

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

GERLANE MONTEIRO BATISTA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR
DETERMINANTE PARA BOA PERFORMANCE DE UMA EMPRESA
IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB

João Pessoa

2015

GERLANE MONTEIRO BATISTA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

B333i Batista, Gerlane Monteiro

A importância do planejamento estratégico como fator determinante para a boa performance de uma empresa imobiliária : o caso da GM na cidade de João Pessoa/PB / Gerlane Monteiro Batista. – 2015.

77 f. : il.

Relatório (Graduação – Negócios Imobiliários) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba/Unidade Acadêmica de Gestão, 2015.

Orientação : Profa. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Planejamento estratégico - imobiliária 2. Gestão estratégica. 3. Imobiliária GM. I. Título.

CDU 005.21

GERLANE MONTEIRO BATISTA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR
DETERMINANTE PARA BOA PERFORMANCE DE UMA EMPRESA
IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB

Relatório aprovado em 14 de Julho de 2015

Prof.^a Rachel Costa Ramalho Vasconcelos,
Mestra - Orientadora

Prof.^a Raíssa Quirino Dantas
Especialista - Examinadora

Prof.^a Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi
Especialista - Examinadora

João Pessoa
2015

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho de pesquisa a minha família, que, com paciência, incentivo e com muito amor, ajudou-me a concluí-lo. Amor que serviu de alimento e força para que eu pudesse percorrer mais este caminho com muito sucesso.

Não posso esquecer-me dos nossos amados professores que, em todo o nosso curso, compartilharam os seus conhecimentos, e dos colegas que, até agora, permaneceram firmes e dedicados, dando apoio e ajuda na realização dos trabalhos em grupo. Agradeço também àqueles que, por motivo de força maior, desistiram do curso. Desejo-lhe o mesmo sucesso que nós tivemos.

AGRADECIMENTOS

Quero primeiro agradecer a Deus, o centro da minha vida, por ter me sustentado com suas mãos para que eu não tropeçasse em meio às adversidades e provações.

Aos destinados e honrosos homens e mulheres, nossos mestres. Um bom mestre é aquele que poupa seus alunos de sua própria influência. Hoje agradeço a Deus pela vida de cada um dos meus professores.

A minha orientadora Rachel Costa Ramalho Vasconcelos que me auxiliou de forma muito profissional, para que eu pudesse realizar cientificamente todo o conteúdo deste trabalho.

As minhas examinadoras da banca (Raissa Quirino e Caroline Helena), meu muito obrigado, Deus abençoe com suas infinitas sabedorias. Recordarei com carinho de vocês.

Agradeço a todos que não nomeie, mas que estarão sempre no meu coração, pelo incentivo à conclusão deste trabalho.

A todos que me estimularam e que me transmitiram a paz e energia e que me fizeram prosseguir em busca do saber, meus profundos agradecimentos.

Agradeço novamente a Deus, que me deu saúde, confiança, esperança e determinação para realizar esse trabalho.

Obrigado aos amigos que durante esses anos de faculdade foram minha segunda família. Acreditaram em minha amizade e depositaram em mim confiança e lealdade.

Aos funcionários do IFPB, pelo desenvolvimento das suas funções, seja pela dedicação, atenção sempre dispensada sem medir esforços, cooperando para o bom desempenho de cada um de nós, alunos.

Ao meu Eterno Amor Ricardo, que me traz alegrias, amor e cumplicidade que me apoia e acredita em todos os sentidos que eu iria conseguir (te amo) e aos meus filhos Yuri e Yago, que precisaram ter paciência com minha ausência. Vocês são os responsáveis por essa conquista, eu os amo muito. Obrigada pela confiança e pelo amor em mim depositados. Vocês são as minhas maiores vitórias!

Enfim a todas as pessoas que me ajudaram, não poderia deixar de expressar as minhas imensas gratidões. Muito obrigada!

“Vigie seus pensamentos, porque eles se tornarão palavras;
Vigie suas palavras, porque elas se tornarão atos;
Vigie seus atos, porque eles se tornarão seus hábitos;
Vigie seus hábitos, porque eles se tornarão seu caráter;
Vigie seu caráter, porque ele será o seu destino.”

Poeta anônimo norte-americano

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Organograma geral da empresa GM Imobiliária	13
Figura 2- Fluxograma do Processo de locação de imóveis	30
Figura 3- Fluxograma do Processo de vendas de imóveis – clientes	33
Figura 4- Fluxograma de Avaliação de imóveis.....	34
Figura 5- Fluxograma de Atendimento ao cliente – Recepção	36
Figura 6- O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar.....	44
Figura 7- Níveis de decisão e tipos de planejamento	46
Figura 8- Níveis de ambiente da empresa	54
Figura 9- Divisão da matriz de SWOT.....	57
Figura 10 - Modelo de análise interna e externa da empresa	58
Figura 11 - Matriz de SWOT da GM Imobiliária.....	65
Figura 12 – Plano de ação da empresa	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CRECI	- Conselho Regional de Corretores de Imóveis
FCS	- Fatores Críticos de Sucesso
IFPB	- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.
IRRF	- Imposto de Renda Retido na Fonte
ISO	- International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
Ltda	- Limitada
RH	- Recursos Humanos
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI	- Sistema de Informação
TI	- Tecnologia da Informação
SWOT	- Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização	12
1.1. Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2. Histórico da Empresa.....	12
1.8.1. Área de Recursos Humanos	18
1.8.2. Área de Marketing	19
1.8.3. Área de Finanças.....	20
1.8.4 Área de Produção	22
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	23
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	23
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio.....	26
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	27
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	28
2.2.1 Atividade A – Processo de Locação de Imóveis.....	29
2.2.2 Atividade B – Processo de venda de imóveis – Cliente.....	32
2.2.3 Atividade C – Avaliação de Imóveis	34
2.2.4 Atividade D – Atendimento ao Cliente (Recepção)	35
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico	37
3.1 Identificação de Problemas na área de Estágio	38
3.2 Problema de Estudo	38
3.3 Características do Problema de Estudo	38
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho.....	40
4.1 Objetivos.....	41
4.1.1 Objetivo geral	41
4.1.2 Objetivos específicos	41
4.2 Justificativa.....	42
CAPÍTULO V - Fundamentação Teórica	43
5.1 Planejamento: conceitos fundamentais.....	44
5.1.1 Tipos de Planejamento.....	45
5.1.2 Planejamento Estratégico.....	46

5.1.3 Vantagens e Limitações do Planejamento Estratégico	47
5.2 Gestão Estratégica	48
5.3 A Missão.....	49
5.4 A Visão	50
5.5 Os Objetivos	51
5.6 Análise do Ambiente Interno.....	52
5.7 Análise do Ambiente Externo	53
5.8 Análise Externa da Empresa.....	54
5.9 Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças	55
A seguir teremos uma análise detalhada análise de Swot:.....	55
5.9.1 Forças.....	55
5.9.2 Fraquezas	55
5.9.3 Oportunidades	56
5.9.4 Ameaças.....	56
5.9.5 SWOT	56
5.10 Aspectos Metodológicos	58
5.11 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	60
5.11 Missão.....	65
5.12 Visão.....	66
5.13 Gestão estratégica da GM.....	66
5.15 Aspectos Conclusivos.....	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	72

CAPÍTULO I

A Organização

1.1. Identificação do Estagiário e da Organização

Estagiária: Gerlane Monteiro Batista, inscrita no Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários, sob a matrícula nº 20122600368, no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa.

Para preservar a empresa, utilizou-se o seguinte nome fictício:

Organização: GM Imobiliária, com inscrição no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) de nº 0582-M, o Cadastro Regional de Corretores de Imóveis (CNPJ) sob o nº73.458.236/0001-70, estabelecida na Rua Manoel João Rodrigues , nº 55,Jardim 13 de Maio, João Pessoa/PB.

1.2. Histórico da Empresa

A GM Imobiliária, empresa consolidada com mais de 10 anos no mercado da Paraíba, em especial na Grande João Pessoa, representada pelos corretores Manoel Silva e Maria das Graças, tendo realizado feitos importantes em toda a comunidade empresarial e residencial, enfatiza realizações em áreas comerciais, urbanas, litorâneas e rurais, atendendo ao público de vários segmentos na sociedade, atendendo particulares nas negociações ou locações de seus apartamentos, casas ou terrenos, em diversos bairros da cidade de João Pessoa/ PB.

Ao longo do tempo a GM Imobiliária tem aperfeiçoado e conquistado a simpatia da comunidade paraibana mediante trabalho ético e idôneo e a busca constante de melhoria no atendimento o que lhe permite grande oferta de imóveis garantindo-lhe um diferencial das melhores opções para quem deseja investir ou ampliar seus negócios, galpões ou qualquer outro benefício de natureza imobiliária.

A GM Imobiliária encontra-se hoje com equipe especializada com experiência administrativa operacional, o que a deixa destacada perante sua concorrência.

Sua atividade fim é a intermediação imobiliária e administração de imóveis.

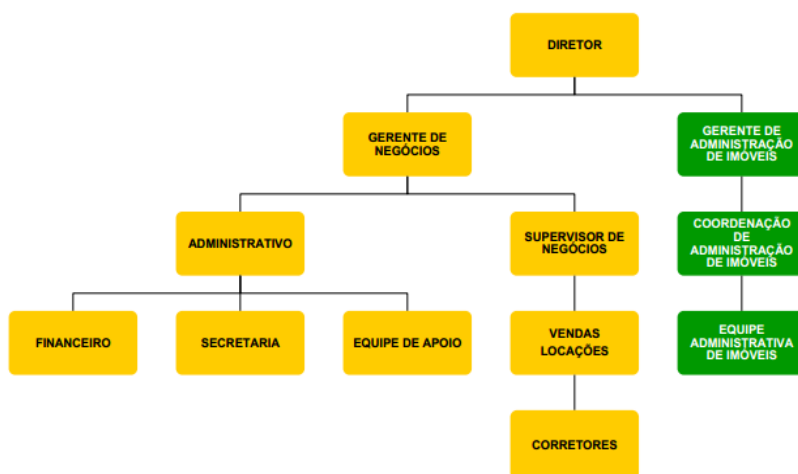
1.3. Organograma Geral da Organização

Segundo Chiavenato (2002), organograma representa a estrutura organizacional de uma empresa através de gráfico. O organograma possui vários tipos:

- Organograma vertical, tido como o organograma clássico: é comumente usado para representar a hierarquia da empresa;
- Organograma circular é o oposto do clássico: este é usado quando o objetivo é ressaltar o trabalho em equipe, sem que haja a preocupação em representar a hierarquia;
- Organograma funcional: o que difere do clássico é o fato de não representar as relações hierárquicas e sim as relações funcionais da organização.
- Organograma horizontal: tem por base a hierarquização, mas com sua representação é horizontal o grau de hierarquia da empresa é amenizado.

A GM Imobiliária tem sua estrutura organizacional dividida em duas áreas, Gerente de Negócios e Gerente Administrativo, ambas com autonomia para tomadas de decisões. O cargo de Diretor Geral e Gerente de Negócios são ocupados pelos sócios Manoel Silva e Sra. Maria das Graças ocupa a Gerência de Administração de Imóveis. Os corretores, de venda e de locação são subordinados as Gerências citadas acima, de forma que todo o trabalho seja executado de forma eficiente e eficaz.

Figura 1 – Organograma geral da empresa GM Imobiliária.



Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

Desta forma o organograma da Imobiliária GM pode ser definido como clássico ou vertical.

1.4. Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A economia de um país pode ser dividida em setores (primário, secundário e terciário) de acordo com os produtos produzidos, modos de produção e recursos utilizados.

O Setor Primário está relacionado a produção através da exploração de recursos da natureza. O setor primário que fornece a matéria-prima para a indústria de transformação.

O Setor Secundário transforma as matérias primas (produzidas pelo setor primário) em produtos industrializados (roupas, máquinas, automóveis, alimentos industrializados, eletrônicos, casas, etc.).

O Setor Terciário está relacionado aos serviços e é neste setor que a Imobiliária GM está inserida, pois sua atividade fim é prestar serviços a terceiros (vendas, locações, administrações, permutas e consultorias) para satisfazer suas necessidades.

A segmentação de mercado consiste em escolher um grupo de consumidores com necessidades semelhantes para o qual a empresa vai focar a sua atuação, e existem diferentes formas de realizá-las, como, idade, sexo, localização, comportamento, etc.

