e para a construção do plano de ação.

Em um segundo momento, foram realizadas observações diretas das atividades e entrevistas semiestruturadas, as quais foram gravadas, com o objetivo de compreender as estratégias das empresas do ramo imobiliário para estruturar o planejamento estratégico e entender quais são os mecanismos que a empresa utiliza para “driblar” a crise, além de entender como funciona o planejamento estratégico nesse ramo de serviço. O questionário utilizado como base para a condução das entrevistas está disponível no Apêndice, com perguntas que permitiram conhecer a empresa como um todo, a visão do mercado imobiliário e suas características pela perspectiva dos colaboradores, além das expectativas gerais para esse setor e para a própria organização. As questões foram formuladas com o objetivo de compreender a perspectiva por parte da empresa e seus membros, o contexto do ambiente o qual ela está inserida e o conhecimento sobre a imobiliária e seus serviços.

No presente estudo foi realizada a entrevista com o sócio administrador e com o corretor imobiliário, por possuírem os conhecimentos necessários para a construção do planejamento. Ressalta-se que algumas das questões presentes no roteiro apenas se aplicaram a entrevista com o sócio. Dessa forma, as perguntas

expostas serviram como base para a discussão e desenvolvimento de outras questões durante as entrevistas. Os resultados obtidos foram incorporados em etapas distintas da construção do planejamento estratégico, associados a outros conceitos e reforçando a consonância das informações presentes neste estudo. O período de realização da pesquisa foi de março a maio/2018.

Após a aplicação das entrevistas, os dados foram tratados e realizadas visitas na organização, quando necessárias, para coleta de dados complementares aos obtidos. Dessa forma, iniciou-se a elaboração do planejamento estratégico com base nas etapas definidas pelo modelo de Kotler e Keller (2012) em coordenação com as informações tratadas e obtidas na prática, e a teoria na qual o trabalho foi embasado.

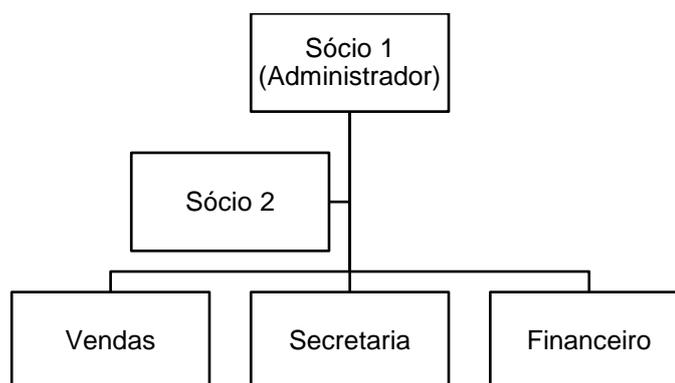
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A empresa

A empresa estudada trata-se de uma corretora de imóveis localizada na cidade de Sete Lagoas, estado de Minas Gerais. Fundada em 1981, oferece serviços relacionados à locação e venda de imóveis, legalização de documentação, avaliações e despachante. Sua equipe é integrada por cinco funcionários, enquadrando-se na classificação de microempresa de acordo com o SEBRAE. Não foi possível obter informações quanto a sua receita bruta anual.

A Figura 8 representa o organograma da empresa. Nota-se uma estrutura simples e tem o segundo sócio atuando como *staff* (conselheiro). Por ser uma empresa pequena, observou-se pela entrevista realizada com o proprietário, que a relação entre os funcionários é valorizada e próxima.

Figura 8 – Organograma da imobiliária



Fonte: Elaborado pelo autor

A organização em questão foi fundada por dois integrantes da família que, ao decorrer do tempo e com seu crescimento, foi formalizada e outros membros adentraram na empresa e no ramo. Dessa forma, configura-se como uma empresa familiar em que dos cinco funcionários, apenas um não possuem esses laços. Como uma das particularidades de uma MPE, pode-se perceber que a empresa é de cunho familiar. Além disso, inclui a centralização das tomadas de decisão e a falta de investimentos em Tecnologia da Informação (TI).

Por meio dos dados nota-se que, devido aos laços familiares, o fluxo de informações dentro da organização é informal. Logo, associa-se essa forma de atuação da empresa sem tanta formalidade. Essa característica pode ser um fator agravante.

Em relação ao planejamento e seus diferentes níveis de abrangência, a organização não faz uso de nenhum deles de maneira formal. Percebe-se que as atividades realizadas no dia a dia, vem de um planejamento oriundo do conhecimento tácito dos integrantes, e de modo informal. Apesar da perspectiva de crescimento almejada, a empresa não possui nenhum objetivo ou meta estabelecidas e nem mesmo têm definidas a missão, a visão e os valores da empresa. Observa-se que seu funcionamento e planejamento ocorre de modo intuitivo e informal. Isso pode-se caracterizar como um obstáculo para o conhecimento de como sobressair diante das pressões externas e internas.

## **4.2 Planejamento estratégico**

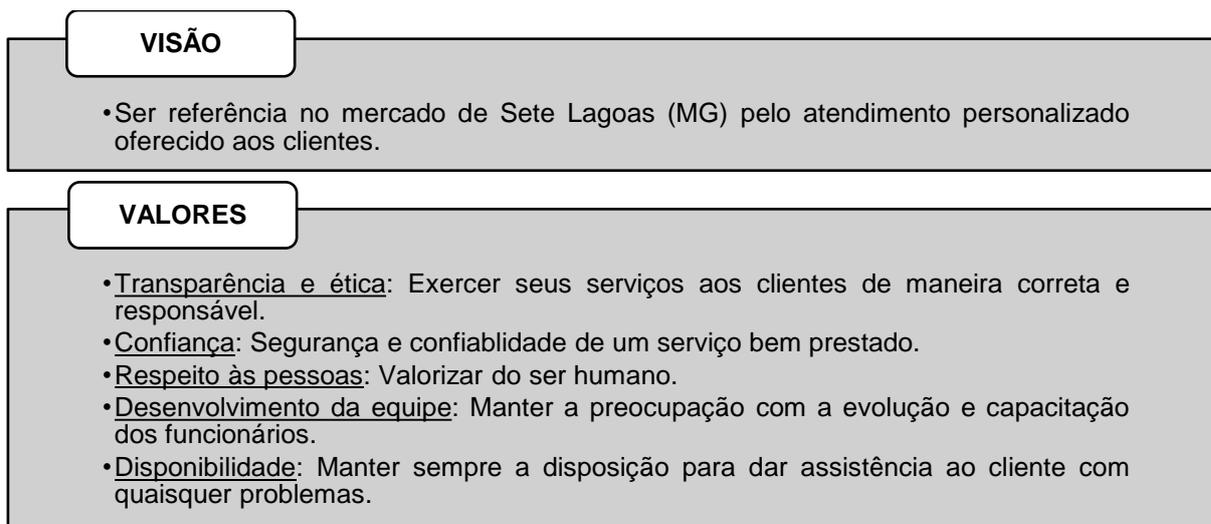
### **4.2.1 Missão, visão e valores**

Apesar de existir o almejo do crescimento da organização por parte da equipe, como foi identificado por meio das entrevistas, a organização não possui formalizada nenhum planejamento e muito menos estabelecidos seus objetivos, missão, visão e valores. Dessa forma, baseando-se no modelo de Kotler e Keller (2012) para a construção de um planejamento estratégico, torna-se necessário a definição da missão da organização, e posteriormente da visão e valores que darão o suporte e coordenação para o horizonte estabelecido. Por se tratar de uma microempresa, a utilização desse modelo mostra-se mais condizente com a realidade e porte da empresa, e constitui uma metodologia mais aplicável e flexível em comparação com outros modelos que apresentam uma complexidade maior.

Dessa maneira, define-se a missão da imobiliária como *“Assistir o cliente com serviços de qualidade e um atendimento diferenciado”*. Explicita-se dessa maneira, a valorização do cliente e do atendimento oferecido a ele, em um horizonte relacionado à administração e intermediação imobiliária de forma ampla, o que possibilita a atuação por serviços distintos como negociações, serviços de despachantes, avaliações, dentre outros.

Com a identificação dos desejos e expectativas da equipe em relação à empresa para longo prazo, estabeleceu-se a visão e os valores da empresa, representados pela Figura 9, mantendo concordância com as informações coletadas e a missão estabelecida.

Figura 9 – Visão e valores da imobiliária



Fonte: Elaborado pelo autor

Os conceitos de visão e valores antes não existentes serão importantes, atuando como norteadores à organização e execução de atividades, e além disso, para o marketing da própria empresa com o intuito de cativar e instigar os futuros clientes.

#### 4.2.2 Análise externa e interna

Após a definição da missão, visão e valores da imobiliária, é necessária a realização da análise do ambiente para que possam ser coletadas informações e dados referentes ao meio interno e externo. Logo, a análise SWOT possibilita à empresa definir qual seu posicionamento de acordo com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças observadas (Figura 10).

Como forças, pode-se perceber que as características positivas da empresa estão relacionadas ao público. Como fraquezas, as funções internas não atendem as expectativas dos dirigentes, pois apesar da organização estar a muito tempo no mercado, ela não acompanhou a evolução deste e dos clientes. Entretanto, esses problemas podem estar associados as dificuldades financeiras como o baixo capital de giro, instalações ineficientes e a falta de planejamento, que faz com que a empresa atue sem nenhuma expectativa fixada para o direcionamento dos seus esforços.

Como oportunidades, os fatores estão associados ao aquecimento do mercado imobiliário. Configura-se, assim, uma chance de investimentos por parte dos clientes no meio imobiliário e, conseqüentemente, o possível crescimento da demanda por imóveis nas corretoras. Entretanto, como ameaças, nota-se uma grande quantidade de concorrentes de portes distintos no mercado local e, associado à instabilidade econômica do país, fatores não controláveis pela organização podem se constituir como barreiras para o estabelecimento de novos negócios. Tais informações podem ser correlacionadas e analisadas por meio da definição dos quatro quadrantes existentes na matriz SWOT representado no Quadro 8.

Figura 10 – Quadrantes da análise SWOT da imobiliária

	<b>Forças</b> Atendimento mais próximo ao cliente. Valorização da equipe. Opções de cobrança. Tempo no mercado. Estabelecimento próprio. Diversificação de serviços. Contatos de assistência.	<b>Fraquezas</b> Arranjo físico. Marketing. Software obsoleto. Baixo capital de giro. Falta de planejamento.
<b>Oportunidades</b> Redução dos juros de financiamento imobiliário. Maior crédito imobiliário. Aumento da demanda.	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Ameaças</b> Grande número de imobiliárias e corretores no mercado local. Expectativa de alta na inflação. Oscilação da demanda.	<b>3</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8 – Análise dos quadrantes