A Imobiliária GM segmentou seu público levando em consideração dois aspectos: localização e renda. Ela trabalha com as melhores e principalmente construtoras, nos melhores bairros e com a classe A e B. Como também atua nos bairros periféricos e com moradias populares.

1.5. Descrição da Concorrência

É no ramo imobiliário que encontramos um dos mercados mais concorridos. Cada vez mais aumenta o nível e a capacitação dos corretores. Eles têm a missão de encontrar os melhores imóveis para seus clientes, pois a concorrência está se tornando bem competitiva para os profissionais da área.

É na Concorrência que ocorre a rivalidade entre dois ou mais produtores que desejam vender seus artigos de mesma classe, ou entre vários consumidores que pretendem obter produtos de mesma espécie.

Atualmente quase ninguém autoriza para a venda de imóveis com exclusividade, ou seja, o cliente pode autorizar para várias imobiliárias a venda sem exclusividade, como a finalidade de obter um retorno do seu imóvel mais rápido.

Na GM imobiliária se enquadra na concorrência pura, ou seja, prestam-se serviços semelhantes de venda, aluguel e administração de imóveis, cujos clientes predominam nas mesmas classes sociais (A , B e C).

Dentre esses concorrentes estão: Mariano Imobiliária, Carvalho Imobiliária, Lopes de Andrade, Residence Imobiliária, Shopping Imóveis, Zona Sul, Teixeira e Carvalho entre outros.

1.6. Organização e Principais Fornecedores

Segundo Andrade (2006), fornecedor é aquele que abastece por meio de serviços ou produtos uma empresa, sendo eles:

- Fornecedor interno é quando os produtos já estão armazenados na organização e são transferidos aos setores por meio de pedidos de cada setor solicitante.
- Fornecedor externo é aquele que vem de fora da empresa, e esta envia informações ou materiais para dentro da empresa que fez a requisição.

Os principais fornecedores da Imobiliária GM são as construtoras e as pessoas físicas. As construtoras que dispõem do imóvel em construção e as pessoas físicas investidoras ou não, que fornecem o imóvel já pronto para vender, permutar ou alugar.

Nas negociações com as construtoras, a imobiliária intermedia a venda que é finalizada na construtora, que repassa a comissão para a imobiliária. Após o fechamento do negócio, a imobiliária, fornece apenas serviço de suporte, como por exemplo, o fornecimento de boleto. Todo o pagamento é feito diretamente com a construtora.

Na venda de imóvel de particular/investidor, a imobiliária apenas intermedia e recebe a comissão. Todos os pagamentos são efetuados entre comprador e vendedor.

No caso de locação de imóveis, quando o imóvel não é administrado pela imobiliária, ela recebe como comissão 100% (cem por cento) do primeiro aluguel. Ela é responsável pelo cadastro dos responsáveis (Locador, locatário e fiadores) e pela

confeção do contrato. Quando o imóvel é administrado pela imobiliária, além do primeiro aluguel 100% (Cem por cento), a imobiliária retém 10%(dez por cento) mensalmente sobre o aluguel recebido. Os pagamentos dos aluguéis são feitos via boleto bancário em favor da Imobiliária que quando confirma o crédito repassa o aluguel para o proprietário, já deduzida sua comissão.

Devido ao cadastro bem criterioso realizado pela imobiliária, a inadimplência é muito pequena. Quando o locatário entra em inadimplência, ele vai a imobiliária justificar. A Lei do Inquilinato veio resguardar o direito do proprietário, que dentro de um mês de atraso pode pedir que o imóvel fosse desocupado.

1.7. Relacionamento organização-clientes

A imobiliária utiliza diversos meios de comunicação para divulgar seus produtos com o público consumidor; redes sociais (Facebook, Instagram, Whatsapp), site na internet de fácil acessibilidade e com uma linguagem muito clara, comerciais na TV e rádio, outdoors, feiras. A fidelização do cliente que compra constantemente é feita diretamente pelos corretores, (que já as possui em uma carteira já cadastrada). A direção e a gerência auxiliam-nos neste contato, informando-os quando aparece um produto dentro do segmento (comercial/ residencial, casa/apartamento, terreno urbano/rural, etc.) que o investidor gosta.

Para eles, além deste contacto constante, o bom atendimento, a sinceridade, a transparência contribui muito para a fidelização do cliente. Por mais que outros venham procurar o cliente, apresentando o produto, eles os procuram para assessorá-lo, aconselhá-lo no negócio.

A GM Imobiliária tem interesse em satisfazer as necessidades dos clientes, auxiliando-os a encontrarem um imóvel de acordo com seu perfil, facilitando na procura até a celebração do negócio contratado.

1.8. Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Os processos são as várias atividades realizadas dentro do sistema considerado. Os processos devem ser detalhados para identificar as etapas a serem desenvolvidas.

Esse detalhamento é feito através de fichas que devem conter as seguintes informações: nome do processo, número de referência (número atribuído ao processo), descrição (explicação resumida do processo), entradas (todos os fluxos que chegam ao processo), saídas (todos os fluxos que saem do processo) e lógica (descrição, passo a passo, da lógica do processo).

A Imobiliária GM tem a seguinte estrutura administrativa:

A unidade é formada pelos setores: gerência, sendo esta operacional, aluguel, vendas e recepção.

A gerência, que se enquadra no nível tático e estratégico, é responsável por arquivar as vendas concretizadas, pelo desempenho das vendas e aluguéis de imóveis, por cadastrar e atualizar os dados dos imóveis ofertados, pelo atendimento e na orientação dos clientes acerca dos procedimentos corretos para a contratação de um imóvel.

É na gerência que se realiza a negociação de uma venda e também a seleção de imóveis a serem divulgados em site e/ou jornal.

O setor de aluguel, nível operacional, é responsável pelos contratos de aluguéis, cadastro de clientes e proprietários dos imóveis alugados, controla as cobranças e clientes inadimplentes, recebe os pagamentos dos inquilinos e efetua o repasse dos valores dos aluguéis aos proprietários, subtraídos da taxa de administração dos imóveis, como também cuida de reparos e da manutenção dos imóveis sob sua administração.

É no setor de vendas que os corretores desenvolvem seu trabalho e onde os estagiários estão inseridos. Neste setor está o registro dos imóveis disponíveis para a venda e que serão adicionados mais imóveis para serem ofertados pela empresa. Logo se enquadra no nível operacional do sistema de informação da empresa.

A recepção recebe os clientes que chegam a imobiliária, tendo o primeiro contato com ele. E neste contato, a recepção tem que identificar o que o cliente busca, o seu interesse, que tipo de imóvel procura, e com esses dados, só então, o cliente é direcionado a um setor adequado dentro de seus interesses.

A imobiliária GM tem seus processos distribuídos de forma organizada no setores responsáveis pela sua condução, de forma que a sintonia do trabalhos resulta no alcance do objetivo almejado.

1.8.1. Área de Recursos Humanos

O setor de recurso humano de uma empresa é responsável por gerenciar a operacionalidade dos recursos humanos e por executar ações que visem ao comprometimento, desenvolvimento e integração entre os funcionários, garantindo o melhor aproveitamento de suas capacidades, ou seja, tem a finalidade ajudar a colocar “ordem na casa”. Alinhar o que a diretoria/presidência busca para a organização, traduzir isso em políticas e práticas com métodos, planos e ações sistematizadas facilitando e liderando, muitas vezes, o processo de crescimento da empresa.

Além disso, é de competência do departamento toda orientação, aplicação e apresentação do resultado final da avaliação de desempenho, instrumento que visa avaliar a atuação individual do colaborador, dando-lhe ferramentas para melhoria ou manutenção de seu desempenho.

O Recurso Humano administra os trabalhadores e é responsável pelas equipes de trabalho de cada setor dentro da empresa. É da responsabilidade do R.H.

Certificar nas condições adequadas no local de trabalho dos funcionários, e segundo Apud Toledo,(1982, p.7 e 8) é a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Considera um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

As ações de gestão de pessoas têm uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador, para adquirir os resultados esperados. Precisa haver uma consciência entre os colaboradores, ou seja, desenvolver a responsabilidade e o ético de suas atividades, como também conhecer a missão, dominar o conteúdo da área de negócio da organização

O gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer e pensar o futuro. Para isso, faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e como meta. Para isso acontecer, é necessária a participação e colaboração de todos na empresa, assim a responsabilidade será de todos, neste sentido o espírito de equipe é essencial.

Na Imobiliária GM o recurso humano tem por finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Como também não tem um setor de recursos humanos específico, o mesmo é gerenciado pelo Gerente administrativo que delega todas as funções administrativas.

Na Imobiliária GM, não há um setor específico de recursos humanos para a contratação de funcionários nem desenvolvimento de políticas de R.H., logo a gerente administrativa é responsável pela seleção de novos empregados com a realização de entrevistas individuais com o candidato informando- o sobre a missão da empresa e a função a ser exercida na imobiliária.

1.8.2. Área de Marketing

De acordo com (Kotler,2000), “Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações”. Desse modo, o setor de marketing deve está engajado em satisfazer as necessidades e os desejos dos seus clientes.

Como também é criar e agregar valor aos produtos e serviços que temos. O processo de agregação de valor é contínuo.

Faz parte do marketing manter uma relação de longo prazo com o cliente. Por isso que um importante subsetor é o marketing de relacionamento, que procura aperfeiçoar a relação entre a empresa e o consumidor.

A área de marketing é um assunto muito extenso na qual o pesquisador tem opções variadas, onde os profissionais do segmento imobiliário têm que estar atento as diversas ramificações. Neste contexto, existe três tipos de marketing: o interno, o externo e o interativo. Cada um deles tem sua importância, onde o interno é feito para os funcionários, o externo é feito para os clientes e o interativo é referente ao serviço feito pela empresa por meio de seus funcionários para os seus clientes, de forma interativa, onde a troca de informações leva a uma melhoria nos serviços prestados pela imobiliária.

A história do marketing evoluiu com o passar dos anos e surgiram algumas fases que foram fundamentais para as empresas do mundo inteiro. A primeira questão a ser levantada era como produzir, até então, não havia a preocupação de como vender o produto. Daí surge uma segunda fase, que era como chegar até os consumidores os produtos fabricados agora em larga escala. E por fim, aparece a terceira e última fase que chamamos de mais influente nos dias contemporâneo, como satisfazer a sua clientela.

Hoje as empresas em todos os seguimentos não estão apenas preocupadas em que vão produzir e sim naquilo que produzirão para um público cada vez mais exigente e um mercado cada vez mais competitivo. Assim, as grandes imobiliárias tem que estar preparadas para grandes lançamentos que não atinjam apenas a qualidade de seus produtos, mais sim, que leve qualidade de vida aos seus clientes.

O marketing deve administrar planejar, agir, monitorar, criar novos produtos, estar perto dos clientes, conversar com eles, observá-lo, deixá-lo ser ouvido etc.

A imobiliária GM tem uma equipe de alto padrão de qualidade com profissionais que analisar o mercado cotidianamente e o setor administrativo faz reuniões com todos os funcionários da empresa para mostrar como a empresa tem reagido ao mercado imobiliário e é feita uma seleção de imóveis residenciais e comerciais que serão divulgados no site da própria imobiliária, como também em jornais impressos. Com isso, a imobiliária mostra a preocupação em estar buscando analisar, estudar e medir o mercado como um todo e ficando a frente de suas concorrentes em um mercado cada vez mais exigente.

1.8.3. Área de Finanças

Na área de finanças tem como principal objetivo valorizar o patrimônio da empresa e contribuir na melhoria dos resultados por meio dos lucros obtidos.

Finanças também é uma área funcional presente em toda e qualquer organização, sendo uma área tradicional que vem ao longo do tempo crescendo em importância dentro das empresas. O conceito e a importância das finanças no contexto empresarial têm assumido um papel preponderante, deixando de ser apenas um centro de apuração

de resultado e análise de contas a pagar/contas a receber, para tornar-se um ponto de fator crítico de sucesso.

Quanto às funções do departamento financeiro, geralmente elas se dividem em planejamento financeiro, aquisição e controle de recursos e distribuição de recursos.

Planejamento financeiro tem como objetivo, fazer com que as metas estabelecidas pela direção de uma empresa sejam alcançadas. É função de o departamento financeiro apresentar alternativas à proposta do projeto em discussão.