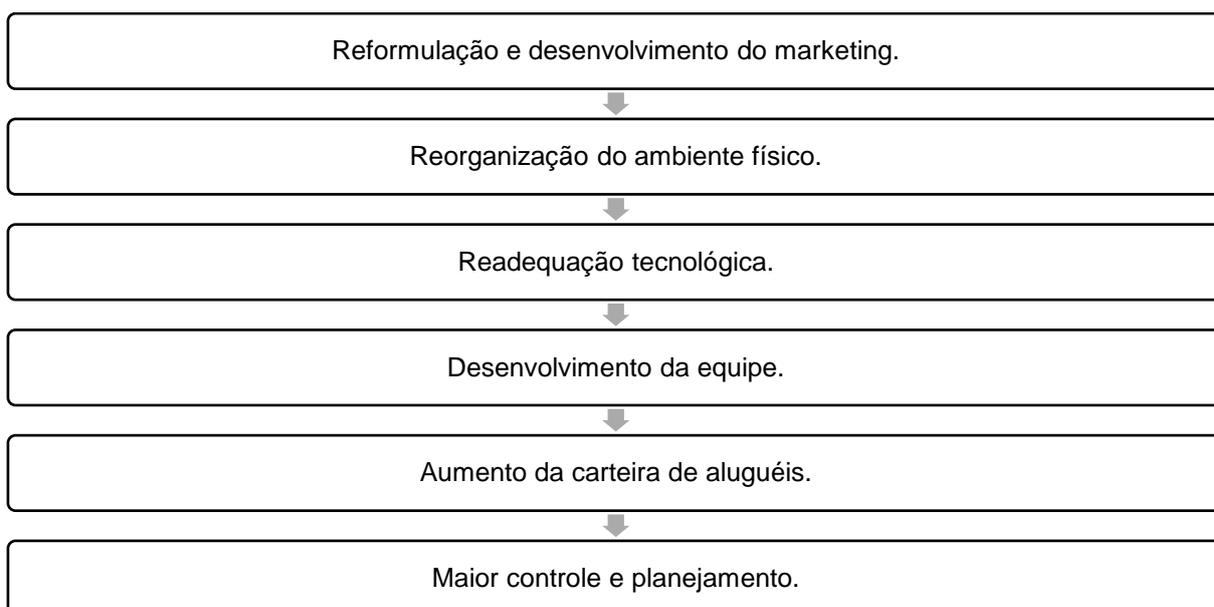
Quadrante	Interação
1 Oportunidades – Forças	Diante das mudanças positivas do mercado, instruir e incentivar seus clientes por meio das diferentes opções de serviços oferecidos pela empresa.
2 Oportunidades – Fraquezas	Atenção principal para a melhoria do marketing, a fim de aumentar a atratividade e obtenção de novos clientes.
3 Ameaças – Forças	Sobressair perante a concorrência com a principal característica da organização: o atendimento ao cliente. Logo, direcionar seus esforços para a melhoria contínua desse aspecto.
4 Ameaças – Fraquezas	Procurar desenvolver as fraquezas que são possíveis diante da situação da organização para diminuir o impacto das ameaças externas.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.3 Definição dos objetivos e metas

Por meio das observações diretas das atividades e da realização de entrevistas, foi possível realizar a análise do ambiente e identificar quais as características do mercado e da empresa. Dessa forma, foram definidos os objetivos e metas da imobiliária (Figura 11). Nota-se que os seis objetivos são relacionados com a reestruturação e readequação da empresa para o mercado. Apesar de atuar há mais de 15 anos no setor, a organização necessita realizar mudanças que poderão ser capazes de aumentar sua produtividade e competitividade perante a concorrência.

Figura 11 – Objetivos e metas da imobiliária



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos prazos, estabelece-se um horizonte de cinco anos com a realização dos ciclos da ferramenta PDCA a cada seis meses e a avaliação dos resultados obtidos com os objetivos maiores. A justificativa para a escolha desse prazo em cada ciclo, deve-se ao fato de que a empresa passa a desenvolver o planejamento e controle como uma cultura organizacional e contribuir, assim, para a reestruturação gradativa a cada ciclo fechado.

#### **4.2.4 Formulação da estratégia**

A etapa da formulação da estratégia está relacionada ao ambiente e constituirá o modo de atuação da organização. Corresponde as (i) cinco forças de Porter, os (ii) três critérios de aquisição de clientes de Terry Hill e a (iii) estratégia competitiva genérica.

##### **4.2.4.1 Cinco forças de Porter**

Ameaça de novos entrantes: No ramo imobiliário são identificadas algumas barreiras de entrada. Uma delas é o acesso a canais de distribuição, que estão relacionadas a introdução da marca da imobiliária em um mercado que já se apresenta consolidado. A outra corresponde as políticas governamentais, referentes as exigências legais como o alvará de funcionamento; o registro na junta comercial; a exigência específica da credenciação da imobiliária, como pessoa jurídica; e dos corretores, como pessoa física, no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI). Observa-se que não são barreiras tão fortes, mas ainda conseguem limitar a atuação da empresa no setor.

Poder de barganha dos clientes: Os clientes durante a transação imobiliária ou na solicitação de outros serviços, exercem a pressão pelo preço estabelecido. Porém, observa-se que por se tratar de serviços que envolvem burocracia e conhecimento, não se apresenta tanta resistência por parte dos clientes no pagamento pelos mesmos.

Ameaça de substitutos: Como para a atuação no ramo imobiliário necessita do registro no CRECI e o serviço das imobiliárias são referentes à intermediação de negócios, não se apresenta ameaças a não ser das outras imobiliárias. Entretanto, o surgimento de aplicativos como o “Quinto andar” começam a representar uma

ameaça como um serviço substituto por trabalhar como uma “imobiliária on-line”. O aplicativo trabalha apenas com locação de imóveis e não há a necessidade de fiador ou similar, o que gera mais praticidade, menos burocracia e, dispensa assim, a unidade física da imobiliária. Outro possível serviço substituto é a “OLX”, uma empresa de compras e vendas de produtos e serviços que possibilita nesse setor a negociação direta do proprietário com o cliente, o que gera menos custos para ambos, por não ter a necessidade de pagar a comissão que seria repassada para a imobiliária em uma possível transação.

*Poder de barganha dos fornecedores:* Os fornecedores na ação de compra e venda de imóveis são os clientes proprietários e possuem o poder de decisão no valor o qual objetiva vender. Entretanto, existe certa flexibilidade durante a intermediação para que seja consumada a venda e paga a comissão à imobiliária. Já em relação aos serviços de despachante oferecidos, são geralmente os órgãos públicos e cartórios que se caracterizam como fornecedores e, devido à pouca flexibilidade de negociação, esses fornecedores detêm os prazos que, conseqüentemente, interferem na rapidez da execução dos serviços ao cliente.

*Rivalidade entre concorrentes:* A empresa atualmente não possui formuladas estratégias ou ações para resposta frente aos seus concorrentes. Como atua sem a execução de planejamento e de maneira intuitiva e informal, a organização sofre a pressão da competitividade dos concorrentes mais fortes, sem conseguir responder com a mesma força nos problemas existentes.

#### **4.2.4.2 Três critérios de aquisição de clientes de Terry Hill**

Como em qualquer mercado, a concorrência entre as organizações apresenta-se por visões distintas dos clientes, pois cada um tem sua preferência e critério que resultará na avaliação e escolha de uma empresa comparada às suas concorrentes. Logo, associado às características do ramo, torna-se necessário também compreender quais os critérios qualificadores, ganhadores e perdedores de serviço do ramo imobiliário, para que seja possível analisar se a empresa está de acordo com essas dimensões e, caso não esteja, se adequar melhor a esses requisitos do mercado por meio da definição da estratégia a ser seguida. Logo, utiliza-se o modelo de Terry Hill para a classificação dos critérios dos clientes nesse mercado, e assim, compreender os principais pontos do ambiente.

Qualificadores de serviços: O critério qualificador está relacionado com a característica mínima que o serviço oferecido deve oferecer, para que a empresa possa ser uma das opções dentro do mercado na visão do cliente. Cada setor e cada tipo de serviço têm suas características, e no setor de corretagem de imóveis os critérios qualificadores que podem ser identificados são o de segurança e qualidade. O cliente quando compra, venda e aloca um imóvel, necessita da garantia da assistência por parte da imobiliária, tanto para a manutenção do seu bem quanto na parte de documentação e legalização, além do recebimento dos pagamentos e repasses.

Ganhadores de serviços: Referente aos critérios que resultarão na escolha da organização frente aos seus concorrentes no ramo imobiliário, o primeiro critério ganhador de serviços está relacionado à reputação. Como nesse ramo há um fluxo financeiro grande dentro da organização, além de ser o principal bem almejado pelo cliente, o comprador do serviço procura saber quais as referências sobre a empresa com outras pessoas e outros meios para avaliar se é confiável e merecedora de sua escolha. Logo, como a empresa atua há mais de 20 anos no mercado, pode-se considerar um fator relacionado ao critério “reputação” que o cliente poderia avaliar como positivo e escolher a organização. Entretanto, pode-se acrescentar o critério “personalização” pelo modo de atuação da organização com seu cliente, seu atendimento e possibilidade de diferenciação de serviços que possam agregar maior valor.

Perdedores de serviços: No ramo imobiliário, a demora para a execução e entrega de um serviço oferecido, ou até mesmo a não entrega, geram uma insatisfação que constitui uma potencial perda de cliente. Essas características estão atreladas à rapidez e confiabilidade. A confiabilidade é essencial nesse meio pelo fato da prestadora de serviço se apresentar como uma intermediadora entre dois clientes, que no caso são o vendedor e o comprador, o que envolve um fluxo monetário e documentações essenciais para a regularização dos imóveis.

#### **4.2.4.3 Estratégia competitiva genérica**

A partir dos critérios de aquisição de clientes, é possível avaliar como está a situação da organização e como melhor se adequar para que a mesma contenha as características necessárias para satisfazer as expectativas dos clientes e contribuir

com o crescimento da organização a médio e longo prazo. Observa-se que a empresa está de acordo com os critérios qualificadores, conferindo segurança e qualidade por meio da opção de pagamento de aluguéis pela cobrança bancária ou na própria imobiliária. Essa opção a qual o cliente pode optar, pode ser percebida para o público como uma forma de diferenciação frente a outros concorrentes que não possuem tais alternativas de escolha, além dos serviços de despachante e a assistência técnica que se enquadram nesse mesmo critério diante a outras imobiliárias.

Dessa forma, por meio da avaliação dos dados obtidos pelo levantamento das cinco forças do ambiente externo e dos critérios de aquisição avaliados pelos clientes nesse ramo imobiliário, definiu-se dentro das estratégias genéricas de Porter, a atuação por meio da “*Diferenciação*”. A justificativa para a escolha dessa estratégia parte, em um primeiro momento, da valorização dos pontos fortes da empresa, dos princípios e dos valores presentes que contribuirão para a execução dessa estratégia. O ponto a ser destacado para essa atuação é a concentração dos esforços dos colaboradores para a manutenção e o desenvolvimento do atendimento que foi apontado nas entrevistas como um possível diferencial, por apresentar uma proximidade e valorização maior pelos clientes, o que indica um índice de personalização do serviço e, conseqüentemente, uma maior percepção por parte da clientela da imobiliária.

Outra razão a ser destacada é que a estratégia de “*Liderança em custos*” não se adequa a este ramo por se tratar da intermediação de negociações onde os próprios investimentos que serão realizados se encaixam na percepção de uma estratégia de diferenciação do ponto de vista do cliente. Logo, torna-se necessário o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente e o desenvolvimento do marketing para consolidar o diferencial frente aos seus concorrentes, interligando, assim, com a missão, visão e valores da organização de maneira coordenada e integrada.

#### **4.2.5 Definição de programas**

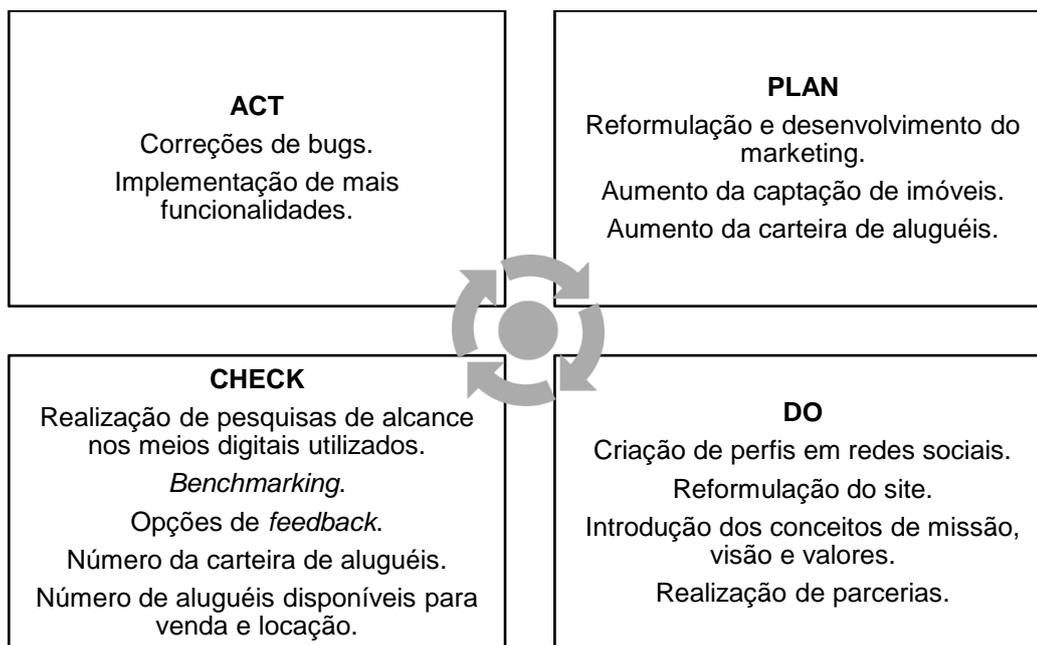
Para a construção dos planos de ação a serem seguidos pela organização, será utilizado a ferramenta de gestão da qualidade intitulada “Ciclo PDCA”. Apesar da sua funcionalidade estar voltada para melhoria contínua, a escolha dessa ferramenta é justificada pela situação atual da organização que apresenta diversos