O departamento financeiro assessorar a empresa como um todo, no sentido de fazer com que os ganhos por ela obtidos sejam suficientes não só para cobrir todos os gastos do dia-a-dia, mas também para gerar lucros e assim garantir o seu desenvolvimento no futuro.

Para que uma empresa continue a se desenvolver e crescer, é fundamental aplicar o dinheiro de forma eficiente, distribuindo-o por todos os setores ou departamentos. Cabe ao departamento financeiro lidar com os recursos da empresa.

Procedimentos relacionados a finanças: Acompanhamento de contas à pagar; Emissão de notas fiscais; Movimentação de caixa para despesas; Elaboração da folha de pagamentos (Semanal – Corretores / Mensal – Funcionários); Emissão de 2ª via de pagamentos; Relatórios semanais de receitas e despesas e transferências; Lançamento de produtividade vendas, locação e captação; Relatórios fiscais mensal para a contabilidade; Lançamentos de receitas para declaração anual.

Prioridades do setor de finanças: emissão de notas fiscais; cobrança e acompanhamento de pagamentos à receber; emissão de cheques; folhas de pagamentos.

A imobiliária GM tem em seu setor de finanças um relacionamento direto com os demais setores da empresa, tais como: setor de vendas, locação, contabilidades e outros funcionários de modo geral. Com o setor de locação são confirmados semanalmente a fiscalização dos procedimentos e pastas para liberação de comissões. Já com o setor de vendas, o relacionamento está ligado a emissão de notas fiscais (o setor de vendas solicita) e acompanhamento dos prazos de pagamento também é feito junto com este setor.

Portanto a imobiliária GM consolidada no mercado imobiliário há mais de 10 (dez) anos não foge muito da realidade das grandes empresas.

A atividade de finanças está sob o controle de uma funcionária do setor de aluguel cabe à ela as diretrizes para avaliação das receitas e saídas que geram a contabilidade da empresa e sob o controle da gerente.

O pagamento dos aluguéis é realizado pelos locatários com depósitos no valor na conta bancária da empresa, a qual depois repassa esse valor aos proprietários dos imóveis.

1.8.4 Área de Produção

A diferença básica entre produtos e serviços é que os produtos são tangíveis, é possível tocar, sentir, avaliar a qualidade antes da compra. Os serviços por sua vez são intangíveis, o cliente só vai saber se o serviço é bom ou ruim depois de contratados. No processo de desenvolvimento do produto, o cliente não participa da produção, ao contrário dos serviços, o cliente normalmente participa da operação, dando opiniões e exigindo certa personalização. Os serviços são perecíveis e não podem ser armazenados.

Os setores de serviços variam muito, como o setor governamental (hospitais, agências de emprego, serviço militar departamentos de polícia e de bombeiros, correios, órgãos legais, tribunais e escolas), o setor de entidades sem fins lucrativos (museus, associações de caridade, igrejas, faculdades, fundações, hospitais) e o setor de negócios (empresas aéreas, bancos, hotéis, profissionais liberais, companhias de seguro, empresas de consultoria, empresas imobiliárias e varejistas). O tempo todo vem surgindo novos tipos, como: empresas de entregas, passeio com animais e muito mais.

O sucesso da prestação do serviço está diretamente relacionado ao produto oferecido, pois a satisfação do cliente é o elemento fundamental da noção de serviço à clientela. A satisfação deste depende dos seguintes fatores: qualidade do produto, garantia do produto pelo vendedor, adaptação do produto as necessidades do utilizador, localização do produto à disposição do cliente em boas condições, boa instalação, condições de funcionamento do produto e ajuda financeira como serviço de venda ao cliente.

A Imobiliária GM atua no Setor de Serviços, alugando, administrando e vendendo imóveis. A área de produção da empresa corresponde no organograma destes ao setor Vendas/Loações, onde os corretores atuam diretamente com os consumidores/clientes oferecendo seus serviços. Após a conclusão do negócio, os clientes são direcionados para a secretária que presta os seguintes serviços: adastro, contratos, reserva de locação, recepção de imóveis, vistorias de ocupação, agendamentos, contatos com os clientes. Os imóveis locados e administrados pela imobiliária ficam sendo acompanhados pela Gerencia Administrativa de Imóveis.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Para Razzolini Filho (2012) patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações numa organização. E materiais são os bens utilizados na capa de produção da empresa.

O setor de materiais e de patrimônio é responsável pela estocagem de produtos a serem utilizados pela empresa e colaboram na produção e no controle dos bens e direitos duradouros, que estes são os equipamentos, mesas, eletrodomésticos e outros.

Este setor é importante para contribuir na aquisição dos materiais necessários para as rotinas diárias da empresa e mantém a conservação do patrimônio da mesma.

Os responsáveis pelo setor de materiais e patrimônio é a gerente e um funcionário do setor de aluguel, que verificam os produtos estocados e a conservação dos bens patrimoniais.

A empresa, GM Imobiliária, está localizada em edificações próprias. Faz parte de seu patrimônio, além de sua sede, computadores, mesas, cadeiras, aparelhos de telefones fixos e móveis, armários, como também utensílios de apoio para os funcionários – equipamento de cozinha.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Sistemas de Informação (SI) é uma ferramenta que controla a empresa registrando cada mudança que ocorre e distribuindo informação de maneira clara e mais segura em tempo real. São procedimentos que registram o que acontece na organização, apresentando de forma simplificada.

Segundo Stair(2002) ,sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informações, e fornecem um mecanismo de feedback para atingir um objetivo.

Para facilitar e melhorar a qualidade no atendimento prestado a seus clientes a imobiliária GM diversifica o seu programa de modo que o cliente possa além de pesquisar imóveis novos e usados para venda ou locação, checar e imprimir prestações de contas, boletos bancários, extratos de IRRF, cadastrar imóveis para aluguel ou venda, e poder contar com todo o atendimento preferencial de sua empresa através de um site totalmente dinâmico e personalizado.

Diante de um mercado que se mostra altamente competitivo, o setor imobiliário é um dos mais promissores do Brasil e contam com investimentos em programas de gestão empresarial e um bom programa para se tornarem mais competitivas.

Com um sistema de gestão eficiente, a imobiliária passa a automatizar grande parte dos seus processos. Permite que as propostas, o atendimento e a comunicação entre os usuários sejam feitos através do próprio software. Com isso a imobiliária ganha rapidez ao realizar suas atividades e direciona seus esforços para o crescimento dos seus resultados.

Quando se tem um sistema de informação, as imobiliárias não perdem tempo com papéis e planilhas. É preciso ter uma boa organização das informações para que não haja perda negócios potenciais e que esses sejam finalizados rapidamente.

Através de um sistema de gestão empresarial, a imobiliária poderá ter total segurança do seu fluxo de informações. Isso ocorre devido à organização que o sistema proporciona à empresa, o controle das atividades que cada usuário pode realizar no sistema e o histórico das alterações que foram realizadas no programa de informações.

O sistema de gestão para imobiliárias tende a melhorar os custos para a empresa, principalmente com funcionários, pois o sistema passa a realizar também as partes burocráticas com muito mais velocidade. O que permite à imobiliária se concentrar na contratação de profissionais que gerem rendimentos objetivando o aumento da receita

Permitir que o gestor tenha um excelente controle em relação a empresa, desde a recepcionista, corretor, gerente, supervisor até as atividades administrativas com o registro de vendas.

Além de ter controle e segurança na organização da empresa e de seus dados, ela também irá gerar novos negócios, objetivando assim uma significativa contribuição para o aumento dos lucros da imobiliária.

Sendo assim, é possível entender a importância das empresas, em particular do mercado imobiliário, em adquirir um sistema de gestão empresarial que seja eficiente e completo para auxiliar no processo de crescimento da imobiliária.

Vantagens para os negócios gerados através do sistema para a imobiliária: Permite o cadastramento de informações de maneira padronizada; geração dos documentos de autorização, proposta e contrato; permite o controle sobre as vendas efetuadas, através do acesso rápido e fácil as Informações; é possível efetuar baixa e recuperação de imóvel; permite o controle sobre as comissões recebidas; permite consultar e efetuar solicitação de imóvel na Web; vantagem competitiva pelo uso de

sistemas de informação; permitir a visualização de gráficos, como por exemplo, estatística de vendas.

Investir em um Sistema de Informação (SI) para que as empresas do ramo imobiliário possa estabelecer um contato direto entre os clientes e corretores a partir de uma identificação, é sem dúvida uma necessidade e uma alternativa para a divulgação da empresa.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado no setor administrativo e de vendas. O setor de vendas é responsável pela captação de imóveis novos e usados, como também auxilia e orienta o cliente sobre as formas de pagamentos e realiza a concretização dos contratos de compra e venda. Também é responsável pela atualização de dados dos imóveis direcionados a venda.

É no setor de vendas que estão os corretores da imobiliária, eles tem a missão de efetuar e formalizar a venda de imóveis disponíveis na empresa. Este processo é supervisionado pela gerente, que orienta e os instrui nos procedimentos de pré-venda, venda e no pós-venda dos imóveis.

O administrativo se relaciona com a parte burocrática da empresa, aluguéis, clientes, pagamentos, cadastros entre outros.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Imobiliária GM tem com principal objetivo não apenas atender às necessidades dos seus clientes, mas também, superar suas expectativas, oferecendo serviços e atendimento com qualidade superior ao apresentado pelas empresas congêneres. Ética, profissionalismo e treinamento constante são os diferenciais que fazem da imobiliária uma empresa única, capaz de surpreender aos seus clientes com ações exclusivas de atendimento personalizado.

A missão da GM é atuar como Empresa reconhecida no mercado, objetivando a excelência dos seus serviços e o desenvolvimento de sua região.

Logo, é necessário o bom atendimento e o auxílio do corretor para colaborar na procura de um imóvel e na formalização da venda com o cliente. Priorizar os clientes é a missão da empresa, oferecendo-lhe uma assessoria desde a procura do imóvel até sua finalização da venda. Este acompanhamento busca deixar o seu cliente mais satisfeito e seguro, como também obter a confiança do corretor e elevar o conceito de qualidade da empresa.

A visão é ser reconhecida como uma Empresa comprometida com a qualidade dos seus serviços de Negócios Imobiliários, na busca contínua da satisfação dos seus clientes.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Para uma empresa é muito importante um fluxograma eficiente, de modo que os custos sejam mínimos e a produtividade seja a máxima, eliminando os movimentos inúteis e as tarefas afins sejam combinadas, visando encurtar os percursos.

O fluxograma permite uma visão clara e objetiva dos processos da organização, de forma a facilitar a localização de seus pontos críticos.

Sua forma permite um rápido entendimento das alterações produzidas na empresa segundo (REBOUÇAS, 2009) fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. Ele é o meio pelo qual o analista de sistemas, organização e métodos consegue articular as diversas etapas de uma rotina, depois da imprescindível divisão e distribuição das tarefas. Os fluxogramas procuram mostrar o modo com são feitas as coisas, refere-se ao manual de normas e procedimentos das atividades.

Os principais tipos de fluxogramas são:

- Fluxograma vertical – é normalmente destinado à representação de rotinas simples em seu processamento analítico numa unidade organizacional específica da empresa.
- Fluxograma parcial ou descritivo - é representado mediante a interligação de símbolos e é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais, descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos.
- Fluxograma global ou de coluna – é utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos, permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada e apresenta maior versatilidade, devido a maior diversidade de símbolos.

Abaixo segue abaixo alguns procedimentos realizados durante o estágio na Imobiliária GM através dos fluxogramas.