problemas e o anseio por parte dos colaboradores de reestruturação e readequação para o mercado. Logo, a ferramenta deve ser utilizada de forma contínua para o desenvolvimento desse processo durante o horizonte estabelecido de cinco anos, podendo ser reformulada após cada aplicação dos ciclos e avaliação dos resultados obtidos.

A Figura 12 representa o plano de ação para o objetivo referente a marketing e obtenção de clientes. Com o desenvolvimento desta pesquisa, observou-se que a organização possuía um perfil na rede social *Facebook* e um site onde são anunciados os imóveis para venda e locação, porém de forma básica, desorganizada e limitada. Não há muitas informações sobre a empresa e o site possui uma estrutura simples, sem outras opções. Dessa forma, desde o ano 2017, o crescimento na procura por imóveis para locações e vendas por meios digitais têm aumentado. Assim, propõe-se a reestruturação das mídias sociais com valorização efetiva da organização, seus pontos fortes e tempo de atuação no mercado, visando gerar uma percepção positiva dos clientes em relação à empresa e aproveitar essa oportunidade identificada.

Em relação às funcionalidades a serem implementadas, estão relacionadas com o site da empresa e a adição de opções como retirada da segunda via de boletos pelo site, a possibilidade de o cliente cadastrar seu imóvel a ser vendido ou alugado, qual imóvel está procurando, adaptação do site para mobile (celular), dentre outras. Como identifica-se um marketing inoperante por parte da empresa, a captação de imóveis se torna precária por não conseguir atingir os clientes de forma efetiva e eficiente. Logo, torna-se necessário o desenvolvimento dessa área da empresa para conferir competitividade e força de atuação.

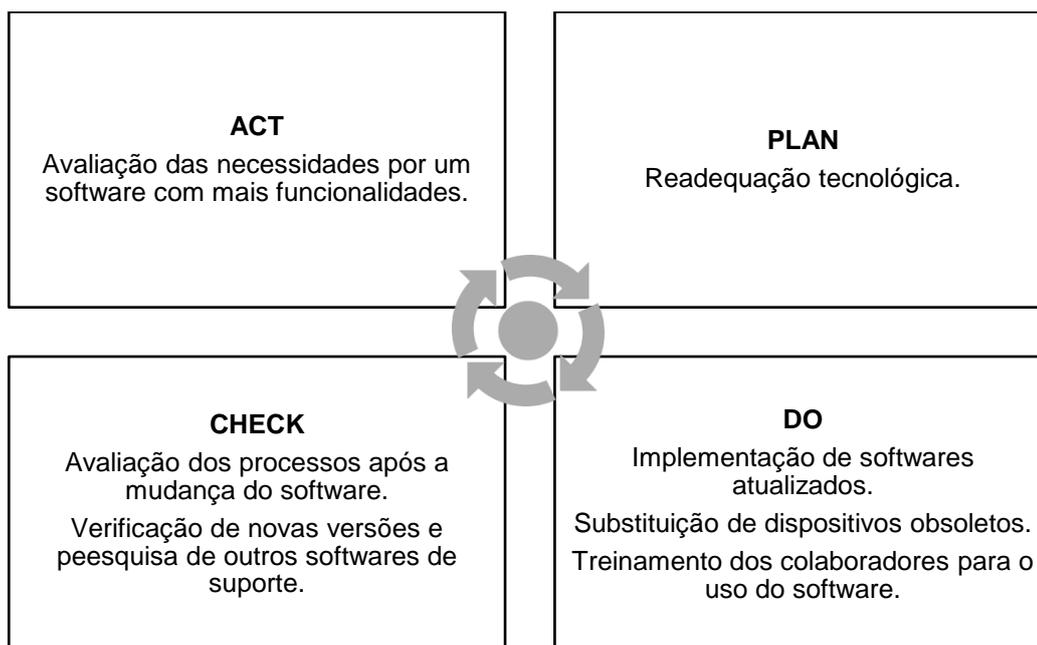
Figura 12 – Primeiro plano de ação: marketing e captação



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se notar, também, um atraso tecnológico quanto aos dispositivos e softwares utilizados, com poucas funcionalidades e desatualizados. Logo, identifica-se a necessidade de maiores investimentos em tecnologia. Na Figura 13, são abordados pontos referentes a esse empecilho e visa gerar mais qualidade, controle e eficiência nas atividades.