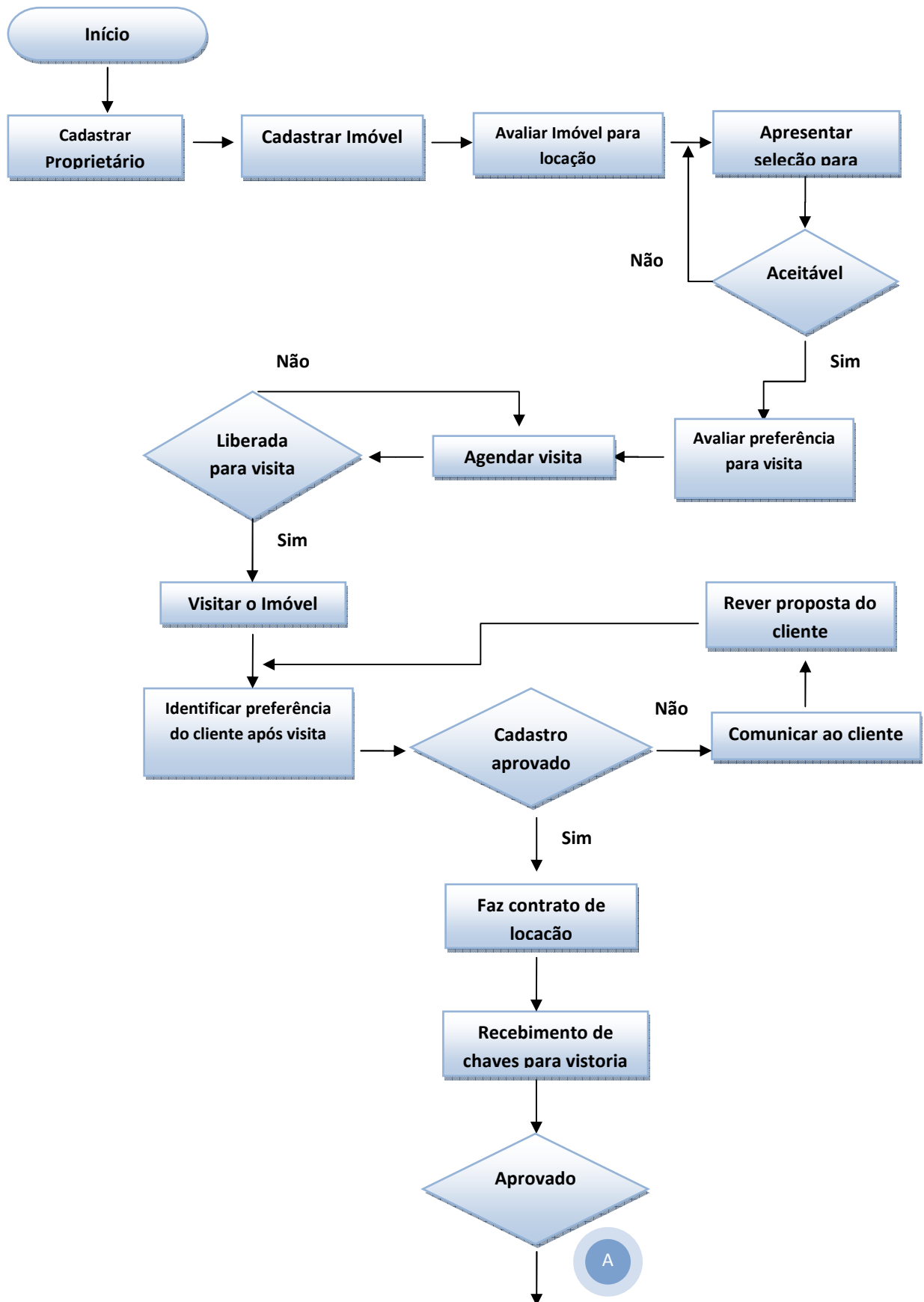
2.2.1 Atividade A – Processo de Locação de Imóveis

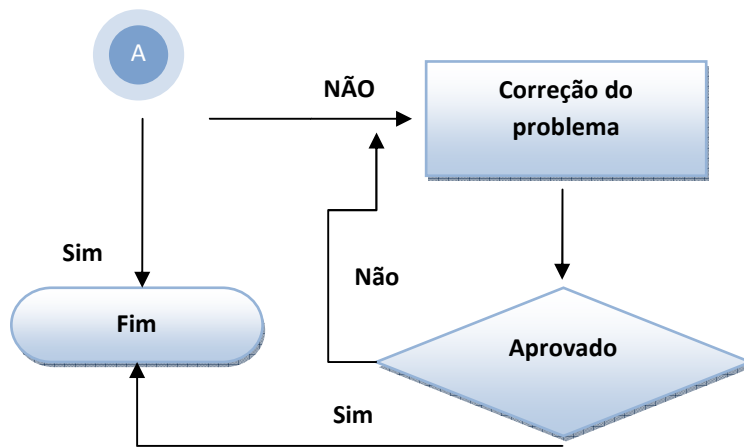
O processo de locação de imóveis é inicializado ao se cadastrar o proprietário e o imóvel, após isso é feita uma vistoria no imóvel para se colocar no contrato as reais condições do imóvel. Quando o locador chega a imobiliária é feita uma seleção, onde o mesmo será favorável ou não. Aceitando a seleção agenda-se uma visita aos imóveis e se identifica preferência do cliente. A imobiliária verifica se o cadastro foi aprovado e comunica ao seu cliente; se aprovado segue para o contrato, se não aprovado são ofertadas outras opções até que o mesmo se satisfaça.

A imobiliária fica responsável para intermediar tudo o que o inquilino e o proprietário precisam, necessitam e querem, escutando as exigências dos dois lados, resolvendo tudo quando possível e estiver ao alcance da imobiliária. Ao final do contrato o inquilino tem que devolver o imóvel como está descrito no contrato com o auxílio da primeira vistoria, sendo realizada uma segunda vistoria e as chaves são entregues, neste caso quando tudo estiver correto com o imóvel, mas se tiver alguma coisa errada com o imóvel o inquilino é responsável por deixar o imóvel igual ao início do contrato, realizando ajustes no imóvel para que o mesmo fique nas mesmas condições descritas no laudo técnico da primeira vistoria quando foi feito o contrato.

A imobiliária GM tem no processo de locação de imóveis uma das suas prioridades e para a empresa é um segmento bastante influenciador. Muitos dos clientes atendidos na imobiliária procuram esse setor para deixar seus imóveis para serem locados ou para locar seu primeiro imóvel. A procura por imóveis para locar já é uma realidade no mercado imobiliário paraibano, muitos estudantes vindos do interior do estado ou mesmo de estados vizinhos para estudar ou mesmo profissionais de grandes empresas que vem de outros estados e procuram residências em nosso estado, procuram em primeiro plano a locação de imóveis.

Figura 2 – Fluxograma -. Processo de Locação de Imóveis





Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

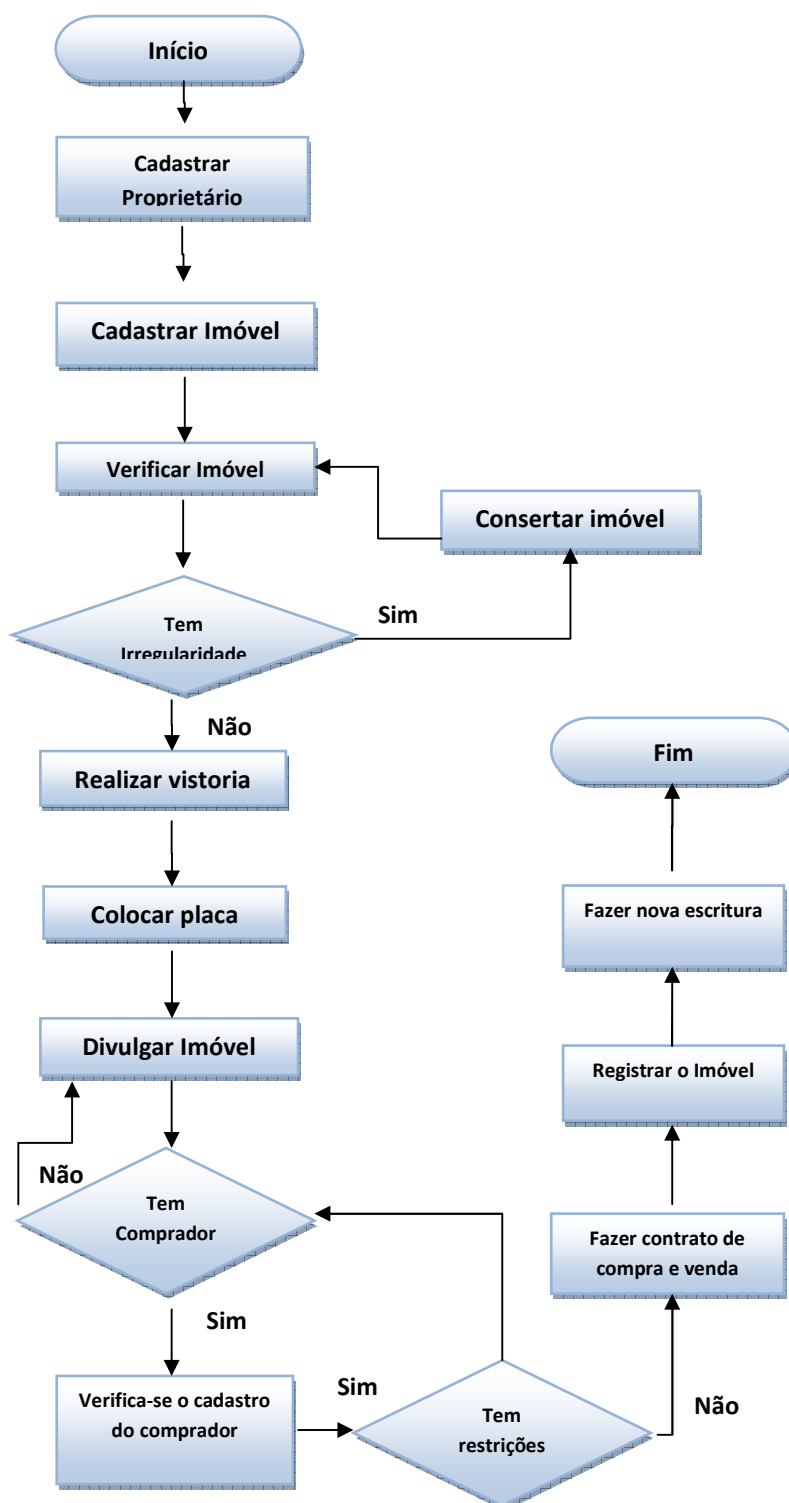
2.2.2 Atividade B – Processo de venda de imóveis – Cliente

O processo de venda de imóveis se inicializa quando a imobiliária verifica o cadastro do cliente e do imóvel. Quando estiver tudo certo, continua a venda, mas se tiver algum problema tenta regularizar o imóvel. Depois é feita uma vistoria e colocado placa e é feita a divulgação do imóvel. Aparecendo o comprador é verificado se existe alguma restrição no nome do comprador, caso não tenha nada no nome do comprador é realizado o negócio, através de um contrato de compra e venda. Concretizado o negócio o novo dono do imóvel realiza o novo registro no cartório em seu nome, e fazendo assim uma nova escritura.

O processo de captação pode ocorrer de diversas maneiras:

Por telefone, quando o cliente liga pedindo informações sobre placas, anúncio, sites de corretores, revistas ou jornais, entre outros.

Figura 3 – Fluxograma -. Processo de Venda de Imóveis - Cliente



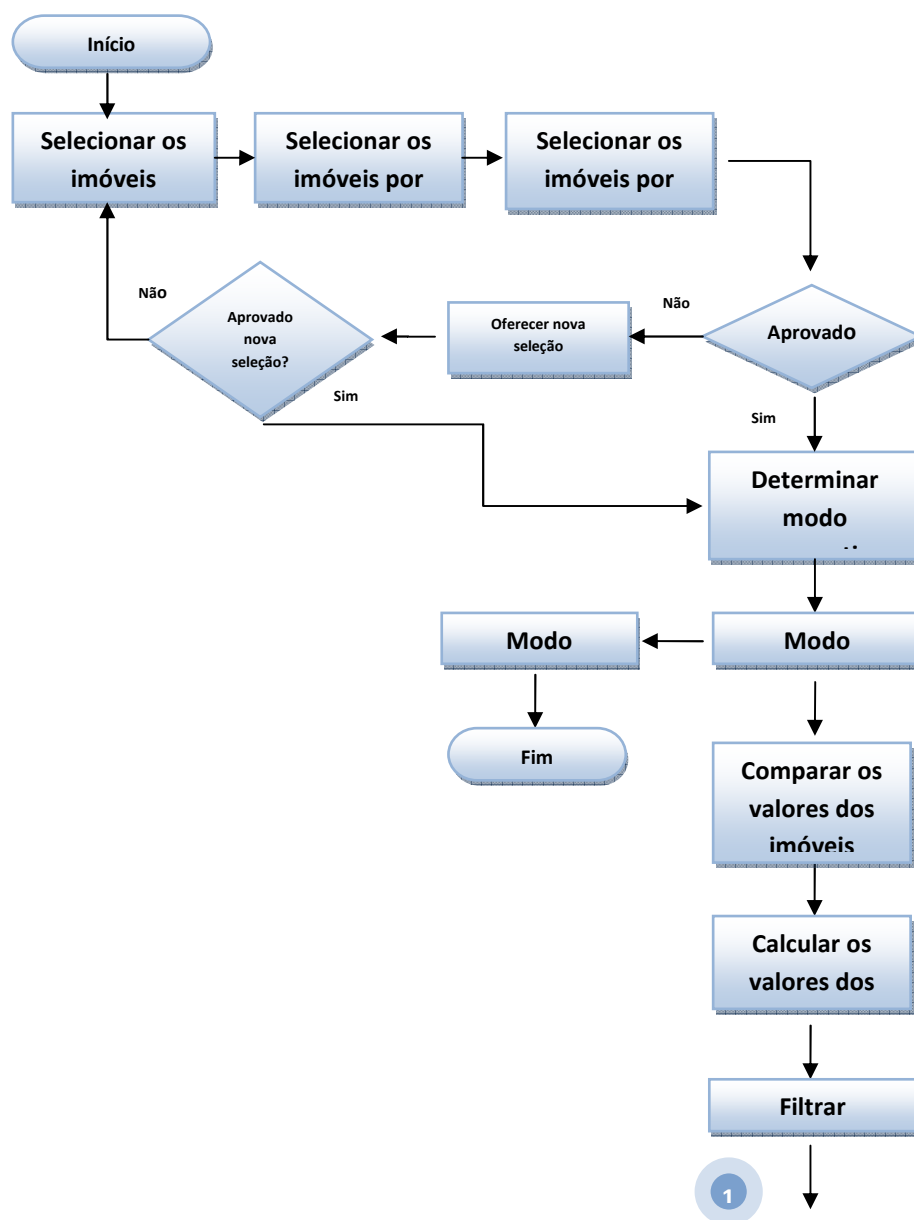
Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

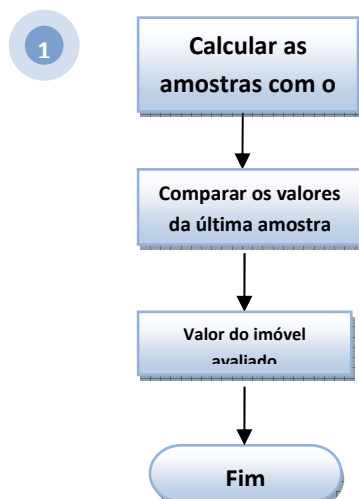
O fluxograma apresentado acima representa todo o processo de vendas da Imobiliária GM desde a captação do cliente, os processos de vendas, até a finalização do processo.

2.2.3 Atividade C – Avaliação de Imóveis

O processo de venda de imóveis se inicializa quando a imobiliária seleciona os imóveis por valor e por localização, apresenta a seleção ao cliente e verifica a sua satisfação. Em seguida segue para análise do tipo de avaliação, ou seja, se será o modo comparativo ou o modo evolutivo. Sendo o modo evolutivo finaliza-se a avaliação, e sendo o modo comparativo é feita a comparação do local e depois calculado o valor do imóvel de acordo com suas amostras. Finaliza-se com o valor do imóvel avaliado.

Figura 4 – Fluxograma de Avaliação de Imóveis





Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

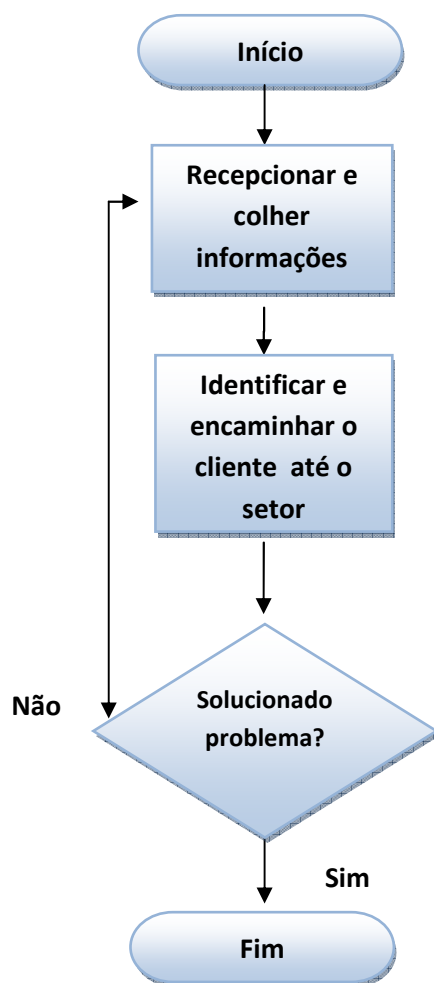
A imobiliária GM tem no setor de vendas juntamente com o setor de captação, a avaliação de imóveis como fundamental para a empresa. A avaliação de imóveis é feita de forma profissional com avaliadores capacitados, com um nível de alto padrão.

2.2.4 Atividade D – Atendimento ao Cliente (Recepção)

O fluxograma apresentado abaixo representa o processo de recepção ao cliente na Imobiliária GM.

Este processo funciona da seguinte forma: o cliente é abordado ao chegar na imobiliária, onde se identifica qual o setor que o mesmo deseja após colher informações iniciais, depois é encaminhado para o devido setor e por último é verificado se o mesmo resolveu o seu problema e se está satisfeito com a solução.

Figura 5 – Fluxograma de Atendimento ao Cliente (Recepção)



Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na área de Estágio

No decurso do estágio foi possível perceber os seguintes problemas na empresa:

- Baixo investimento em marketing;
- Falhas na Captação de imóveis;
- Falta de sistema para controle da imobiliária;
- Ausência de veículos para alguns corretores que dependendo do caso tem que esperar por outro corretor para colaborar na sua locomoção ao local do imóvel que será visitado.

Os problemas mencionados precisam ser sanados pela administração da empresa, no interesse de se obter resultados satisfatórios para o corretor, para a imobiliária e para o cliente.

3.2 Problema de Estudo

Após a identificação dos problemas acima citados, optou-se em fazer uma análise em relação à aplicação do planejamento estratégico na imobiliária, visando propor estratégias para continuidade da organização.

Desta forma, o presente estudo buscará responder a seguinte questão: De que forma a aplicação do planejamento estratégico contribui como fator determinante para a boa performance da imobiliária GM?

3.3 Características do Problema de Estudo

Segundo o SEBRAE (2015), a microempresa possui dificuldades em sua gestão, encerrando, muitas vezes, suas atividades de maneira precoce em razão da ausência de planejamento. Os micros empreendedores, na grande maioria, realizam um planejamento informal e vinculado a crenças e à intuição do empreendedor. Desse modo, uma das consequências da falta de planejamento é o alto índice de mortalidade

das empresas, sendo que cerca de 70% das microempresas não ultrapassam o quinto ano de atividade (SEBRAE, 2015). Cabe frisar, ainda, que, segundo o SEBRAE (2015), a realidade das microempresas é bem peculiar, dada a dificuldade em acompanhar as mudanças ocorridas no mercado, o que contribui para resultados negativos. Assim, a aplicação de ferramentas voltadas para a identificação de oportunidades e ameaças do mercado, auxilia as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, no enfrentamento de desafios e garantem a sobrevivência destas empresas no mercado.

A construtora GM tem enfrentado dificuldades em seu planejamento no que tange ao baixo investimento em marketing; falhas na captação de imóveis; falta de sistema para controle da imobiliária; dentre outros.

Conforme citado por Maximiano (2000), planejamento é uma técnica para lidar com o futuro. É um processo decisório tendo grande importância nas atividades dos administradores e das empresas.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a taxa de mortalidade das empresas com mais de dois anos de funcionamento no mercado corresponde a 24,6%. Em termos práticos, uma em cada quatro empresas fecha até dois anos após a criação. Grande parte dessa realidade pode ser devido à má administração.

Diante desse cenário, buscou-se analisar a prática do planejamento estratégico como fator determinante para boa performance das empresas no mercado.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Planejar é função básica do processo administrativo de uma organização. Assim, segundo Ferreira (et al., 2007), a aplicação do planejamento estratégico de maneira eficiente e eficaz torna a empresa mais competitiva.

O planejamento estratégico, se bem aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações.

Este trabalho está inserido na área de gestão administrativa e se caracteriza pelo estudo da aplicação do planejamento estratégico, analisando sua influencia para boa performance de uma empresa Imobiliária GM, tendo como proposta demonstrar a importância da análise de cenário, como forma de identificar as fragilidades e fortalezas de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças, presentes no ambiente externo, dada a possibilidade de mediante tal função administrativa garantir uma melhor utilização dos pontos fortes internos, a eliminação dos pontos fracos internos, assim como usufruir das oportunidades externas e evitar as ameaças externas.

Um bom planejamento numa empresa é fundamental para a conclusão da venda de um serviço. Muitas vezes a venda de um imóvel não é concretizada pela falta de planejamento estratégico, que vai apartir da recepção ao cliente para orienta-lo com as informações corretas até a finalização da venda. Com base nesta assertiva delimitou-se o objetivo deste trabalho.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a aplicação do Planejamento Estratégico como fator determinante para a boa performance da imobiliária GM.

4.1.2 Objetivos específicos

- Entender o que é o planejamento estratégico da empresa pesquisada.

- Diagnosticar o cenário de atuação da empresa em termos de ambiente interno e externo.

- Propor estratégias com planejamento para continuidade da organização.

4.2 Justificativa

Este estudo é importante para qualquer empresa e/ou estabelecimento preparar e capacitar seus funcionários para realizarem um processo qualitativo de informações e um bom atendimento, sabendo que muitos clientes valorizam mais o atendimento do que o preço do produto ofertado.

Logo este trabalho irá auxiliar tantos empregados quanto os empregadores na prestação de um serviço com excelência. Com o treinamento de seus funcionários e gerando lucratividade o seu cliente será bem atendido, terá satisfação pelo serviço ofertado.

Como também a relevância deste estudo está em alertar os atores envolvidos no mercado imobiliário como clientes, corretores de imóveis, construtoras, bancos e imobiliárias dos seus direitos e deveres.

É importante dizer que as empresas precisam de planejamento, bem como tomar as precauções cabíveis nos seus negócios imobiliários, a fim de evitar perder vendas por causa de um mau planejamento.

A significância do tema em estudo para academia é enorme, visto que a partir deste estudo, os estudantes do curso Negócios Imobiliários poderão ter uma dimensão do planejamento estratégico de uma imobiliária.

Dentro da imobiliária, eu acompanhei e executei várias atividades. Tendo como a área em que eu mais me identifiquei e onde eu permaneci por mais tempo a área administrativa e a de vendas e imóveis.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

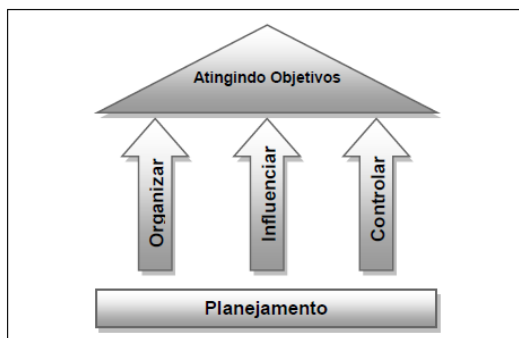
O objetivo deste capítulo é apresentar estudos sobre o tema abordado com base em literaturas existentes de outros autores como fundamentação do mesmo.

5.1 Planejamento: conceitos fundamentais

O planejamento é considerado geralmente a função principal dentro do processo administrativo. A função planejar é a ferramenta para administrar as relações com o futuro.

Planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais. (CERTO, 2003).

Figura 6 - O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar.



Fonte: Certo, 2003, p. 104.

As organizações de todos os tipos dependem de sua capacidade de lidar com as mudanças e o processo de planejamento está associado a atitudes favoráveis à mudança, de tal modo que dependendo das atitudes e comportamentos dos administradores, a organização será afetada pelos eventos. As organizações não operam na base do imprevisto e nem funcionam ao acaso. O planejamento é um importante aliado capaz de oferecer condições propícias rumo ao sucesso.

O planejamento é uma técnica para lidar com o futuro, pois conforme Maximiano (2000) "[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]" Assim, o

planejamento é um processo decisório tendo grande importância nas atividades dos administradores e das empresas.