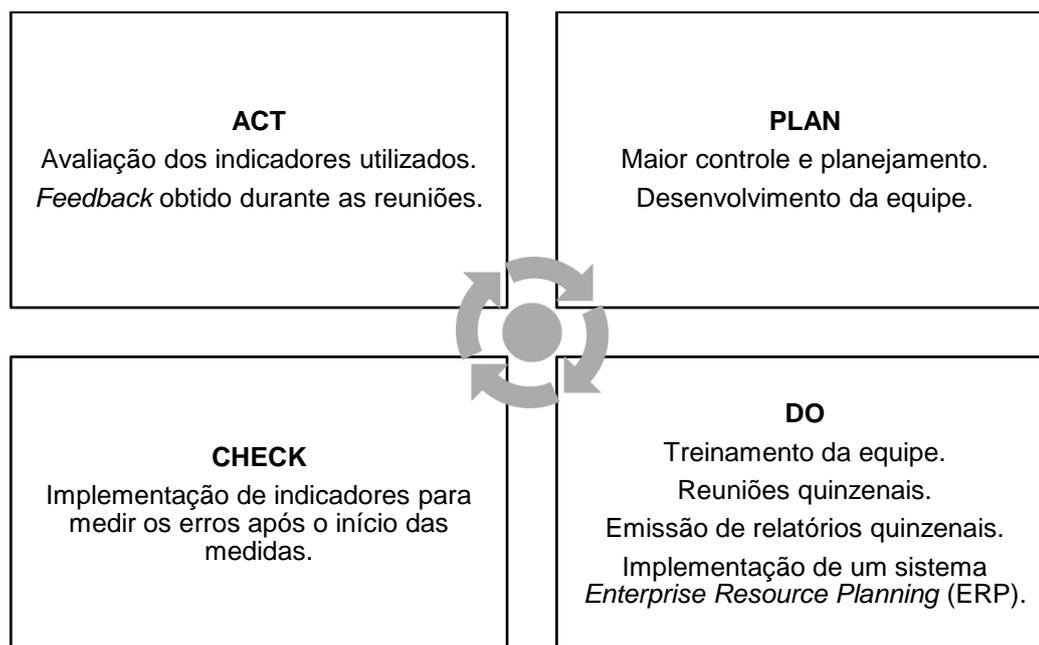
Figura 13 – Segundo plano de ação: tecnologia



Fonte: Elaborado pelo autor

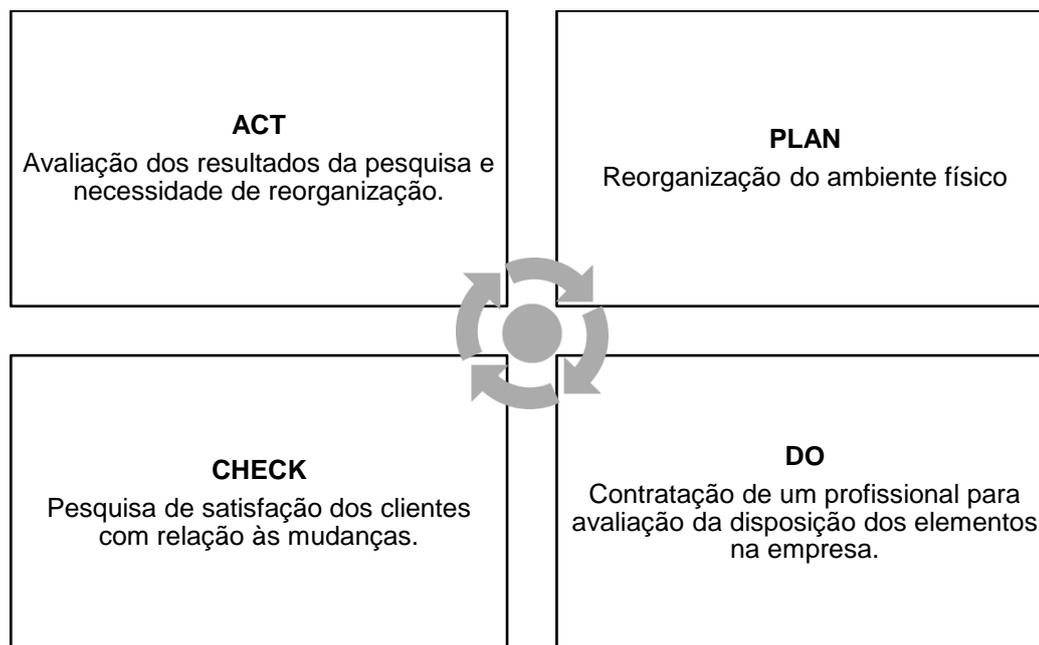
O próximo plano de ação, apresentado na Figura 14, contribui para a realização das atividades com maior segurança, eficiência e qualidade. Trata-se do desenvolvimento dos colaboradores, execução de planejamentos e controle. O treinamento da equipe pode capacitar os funcionários para poderem realizar tarefas de outros membros. Desenvolve-se, assim, a gestão do conhecimento dentro da empresa e maior percepção de valor por parte dos clientes.

Figura 14 – Terceiro plano de ação: controle e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, por se tratar de um processo de reestruturação e readequação da empresa para o mercado atual, são necessárias mudanças no espaço físico da empresa para maior comodidade dos clientes e dos próprios funcionários. Sua apresentação física é muito antiga, o que justifica a necessidade de mudança. Porém, por envolver um investimento maior e não condizente com a situação atual da empresa para este fim, na Figura 15 são estipuladas ações que possam contribuir para o melhor aproveitamento do espaço da empresa sem a necessidade imediata de uma mudança total com alto custo financeiro. Dessa forma, pelo fato do ciclo PDCA se tratar de uma ferramenta de melhoria contínua, sua aplicação em uma situação que envolva mudanças consecutivas pode se tornar um suporte eficiente para atingir os objetivos dos responsáveis.

Figura 15 – Quarto plano de ação: *layout*

Fonte: Elaborado pelo autor

Os planos de ação foram apresentados seguindo uma ordem de importância, mas não necessariamente uma sequência obrigatória. De acordo com as informações coletadas, e as observações realizadas, definiu-se dessa forma para que os colaboradores possam visualizar quais processos e problemas tem maior urgência diante seu funcionamento.

#### 4.2.6 Implementação

A etapa de implementação não será realizada no presente estudo, pois o objetivo trata-se de uma proposta de planejamento estratégico que será avaliada pelos responsáveis para ser aplicada ou não, dependendo da sua viabilidade. O planejamento pode ser aplicado para um horizonte de cinco anos e o período de seis meses para cada ciclo PDCA, para a reestruturação contínua da empresa, até atingir o patamar desejado e conferir competitividade para a organização.

#### 4.2.7 Controle e *feedback*

A última fase, “Controle e *feedback*”, será realizada a partir de uma pesquisa de satisfação e recomendação que será realizada com os clientes de 6 em 6 meses,

com o intuito de avaliar os serviços e a percepção do cliente sobre a organização, abrindo o espaço para sugestões. Dessa forma, o cliente atua como um coprodutor de serviço, como os apontamentos dos pontos fracos a serem trabalhados. Com isso, gera-se uma visão de personalização e valorização própria, por ter esse poder de opinião, o que poderá agregar valor aos serviços oferecidos e à organização. A Figura 16 mostra um exemplo da pesquisa de satisfação a ser aplicada.

Figura 16 – Pesquisa de satisfação da imobiliária

<b>PESQUISA DE SATISFAÇÃO</b>	
1. Como você conheceu a empresa?	
<input type="checkbox"/> Facebook	
<input type="checkbox"/> Google	
<input type="checkbox"/> Indicação	
<input type="checkbox"/> Outros:	_____.
2. Como você avalia o atendimento oferecido?	
<input type="checkbox"/> Ótimo	
<input type="checkbox"/> Bom	
<input type="checkbox"/> Regular	
<input type="checkbox"/> Ruim	
<input type="checkbox"/> Péssimo	
3. "A empresa é mais próxima ao cliente em seu atendimento e assistência".	
<input type="checkbox"/> Concordo	
<input type="checkbox"/> Discordo	
4. Nossos serviços têm sido:	
<input type="checkbox"/> Ótimos	
<input type="checkbox"/> Corretos	
<input type="checkbox"/> Regulares	
<input type="checkbox"/> Desorganizados	
<input type="checkbox"/> Péssimos	
5. Você recomendaria nossa empresa a um amigo?	
<input type="checkbox"/> Sim. Por quê?	_____.
<input type="checkbox"/> Não. Por quê?	_____.

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, serão realizadas reuniões mensais com o objetivo de repassar os resultados obtidos, planejamentos para curto prazo, além da avaliação da efetividade e eficiência da organização frente aos serviços oferecidos. É necessário ressaltar a importância do controle e avaliação dos resultados com os objetivos estipulados nos planos de ação e o repasse dessa performance para a equipe, podendo atuar como um fator motivador individual e coletivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral a proposição de um planejamento estratégico para uma imobiliária localizada na cidade de Sete Lagoas (MG). Por meio de observações diretas das atividades e da realização de entrevistas com funcionários da organização, foi possível coletar dados que contribuíssem para a compreensão da atual situação da empresa e, posteriormente, o início da construção do planejamento baseando-se no modelo estrutural de Kotler e Keller (2012).

Observou-se que quanto ao levantamento de dados sobre a empresa, os funcionários demonstraram disposição para auxiliar nas questões necessárias. Entretanto, dados financeiros não foram disponibilizados, representando a única resistência e empecilho em relação a coleta de dados. Logo, essa situação apresentou-se como um fator complicador para a mensuração de objetivos quantificáveis que poderiam agregar um planejamento mais realista para com a organização.

Nessa primeira fase foi constatado a inexistência de planejamentos dentro da organização, atuando de forma intuitiva com o “saber fazer” obtido pela experiência no mercado e conjuntamente a obsolescência. De acordo com um comparativo das características gerais das MPE's que foi construído na revisão bibliográfica, notou-se que a empresa compartilha algumas das características como baixa intensidade de capital; proprietários e sócios como mão de obra; membros familiares presentes e baixos investimentos em Tecnologia da Informação (TI). Por consequência, a necessidade de reestruturação da empresa para o mercado imobiliário tornou-se evidente e para isso a proposta da elaboração do planejamento estratégico como o direcionador para a empresa poderá contribuir com a organização para atingir os objetivos almejados.

Os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho foram divididos em cinco fases, sendo a primeira referente a realização das entrevistas, e as outras quatro referentes às etapas da construção do planejamento, que são: definição da missão, visão e valores; realização da análise do ambiente da empresa; estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias; e a elaboração do plano de ação. Todas as etapas foram realizadas como o previsto, tendo como imagem final

um setor em aquecimento. Dessa maneira, existe a presença de oportunidades a serem aproveitadas pela organização para a facilitar a sua reestruturação.

Entretanto, com a utilização da ferramenta Ciclo PDCA e com a proposta de readequação da empresa, torna-se necessária a revisão constante dos objetivos estabelecidos e a própria constatação da evolução e posicionamento da imobiliária frente ao mercado, para sua efetividade durante o prazo estabelecido para o planejamento. Além da característica desse setor estar relacionado com o fator economia, que existem inúmeros fatores que podem influenciar em impactos regionais ou nacionais, essa revisão se demonstra importante para a continuidade do processo e, ao mesmo tempo, uma limitação para a sugestão de medidas que podem não se apresentarem condizentes com a realidade.

Logo, o planejamento se demonstra consistente para a situação atual da empresa e da economia, sendo direcionado para o objetivo dos responsáveis pela organização. Sugere-se para trabalhos futuros a aplicação deste planejamento para a avaliação da efetividade das ações sugeridas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Engenharia de produção: grande área e diretrizes curriculares**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998.

BALARINE, O. F. O. Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. **Produção**, v. 7, n. 1, p. 17-32, 1997.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Circular nº 34, de 06 de setembro de 2011**. Normas reguladoras do produto BNDES automático. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Ferramentas\\_e\\_Normas/Normas\\_para\\_Operacoes\\_Indiretas/normas\\_oi.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Ferramentas_e_Normas/Normas_para_Operacoes_Indiretas/normas_oi.html)>. Acesso em: 06 abr. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996, e 9.841, de 05 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 06 abr. 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, A. V. Solidez e responsabilidade nas informações sobre o mercado. **Real Estate Report**, n. 1, p. 2, 2012.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Tradução por Scientific Linguagem LTDA. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. **Operações e gestão estratégica da produção**. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios para 2017**. Agência de notícias. 2017. Disponível em: <[agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/16131-ibge-divulga-as-estimativas-populacionais-dos-municipios-para-2017](http://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/16131-ibge-divulga-as-estimativas-populacionais-dos-municipios-para-2017)>. Acesso em: 18 dez. 2017.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via litterarum, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. N. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamanoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, L. **Mercado imobiliário tem crescimento de 9,4% nas vendas em 2017**. O Globo. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/negocios/mercado-imobiliario-tem-crescimento-de-94-nas-vendas-em-2017-22433726>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da qualidade total**. Curitiba: IESDE, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

O ESTADO DE S. PAULO. **Mercado imobiliário brasileiro passa por momento mais positivo, indica pesquisa**. Estadão. 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-imobiliario-brasileiro-passa-por-momento-mais-positivo-indica-pesquisa,70001948122>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PALADINI, E. P. Ferramentas para a gestão da qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012. p. 351-414.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTER, M. E. **Competição – On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional?** Simples Nacional. 2006. Disponível em: <[www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3](http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3)>. Acesso em: 2 jan. 2018.