O planejamento inicia o processo administrativo. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2004)

A criação de uma empresa se inicia com decisões relacionadas ao ambiente interno e ao ambiente externo. A importância deste planejamento para a organização é para o controle da mesma quanto aos seus ambientes analisados. Ao planejar, a empresa garante sua sobrevivência e sua eficácia.

O administrador deve saber lidar com os diferentes tipos de planejamento: estratégico - que aborda a organização como um todo; o tático ou intermediário - que aborda cada unidade separadamente ; o operacional - que aborda cada operação separadamente.

5.1.1 Tipos de Planejamento

Considerando os níveis de planejamento conforme Oliveira (2007), podem-se distinguir três tipos de planejamento:

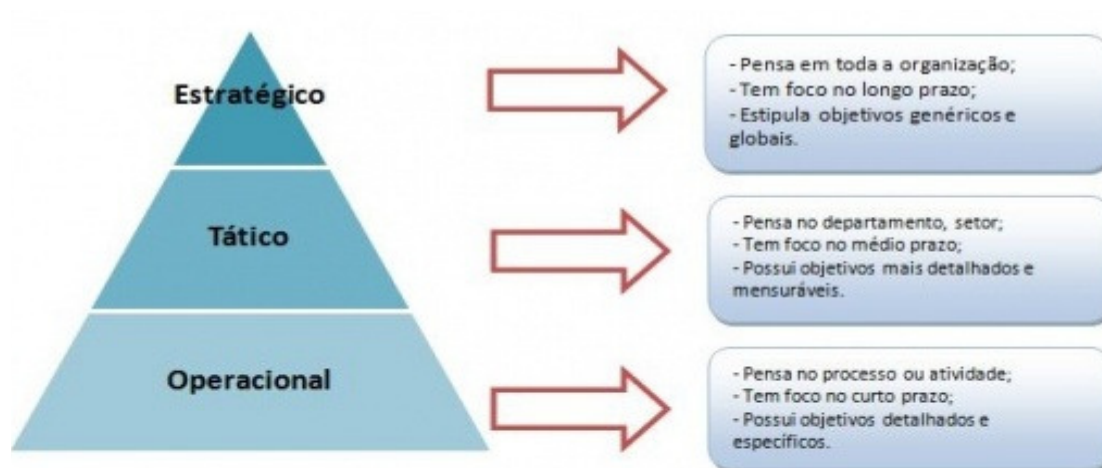
a) planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

b) planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento

c) planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e

implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Figura 7 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: MAXIMIANO, 2012

É essencial que o planejamento estratégico, apesar de ter um alcance de até 10 anos, seja atualizado constantemente. Se isto não ocorrer, o planejamento sofre um sério risco de ficar obsoleto e não ser utilizado dentro da empresa, como deve ser.

O planejamento tático é feito de ano a ano e busca melhorar uma determinada área da empresa na busca de um resultado.

O plano operacional coloca em prática cada um dos planos táticos dentro da empresa. Ele é projetado no curto prazo e envolve cada uma das tarefas e metas da empresa.

Desta maneira que os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional trabalham juntos.

5.1.2 Planejamento Estratégico

Afirma Oliveira (2004) que com o planejamento estratégico é possível conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes, ou seja, o diferencial da empresa – variável controlável – considerada como vantagem operacional; conhecer e eliminar seus pontos fracos, que por sua vez é inadequado para a empresa, uma vez que proporciona desvantagens. O planejamento estratégico faz ainda com que a empresa identifique suas

oportunidades, para delas usufruir sua ação enquanto perdurar, uma vez que é incontrolável pela empresa, e também conhecer e evitar suas ameaças em tempo hábil, que sendo incontrolável pela empresa, cria obstáculos.

De acordo com Oliveira (2004) também existem quatro fases essenciais para a elaboração de um plano estratégico. A primeira, o diagnóstico estratégico, a segunda é a definição da missão da empresa, a terceira é a identificação dos instrumentos prescritivos e quantitativos e a quarta é o controle e avaliação.

Neste trabalho será abordado as duas primeiras fases. Na primeira fase é necessário definir a posição atual da empresa, realizada através de pessoas representativas que passam informações desta situação, analisando todos os aspectos à realidade interna e externa da empresa.

Não adianta ter uma organização de pessoas que enxergam de forma global e que não estão por dentro dos acontecimentos, onde elas guardam pra si e não participam, pois deste modo não existirá um envolvimento.

Já para Drucker (1984, pg, 133), considerado o pai da administração moderna, Planejamento Estratégico é:

Um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática.

Depois destas identificações facilita a elaboração de um plano de trabalho para a empresa. E finalizando este trabalho, é necessário que o planejamento encontre como resultados finais o direcionamento de esforços para pontos comuns, entendimento por todos da empresa quanto a sua missão e o estabelecimento de uma agenda de trabalho.

5.1.3 Vantagens e Limitações do Planejamento Estratégico

Devem-se observar desde a metodologia do acompanhamento e controle gerencial de uma organização as vantagens do planejamento estratégico que podem ser observadas desde o envolvimento da equipe no processo de formulação, fazendo com

que todos os envolvidos estejam cientes tanto da elaboração do planejamento estratégico, quanto da execução. Pode também proporcionar uma mudança organizacional, seja ela em toda organização, ou individualmente para cada participante.

Além de observar esta ideia o processo de planejamento estratégico possui limitações e não proporciona soluções para todos os problemas organizacionais.

Além do esforço que deve ser empregado refere-se também ao tempo, investimento e envolvimento constante. Porém, é um processo que pode proporcionar resultados em termos de produtividade e retorno financeiro, se for bem empregado.

Tais benefícios do planejamento podem ser percebidos inclusive durante a implementação e não somente em sua conclusão.

5.2 Gestão Estratégica

A gestão estratégica pode ser considerada como uma forma de gerir toda uma organização. Com foco em ações de planejamento estratégico. Ela organiza as contribuições que as diversas áreas têm a dar à organização, permitindo direcionar as ações aos objetivos globais da empresa.

A gestão estratégica tem como função primária estabelecer um elo entre o futuro e o presente, visando criar um caminho de acordo com escolhas feitas nos dias de hoje para resultados posteriores. Tavares (2000) cita como suas principais funções:

- a) Adaptar para maior interação da organização com seu meio ambiente, estimulando uma busca mais sistemática do futuro;
- b) Ter um foco e significando uma busca de visão, missão, desenvolvimento das competências;
- c) Apresentar interesses ao processo decisório;
- d) Definição do alvo competitivo, apresentando estratégias, objetivos e planos de ação;
- e) Melhorar os recursos operacionais e administrativos;
- f) Fundar mecanismos de avaliação, controle, eficácia, eficiência e a efetividade da organização.

Após esta análise devem ser elaboradas as declarações da “visão” e da “missão” da empresa, ou seja, deve-se estabelecer qual é sua a razão de ser e a posição que desejada para o futuro e, ainda, as atividades que devem concentrar os esforços para alcançar tal posição. (CHIAVENATO, 2000).

5.3 A Missão

A missão da empresa, no ponto de vista de Oliveira (2004), é quando estabelece a razão de ser, um horizonte para a empresa. É a satisfação de alguma necessidade do ambiente externo da mesma e não o oferecimento de produtos e ofertas para o mercado.

Também não está relacionada com o estatuto social, mas sim inclusive com as expectativas da mesma. Dentro da missão, o estrategista tem que estabelecer um propósito e potenciais em relação aos produtos, serviços e segmentação de mercado, ter estrutura de cenário, ou seja, critérios e medidas para preparar a empresa para o futuro, estabelecer a estrutura estratégica da empresa, que corresponde a melhor postura para a empresa alcançar seus propósitos, respeitando o resultado do diagnóstico estratégico, e por fim, estabelecer as macroestratégias (grandes ações para agir no ambiente) e macropolíticas (orientações para sustentação de tomada de decisões).

A missão da empresa tem o papel de impor limites e determinar, num certo período de tempo, sua atuação empresarial num envolvimento dos valores, crenças, expectativas e recursos, qualificando, assim, seus propósitos básicos.

Para Gracioso (2005), alguns cuidados são necessários na definição da missão estratégica da empresa. São eles:

- a) A missão estratégica de uma empresa não pode ser imposta, mas partilhada entre os membros da organização;
- b) Deve chegar ao consenso de todos;
- c) Pode ser mudada somente com a aprovação de quem a definiu.

Esses propósitos são provas de que a empresa atribui e estabelece seu cumprimento nas suas funções e ações, depositando confiança nos acionistas e executivos e demonstrando que a missão é um negócio de grande extensão e sempre

necessitando de crescer na sua totalidade, ela deve ser entendida como uma identidade a ser seguida, mas nunca uma privacidade a ser alcançada.

É essencial a definição da missão da empresa, pois ela nos expõe as habilidades necessárias, fundamentais da mesma. Existem as habilidades mais amplas que as extensões gerais do produto ou do serviço e as secundárias que avaliam e limitam o que a empresa vai vender e pra quem.

Por isso, ela deve seguir critérios prudentes e racionais, sendo capazes de intervir no comportamento da empresa, priorizar a satisfação e do cliente e suas necessidades e não do que o próprio produto, ter competência de reflexão, entendimento, realização e motivação nas habilidades principais da empresa

Para Maximiano (2000), missão é um caráter privativo de objetivo geral, que tem como desempenho o ato de organizar o seu cumprimento na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se. O objetivo de um negócio ou de uma missão é proporcionar orientação aos funcionários e mostrar para a sociedade o porquê da organização.

O autor ainda afirma que a definição da missão, de acordo com as mudanças no ambiente, pode ser redefinida.

5.4 A Visão

A visão consiste nas expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA,2004).

Oliveira (2004) define como visão da empresa, o desejo dos acionistas, ou elementos da alta administração da empresa, os limites que estes conseguem num

período longo e com uma maior abordagem. Para que esta visão não se torne irrealista para o cenário da organização, posteriormente a decisão da mesma é feita uma análise dentro das oportunidades e ameaças, para que assim a mesma seja adequada a organização, não possibilitando este problema.

A ausência da definição de visão tem como resultado a falta de foco da empresa, portanto, é de extrema importância que a mesma seja estabelecido, para que haja coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz.

5.5 Os Objetivos

Traçar objetivos para o empreendimento é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que se quer dar ao negócio.

Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização. Também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende chegar em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade. (REZENDE, 2008).

Os objetivos são como uma bússola para o administrador. Há necessidade de se determinar claramente os objetivos, pois somente assim será possível determinar uma estratégia adequada, adaptada a diferentes situações. (LAS CASAS, 2001).

De acordo com Certo (2003), os objetivos quando altos demais são frustrantes para os funcionários, enquanto objetivos estabelecidos muito abaixo de suas potencialidades não os motivam a maximizar suas habilidades.

Os objetivos empresariais, conforme Sampaio (2004) devem possuir algumas características, descritas a seguir:

- a) Ser coerentes com os recursos e com o ambiente da empresa;
- b) Ser viáveis e desafiadores, para que o estímulo e a motivação estejam presentes no dia-a-dia;
- c) Ser mensuráveis, para que a empresa possa controlar e fazer uma avaliação;
- d) Possuir prazo definido, para que sejam avaliados num determinado tempo; e ser um número reduzido, para evitar a dispersão das pessoas e esforços envolvidos.

Uma vez formalizados os objetivos da organização, entendidos e divulgados para todos, muitos benefícios podem ser constatados. Tais benefícios podem estar relacionados com a integração da missão e visão, a sustentação dos processos decisórios e a formulação de estratégias. (REZENDE, 2008).

Portanto, é muito importante que a organização propicie condições e motive os gestores a alinharem os objetivos da mesma com os objetivos das pessoas que a compõem, pois dessa forma os interesses passam a ser comum, o que facilita o seu alcance.

5.6 Análise do Ambiente Interno

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

A análise interna tem como objetivo colocar em foco as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma devem ser determinados diante da sua atual posição, de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Conhecer a própria empresa com suas potencialidades e limitações é condição essencial para elaborar o planejamento estratégico.

Segundo Sampaio (2004), fatores como imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros, produtividade, qualidade dos produtos, preço de venda, estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores e prazo de entrega são determinantes de forças e fraquezas da organização.

Alguns autores defendem que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas habilidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da organização. Os FCS são as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização atinja seus objetivos. (SAMPAIO, 2004).

Com isso, a organização terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e

equacionar os problemas internos identificados, assim como resolver as ameaças e oportunidades identificadas externamente.

Conforme Oliveira (2007), para que seja eficaz uma análise interna deve tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Foi elaborada uma análise do ambiente interno da organização a partir de três tipos de recursos: humanos, que envolvem a qualificação, motivação e envolvimento dos funcionários; organizacionais, compostos pela estrutura, serviços e processos internos; e físicos representados pela infraestrutura física e tecnológica e pela localização geográfica.

Todos os recursos são fundamentais para que a empresa se posicione de forma mais competitiva no mercado. (WRIGHT, 2000).

5.7 Análise do Ambiente Externo

As organizações não são autossuficientes nem independentes, elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele.

O ambiente externo é composto por todos os elementos que, atuando fora da empresa, influenciam para as operações da mesma. Outro aspecto a considerar, na visão de Oliveira (2007), é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

a) ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir o grau de influência recebido e/ou proporcionado;

b) ambiente indireto: representa o conjunto através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

A análise do ambiente externo é o processo de identificação de oportunidades e das ameaças que afetam a empresa no cumprimento de sua missão, como explica Sampaio (2004).

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou

potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. (OLIVEIRA, 2007, p. 72).

Embora seja importante que a empresa conheça seus recursos e atividades para ter controle de seu desempenho, essas informações são de valor limitado quando se fala em reações estratégicas. Em tais casos, torna-se mais importante que a empresa tenha informações detalhadas sobre o ambiente externo. (THOMAS apud OLIVEIRA, 2007).

Segue abaixo gráfico ilustrativo: :

Figura 8 - Níveis do ambiente da empresa.



Fonte: Oliveira, 2007, p. 46.

Essa divisão dá-se apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas. O executivo deve saber trabalhar com essas variáveis, pois a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto.

5.8 Análise Externa da Empresa

A análise do ambiente externo possui dois níveis, sendo eles: macroambiente e ambiente setorial.

Toda e qualquer empresa é influenciada por uma rede de forças ambientais, compondo assim seu macroambiente. As forças que atuam dentro deste setor são dinâmicas e sofrem constantes mudanças por abrangerem tendências e sistemas político-

legais, econômicos, tecnológicos e sociais assim desenvolvendo oportunidades e ameaças em grande variação, segundo (WRIGHT, 2000).

O setor da atuação da GM é o imobiliário sendo o responsável pela a influência da competitividade e o responsável pelas restrições e oportunidades da empresa. O sucesso da administração de qualquer organização é vinculado ao elo desenvolvido com seu ambiente externo segundo, (WRIGHT 2000).

5.9 Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

A seguir teremos uma análise detalhada análise de Swot:

5.9.1 Forças

A força descreve quais as competências mais fortes da sua empresa, aquelas que estão sobre sua influência. Uma forma de encontrá-las é utilizando as seguintes perguntas:

- O que você faz bem?
- O que sua empresa tem de melhor está sob seu comando?
- Quais são os recursos que você tem?
- O que possui melhor que seus concorrentes?
- O que faz os clientes voltarem à sua empresa?

Com estas respostas conseguiremos desenvolver esta parte da análise, sempre lembrando que quanto maior a vantagem competitiva que uma força lhe traz, mais importante ela é dentro da análise.

5.9.2 Fraquezas

As fraquezas são as competências que estão sobre sua influência, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva. Poderemos encontrá-las fazendo as seguintes perguntas:

- Meus funcionários são capacitados para suas funções?
- Onde eu deveria melhorar minha empresa?
- Por que meus clientes escolhem os concorrentes?
- Quais são as deficiências dos meus colaboradores?
- Por que os clientes não voltam depois de uma compra?

As fraquezas devem ser bem estudadas e mensuradas, pois muitas vezes é possível revertê-las em forças. Uma pequena parte das causas costuma causar a maior parte dos problemas.

5.9.3 Oportunidades

As oportunidades são as forças externas à empresa que influenciam positivamente sua organização, mas que não temos controle sobre elas. As oportunidades muitas vezes podem vir através de algum aspecto econômico novo, como o advento da classe média, o aumento do número de filhos dos consumidores, a melhoria da renda e do crédito, entre outros. Outro fator que pode influenciar o fomento de oportunidades são as ações políticas do governo, como a escolha de investir em infraestrutura.

5.9.4 Ameaças

As ameaças são as forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para uma empresa. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que pode deteriorar sua capacidade de gerar riqueza. Devem ser constantemente monitorada pelos gestores, pois, muitas vezes, podem apresentar um risco muito maior que a capacidade de retorno.

5.9.5 SWOT

A análise SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsão derivada das análises externa e interna. A partir daí, os executivos podem retirar uma série de aspectos que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara. (BATEMAN; SNELL, 2009).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing. É algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Figura 9 - Divisão da Matriz de SWOT

Matriz SWOT

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
Pontos Fracos	<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes, como explica Costa (2006):

Figura 10 - Modelo de análise interna e externa da empresa.

		ANÁLISE INTERNA	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	MONITORAR	ELIMINAR
	OPORTUNIDADES	CAPITALIZAR	MELHORAR

Fonte: Costa, 2006.

As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado nas figuras acima.

A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias feitas pela análise da matriz SWOT, e também com as opções de ação, é possível formular as estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

A matriz SWOT traça uma análise da situação atual da empresa. É um instrumento de fácil utilização e, conforme as mudanças por que passa o mercado, ela deve ser refeita. O objetivo da matriz SWOT é definir estratégias para manter os pontos fortes e reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo de ameaças.

5.10 Aspectos Metodológicos

Este capítulo evidencia a metodologia da pesquisa utilizada no desenvolvimento do trabalho.

No presente capítulo, serão apresentados a explicação minuciosa desenvolvida no método do trabalho de pesquisa, mostrando suas abordagens, técnicas e processos utilizados para formular e resolver o problema em questão.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.83), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros , traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia deste estudo será do tipo exploratória descritiva, ou ainda, esta pesquisa proporciona visão geral acerca de determinado fato, envolvendo levantamento bibliográfico, além da aplicação de questionário semi-estruturado contendo questões abertas, por considerá-lo como um instrumento que permitirá ampla compreensão sobre o assunto estudado.

De acordo com (Antônio Carlos Gil, 2008), questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado

Em relação à pesquisa descritiva sobre o qual pode se compreender o entendimento apresentado por Gil que caracteriza:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecimento de relações entre variáveis. (Gil, 2002, p.42).

São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das características mais significativas está na utilização de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática do negócio, permitindo análise dos dados levantados e o entendimento sobre o assunto estudado.

Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. A técnica de pesquisa bibliográfica foi constituída no levantamento de dados da organização do material colhido na GM.

A pesquisa teve como participantes os seguintes colaboradores:

Proprietária (gerente), quatro corretores, secretária e um funcionário administrativo, totalizando sete funcionários.

Segundo Vergara (2000, p. 48): Pesquisa bibliográfica são os estudos sistematizados desenvolvidos com material publicado em livros, revista, jornais, redes

eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária

5.11 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A análise de cenário realizada apontou a necessidade de adotar algumas medidas estratégicas na GM, capazes de levar a empresa a uma situação de melhor posicionamento no mercado imobiliário de João Pessoa/PB.

Visando minimizar os impactos das ameaças existentes no macroambiente e no ambiente setorial, será adotado o recurso da prospecção de cenários, que pode preparar a GM a enfrentar os seus desafios e ajudar a empresa a dar um salto qualitativo em relação à sua visão de futuro.

No estudo de caso desta empresa, todos os dados apresentados são fatos reais. Foi realizada análise do ambiente interno antes da elaboração do planejamento estratégico estruturado na empresa GM, assim como a análise do ambiente externo.

O estudo possibilitou traçar um plano de ação para que a empresa saia da situação atual para uma mais próxima do ideal, chegando à visão de futuro estabelecida.

Diante da análise do ambiente interno e externo, a GM pode aproveitar positivamente suas características, para atenuar as ameaças de aumento da concorrência.

Como ponto de partida, pode-se apontar a qualificação e motivação da equipe de trabalho, a diversidade e qualidade de serviços como pontos impactantes na busca por encontrar um diferencial no atendimento. O aproveitamento deste ponto forte pode minimizar o impacto da grande concorrência, assim como buscar novas oportunidades que o mercado apresenta.

O incremento dos departamentos de vendas pode trazer a possibilidade de crescimento que a empresa almeja.

O índice de concorrência pode ser trabalhado com um diferencial nas oportunidades da organização, desenvolvendo parcerias com fornecedores, mantendo um vínculo comercial e parceiras com outras imobiliárias na compra e venda de imóveis.

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que na GM o setor de recursos humanos consta como um dos pontos fracos, pela ausência de mais uma pessoa qualificada para ajudar no departamento.

Assim, demonstra que a diretoria está engajada nos assuntos corporativos da imobiliária, compreendendo a necessidade da contratação de um novo colaborador, para a satisfação e bem-estar dos funcionários para a excelência dos serviços prestados pela empresa.

É de fundamental importância promover um plano de capacitação para os funcionários, pois esta iniciativa pode trazer bons resultados em curto prazo, tanto no aproveitamento das oportunidades quanto no enfrentamento das ameaças.

A partir de investimento na gestão estratégica, esperam-se mudanças positivas na empresa, pois foi constatado na análise do cenário que este ponto tem muito impacto na superação das ameaças assim como no aproveitamento das oportunidades.

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes, como explica Costa (2006):

Eliminar: Se uma fraqueza interna está no campo externo que foi identificado como ameaça, deve-se eliminar esse ponto, no caso da empresa (As fraquezas da GM Imobiliária são):

- a) Falta de um departamento de telefonia para atendimento ao público;
- b) Exigências de Capital, falta de recursos financeiros para entrar na concorrência, como o desenvolvimento da publicidade;
- c) Falta do planejamento estratégico, desde sua fundação;
- d) Falhas na captação de imóveis;
- e) Comunicação interna: Ausências de reuniões, discussões, feedbacks, sobre o funcionamento interno da empresa com os funcionários e os sócios.
- f) Falta de sistema eficaz para controle da imobiliária;
- g) Ausência de veículo para alguns corretores que dependendo do caso tem que esperar por outro corretor para colaborar na sua locomoção ao local do imóvel que será visitado;

- h) Marketing pouco ofensivo: há necessidade do investimento na propaganda da empresa;
- i) Departamento de vendas: há necessidade de maior investimento neste departamento;
- j) Departamento financeiro: sobrecarga de trabalho, pouca disponibilidade de recursos para contratação;

Monitorar: Quando um ponto forte está localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça, com relação à empresa (As forças da GM Imobiliária são):

- a) Entrada de novas empresas no segmento, mercado mais competitivo;
- b) Localização estratégica no Bairro dos Bancários, a empresa sempre se localizou em áreas centrais, facilitando o acesso de clientes e fornecedores;
- c) Uma carteira de clientes atualizada e em quantidade satisfatória;
- d) Local de atendimento agradável para os clientes e funcionários se sentirem a vontade;
- e) Experiência e conhecimento;
- f) Qualidade dos serviços/ética;
- g) Legalidade;
- h) Estabilidade.