RODRIGUES, L. **Mercado imobiliário recupera o fôlego**. Estado de Minas. 2018. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/04/04/internas\\_economia,948838/mercado-imobiliario-recupera-o-folego.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/04/04/internas_economia,948838/mercado-imobiliario-recupera-o-folego.shtml)>. Acesso em: 27 abr. 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: Região Sudeste**. SEBRAE/MG. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Sudeste.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: relatório executivo.** Brasília: SEBRAE, 2015. 48 p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2000.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS DE SÃO PAULO. **Caracterização, mapeamento e cenários para a demanda habitacional no Brasil.** SECOVI. 2016. Disponível em: <[www.secovi.com.br/downloads/cenarios/2171](http://www.secovi.com.br/downloads/cenarios/2171)>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas.** Itajubá: UNIFEI, 2012.

TZU, S. **A arte da guerra.** Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2011.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 22, n.2, p. 151-156, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução por Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOGBI, P. **Bolha imobiliária? O que explica a ascensão e a queda do mercado imobiliário brasileiro em 10 anos.** Infomoney. 2018. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/imoveis/noticia/7164542/bolha-imobiliaria-que-explica-ascensao-queda-mercado-imobiliario-brasileiro-anos>>. Acesso em: 27 abril 2018.

## APÊNDICE – Questionário

### PESQUISA

**Questão 1:** Como surgiu a imobiliária e há quanto tempo vem atuando no mercado imobiliário?

*“Ela surgiu através de pai e do meu irmão né, eu não trabalhava com eles, eu trabalhava em uma empresa fora, e como pai trabalhava na área de cartório e essas coisas, surgiu aquela oportunidade de se fazer trabalhos na área que as imobiliárias trabalham né...”. “As coisas foram aumentando um pouco e acabou então que se resolveu de levar mais à frente e fundar a empresa, onde se registrou ela no CRECI, como pessoa jurídica”.*

**Questão 2:** Qual é a sua função na empresa? E dos seus funcionários?

*“Hoje a minha função é de administração, e contato direto com o cliente... nós trabalhamos nas áreas de vendas e de aluguéis”.*

**Questão 3:** Quais os serviços oferecidos atualmente pela empresa?

*“Trabalhamos com a legalização de escrituras, legalização de plantas junto a prefeitura e ao cartório, desmembramentos, elaboração de contratos, avaliações, e outros serviços de despachante”.*

**Questão 4:** A empresa atua em cidades próximas? Quais?

*“A gente consegue, temos cliente em Cachoeira da Prata, Inhaúma, Fortuna de Minas, Prudentes de Moraes”.*

**Questão 5:** Como você avalia a situação do mercado imobiliário na cidade de Sete Lagoas (MG)?

*“A gente vê uma perspectiva de crescimento por causa do próprio mercado de sete lagoas ‘tá’ crescendo. Mas em contrapartida nós temos imobiliárias demais no mercado, muitos corretores...”. “O mercado atualmente está muito especulado, devido à grande quantidade de novos corretores e imobiliárias, grandes empresas vindas das capitais... e a crise financeira do país reflete diretamente ou indiretamente na negociação de imóveis”.*

**Questão 6:** Você enxerga algum tipo de diferenciação do serviço em relação aos concorrentes?

*“O nosso diferencial talvez seja a qualidade de atendimento, entendeu, porque nós trabalhamos muito preocupado de ‘tá’ atendendo o cliente frente a frente, direto e tudo. E nós temos a diferencial frente outras imobiliárias que nossa cobrança, ela é uma cobrança bancaria e isso dá uma garantia de recebimento maior”. “Praticamente todas imobiliárias trabalham na área de despachante, mas muitas terceirizam. A imobiliária não terceiriza, mas a maioria terceiriza”. “O diferencial é o atendimento, mais personalizado, mais família, um contato mais direto”.*

**Questão 7:** São realizadas atividades de planejamento? Quais?

*“Pelo fato da imobiliária ser pequena, a gente não tem esse planejamento”. “É mais intuitivo mesmo, e não há um planejamento específico não”.*

**Questão 8:** Quais são os valores prezados pela empresa?

*“Tem que valorizar o seu cliente, e valorizar também os funcionários, a equipe”. “Os valores seriam um atendimento respeitoso ao cliente, valorizando seu capital”.*

**Questão 9:** O que os clientes mais valorizam nesse ramo?

*“Eu acho que o que eles valorizam é a questão do dinheiro, do aluguel estar em dia, o imóvel bem cuidado, a assistência técnica”. “A pontualidade de pagamento de aluguel, os acertos financeiros, o atendimento também muito importante em uma cidade do interior”.*

**Questão 10:** Qual a visão da empresa de si mesma daqui a 10 anos?

*“A gente sempre tem uma expectativa de crescimento entendeu...de tá com uma carteira maior, uma clientela maior, faturamento maior”. “A perspectiva da empresa é que a empresa vá se adaptando, o fortalecimento do seu capital para que possa se fazer investimentos e resultando em benefícios para os clientes e colaboradores”.*

**Questão 11:** Com base em sua experiência no mercado imobiliário, quais são os pontos que contribuem para o sucesso de uma imobiliária? E para o fracasso?

*“Qualidade, atendimento, uma boa equipe, confiança, esse relacionamento direito com o proprietário, com o cliente... uma estrutura que mostra ao cliente que ele pode confiar ali”. “O que pode contribuir pra imobiliário é o descaso, uma equipe ruim... não oferece um atendimento adequado”. “A localização da loja também é importante, e o capital. As coisas hoje estão mudando a cada minuto, então se os funcionários e corretores não estiverem se atualizando no dia a dia... tudo que envolve o comércio de imóveis, vai ficando defasado e a tendência é se exaurir do mercado”.*