Melhorar: se um ponto fraco foi distribuído no campo identificado como oportunidade é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em um ponto forte, através de (As ameaças da GM Imobiliária são):

- a) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
- b) Entrada de novas empresas no segmento;
- c) Evolução de TI;
- d) Demandas do mercado;
- e) Dificuldades financeiras;
- f) Perda de colaborador qualificado;

- g) Mudanças na regulamentação do governo;
- h) Inadimplência;

Capitalizar: ocorre quando uma força está no campo das oportunidades, o que identifica que a organização se encontra numa fase de desenvolvimento na qual é necessário aproveitar essa situação. As oportunidades da GM Imobiliária são:

- a) Ambiente de trabalho favorável: os funcionários trabalham em harmonia, há poucos conflitos e todos têm o mesmo objetivo, que é o fortalecimento da empresa;
- b) Equipe qualificada: há preocupação dos funcionários em controlar a qualidade dos serviços prestados e também está sempre buscando melhorar o seu desempenho, aprendendo com erros cometidos no passado.
- c) Grande número de investidores do mercado imobiliário: há possibilidade de conquistar uma nova fatia do mercado;
- d) Forças sociais, como tradição: as pessoas sempre sonham em morar na sua casa própria;
- e) Tendências sociais: clientes vêm de outros estados para estudar ou trabalhar, procura a empresa para alugar algum imóvel;
- f) Localização estratégica no Bairro dos Bancários, a empresa sempre se localizou em áreas centrais, facilitando o acesso de clientes e fornecedores;
- g) Parceria com fornecedores: a parceria pode aumentar a clientela, por meio de indicações;
- h) Crescimento Imobiliário;
- i) Política Habitacional favorável;
- j) Investimento estrangeiro;
- k) Procura por qualidade de vida;

Na intersecção do olhar para fora com o olhar para dentro da organização feita pela análise da matriz SWOT, e também com as opções de ação, é possível formular as estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

Como ponto de partida, pode-se apontar a qualificação e motivação da equipe de trabalho, a diversidade de serviços e a qualidade de serviços como pontos impactantes

na busca por encontrar um diferencial no atendimento e entrega dos serviços. O aproveitamento deste ponto forte pode minimizar o impacto da grande concorrência, assim como buscar novas oportunidades que o mercado apresenta.

O incremento do departamento de venda pode trazer a possibilidade de crescimento que a empresa almeja.

O índice de concorrência pode ser trabalhado com um diferencial nas oportunidades da organização, desenvolvendo parcerias com fornecedores, mantendo um vínculo comercial e parcerias com outras imobiliárias na compra e venda de imóveis.

É de fundamental importância promover um plano de capacitação para os funcionários, pois esta iniciativa pode trazer bons resultados em curto prazo, tanto no aproveitamento das oportunidades quanto no enfrentamento das ameaças.

A partir de investimento na gestão estratégica, espera-se mudanças positivas na empresa, pois foi constatado na análise do cenário que este ponto tem muito impacto na superação das ameaças assim como no aproveitamento das oportunidades.

A figura abaixo mostra a correlação dos dados extraídos da análise interna e na análise externa da GM Imobiliária.

Análise SWOT da Imobiliária GM

Figura 11 - Matriz de SWOT da GM Imobiliária

ANÁLISE EXTERNA	FORÇAS	FRAQUEZAS
	MONITORAR	ELIMINAR
	<ul style="list-style-type: none"> . Parcerias com outras empresas mesmo seguimentos (algumas concorrentes); . Mantém uma carteira de clientes atualizada e em quantidade satisfatória; . Local de trabalho agradável para os clientes e funcionários; . Experiência e conhecimento; . Localização e geografia; . Qualidade dos serviços/ética; . Legalidade; . Estabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Falta de um departamento de atendimento ao público (secretária/telefone); . Falta de recursos financeiros; . Falta do planejamento estratégico; . Falhas na captação de imóveis; . Falta de comunicação interna; . Falta de processos/sistema de TI; . Marketing ineficiente; . Departamento de vendas ineficiente; . Departamento financeiro ineficiente; . Ausência de veículo para alguns corretores
	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
	CAPITALIZAR	MELHORAR
	<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento Imobiliário; . Política Habitacional favorável; . Investimento estrangeiro; . Procura por qualidade de vida; . Ambiente de trabalho favorável; . Equipe qualificada; . Forças sociais; . Tendências sociais; . Localização estratégica; . Parceria com fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> . Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; . Entrada de novas empresas no segmento; . Evolução de TI; . Demandas do mercado; . Dificuldades financeiras; . Perda de colaborador qualificado; . Mudanças na regulamentação do governo; . Inadimplência

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

A seguir será apresentada a missão e visão da empresa, e, após, a prospecção de cenários.

5.11 Missão

Como é conceituado por Oliveira (2007), que as empresas têm que apresentar uma missão. A missão da GM Imobiliária é prestar serviços de locação de imóveis, vendas, profissionalismo, que satisfaçam às necessidades dos clientes, buscando sempre a perfeição.

A missão demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. (SAMPAIO, 2004).

Deste modo, a elaboração da missão exige maior nível de criatividade e atenção do executivo, pois vai delinear os grandes rumos da organização.

5.12 Visão

A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. (FERNANDES; BERTON, 2005).

A ausência da definição de visão tem como resultado a falta de foco da empresa, portanto, é de extrema importância que a mesma estabeleça uma visão, para que haja coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz(FERNANDES; BERTON, 2005).

Tomando como base a visão de futuro, a empresa oferecerá os seguintes serviços:

- a) Locação de Imóveis: o departamento de aluguel continuará com mesmos serviços, pois não será mais a fonte de renda mais importante da empresa;
- b) Vendas: avaliação e vendas de imóveis;
- c) Incrementar o departamento de vendas;
- d) Desenvolver um plano de Marketing estruturado;
- e) Manter o pessoal continuamente qualificado;
- f) Alcançar o ISO 9000, que estabelece uma modelo de gestão de qualidade da empresa.

Assim, a visão de futuro da GM é: ser reconhecida no seu estado como também em território nacional como uma empresa que presta serviços de qualidade, oferecendo aos clientes as melhores ofertas de moradia e investimento.

5.13 Gestão estratégica da GM

A gestão estratégica como foi observado por Tavares (2000), toma por base o negócio da empresa, o cenário no qual está inserida e ainda, como se quer ser reconhecido no futuro. Assim, foi estabelecido o seguinte plano de ação para a GM Imobiliária com objetivos já citados, visando se tornar uma realidade a visão de futuro estabelecida.

Com base nos dados coletados da presente pesquisa, segue abaixo a análise dos dados para serem colocados na prática na Imobiliária GM:

- a) Elaborar e programar o planejamento estratégico;
- b) Desenvolver um plano de Marketing estruturado para os diversos tipos de mídias envolvidas no mercado;
- c) Realizar pesquisas no mercado visando à ampliação do departamento de vendas; Implantar um programa de sistema interno mais moderno na área da tecnologia imobiliária;
- d) Programa de incentivo aos funcionários;
- e) Aplicar um sistema de comunicação interno na empresa;
- f) Contratação de novos funcionários e estagiários: uma equipe maior pode propiciar à empresa um diferencial nos serviços prestados;
- g) Ampliar o departamento de vendas, possibilitando o aumento do capital de giro;
- h) Investir melhor na área de marketing para solidificação dentro do mercado apresentação da organização para atuais e propensos clientes;
- i) Oferecer serviços diferenciais em relação à segurança dos locatários.

Depois de relacionados acima o plano de ações para implementação do objetivo, abertura de novas frentes de mercado em João Pessoa teremos o Plano de Ação abaixo:

Figura 12 - Plano de Ação da empresa.

AÇÕES	QUEM	COMO
Elaborar e programar o planejamento estratégico	Maria das Graças (proprietária)	Consultando e programando seu planejamento.
Pesquisar o mercado	Proprietária/corretores	Mídias em geral
Prospectar vendas	Proprietária/corretores	Captando, divulgando e fazendo parcerias.
Desenvolver e colocar em prática o marketing estruturado	Maria das Graças (proprietária)	Folders, panfletagem, anúncios, visitas técnicas.
Programa de incentivo as funcionários	Maria das Graças (proprietária)	Treinamentos, comissões
Sistema de comunicação interno	Todos os funcionários envolvidos na empresa	Reuniões semanais
Aumento de pessoal	Maria das Graças (proprietária)	Contratação, qualificação de funcionários e estagiários para o setor administrativo.
Aumento dos corretores	Maria das Graças	Contratação e qualificação para os corretores, possibilitando o aumento do capital de giro
Oferecer segurança ao locador e locatário	Todos os funcionários envolvidos na empresa	Agilidade, ética, prazo, estrutura e confiança.

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa direta, 2015.

A implementação do plano de ação estabelecido irá possibilitar a concretização da visão de futuro definida para a empresa.

Vale salientar que a GM Imobiliária não existe planejamento formal, as questões da empresa são realizadas de forma aleatória.

O planejamento estratégico, dessa forma, pode contribuir para que a GM torne-se mais competitiva, enfrente as dificuldades hoje existentes e aproveite o potencial de seu corpo funcional e a experiência adquirida durante seus anos de funcionamento.

É importante adotar a estratégia de crescimento, proposta por Tavares (2000), visando o aproveitamento das oportunidades de mercado existentes.

A utilização adequada do planejamento estratégico vai possibilitar, em primeiro lugar, a maior interação entre a diretoria e demais departamentos, fornecendo a todos um direcionamento único. Todas as áreas da empresa estarão focadas no plano de ação elaborado e na visão de futuro a ser alcançada.

Com esta visão compartilhada e também com a constante análise dos cenários, será possível aperfeiçoar o processo de tomada de decisão em relação a utilização de recursos e mudança de rumos, se necessário.

A GM Imobiliária tem seus valores claramente definidos e vivenciados no dia a dia, através da transparência, ética, respeito, com os funcionários, clientes e concorrentes, e atuação pautada na responsabilidade e assiduidade.

5.15 Aspectos Conclusivos

Este planejamento foi realizado a partir de uma pesquisa realizada com base em conceitos de planejamento estratégico, o que permitiu a compreensão da importância da análise do ambiente interno e externo da empresa, como fatores decisivos para o seu posicionamento no mercado.

Pode-se concluir que a pergunta-problema foi respondida, a hipótese comprovada e os objetivos atingidos, uma vez que o planejamento estratégico contribuiu na gestão e desenvolvimento da empresa, já que amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados.

Conclui-se também que adotar ferramentas de planejamento estratégico possibilita o salto de crescimento esperado pelas organizações modernas no mercado

cada vez mais competitivo e que de acordo com a abordagem da teoria, foi possível adquirir uma visão mais ampla de todo processo gerencial que pode ser aplicado nas empresas em busca dos fatores que influenciam em sua lucratividade.

A oportunidade para a GM é especial, por tratar-se de possibilidade de crescimento no mercado. O presente estudo apresentou novas perspectivas e apontou a direção a ser tomada para a efetivação da visão de futuro da empresa, cabendo aos dirigentes o compromisso com as transformações necessárias.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Ronaldo Alves de . **Curso de direito do consumidor**. 1. ed. Barueri: Manole, 2006.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.
- COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico**. Istoé, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: <http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html>
- DRUCKER,P.F., **Introdução a administração**: São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, M. A.;SILVA, M. E.SOUZA.; R.RIGUEIRO, V.; MIRANDA, T. P. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das Empresas**. Maringá:Maringá Management, 2007.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- Gil, António Carlos (2008) **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed.Editora Atlas S.A. São Paulo. Brasil.
- GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica** . 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo. Atlas,2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos da Metodologia Prática**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

RAZZOLINI FILHO, E. **Administração de Materiais**. In_____. (Org.). 1.ed. Administração de Material e do Patrimônio. Curitiba:IESDE, 2012.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas: 2009.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas E Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Google Books, Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre, 2004.

SEBRAE – PR. PLANEJAMENTO. Disponível em: www.sebraepr.com.br. Acesso em: 29/05/15.

STAIR, Ralph M. & REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO, F. **O que são Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES



Caro colaborador,

O resultado desta pesquisa servirá de subsídio para o desenvolvimento de um Trabalho de Conclusão do Curso de Negócios Imobiliários. As informações aqui contidas serão usadas somente para esse fim e reunidas de forma anônima. Peço que o preencha com atenção, respondendo de forma coerente as questões abaixo cujo tema é:

“A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DETERMINANTE PARA BOA PERFORMANCE DE UMA EMPRESA IMOBILIÁRIA: O CASO DA GM NA CIDADE DE JOÃO PESSOA/PB”

Desde já agradeço sua colaboração.

- 1) Qual a missão da empresa ou seja a razão de ser, mesmo que não esteja formalizada?

- 2) Qual a visão da empresa, o que pretende ser no futuro, mesmo que não esteja formalizada?

- 3) Quais os valores vivenciados pela empresa, mesmo que não estejam formalizados?

4) Destaque no quadro a seguir os pontos fortes e fracos da GM Imobiliária?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

5) Destaque no quadro a seguir as oportunidades e as ameaças da GM Imobiliária?

Oportunidades	Ameaças

6) Na sua empresa existe mecanismo de acompanhamento das ações e Revisões dos objetivos. Se sim, com qual periodicidade?

Sim Não

Semanal

Trimestral

Quinzenal

Anual

Mensal

Outros. Qual _____

7) Cite sugestões de melhorias para a gestão estratégica da GM Imobiliária:
