

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

**Jonas Tadeu Medeiros Espínola**

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

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO TÁTICO NA ÁREA COMERCIAL  
DA IMOBILIÁRIA.

João Pessoa

2014

# 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

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB

E77p Espínola, Jonas Tadeu Medeiros.  
O processo de planejamento tático na área comercial da  
Imobiliária / Jonas Tadeu Medeiros Espínola. – 2014.  
57 f.: il.

TCC (Graduação – Tecnologia em Negócios Imobiliários)  
Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de  
Gestão, 2014.

Orientação: Prof. Me. Alysson André Régis de Oliveira.

1. Planejamento. 2. Imobiliária. 3. Imóveis. I. Título.

CDU 005.51 (043)

JONAS TADEU MEDEIROS ESPÍNOLA

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

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO TÁTICO NA AREA COMERCIAL DA  
IMOBILIÁRIA

**Relatório aprovado em 20 de março de 2014**

---

Prof. Alysson André Régis de Oliveira, Mestre (IFPB)  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Aniuska Almeida Nepomuceno, Mestre (IFPB)  
Examinadora

---

Prof. Jader Rodrigues de Carvalho Rocha, Mestre (IFPB)  
Examinador

João Pessoa  
2014

## Dedicatória

*Dedico este trabalho aos meus pais pelas orações e apoio.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, quero agradecer a Cristo que tem me abençoado em todos os momentos e por contribuir para o termino dessa importante etapa da minha vida.

Aos meus pais Jonas Espínola e Suelma Medeiros, familiares, cujo incentivo e apoio foram importante para conclusão desse curso.

A minha namorada Lercvana pelos conselhos, compreensão e por está ao meu lado durante essa etapa.

Ao ilustre professor Alysson Regis, que pacientemente e sabiamente deu orientações valiosas para esse trabalho.

Aos meus colegas do IFPB que tive a honra de conhecê-los e de conviver durante esse período.

Aos professores do Curso de Negócios Imobiliários que se empenharam em transmitir seus conhecimentos para que nos tornássemos melhores profissionais.

Certamente, haveria muitos outros nomes a mencionar. Por isso, agradeço a todos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1. Organograma da empresa Habitar.....	12
Figura 2. Organograma da área onde se realizou o estágio.....	20
Figura 3. Fluxograma da atividade de captação de imóveis.....	22
Figura 4. Fluxograma da atividade de intermediação em venda.....	24
Figura 5. Fluxo de Informações do Setor Comercial .....	25
Figura 6. Processo de Administração .....	35
Figura 7. Hierarquia do Planejamento nas organizações.....	39
Figura 6. Processo de Planejamento .....	41

### Quadros

Quadro 1. Concorrência da imobiliária.....	14
Quadro 2. Tipos de pesquisa do presente estudo.....	43

## SÚMARIO

### **CAPÍTULO I – A Organização**

<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Organograma geral da organização .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Descrição da Concorrência.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Organização e Principais Fornecedores .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7 Relacionamento Organização – Clientes.....</b>	<b>15</b>
<b>1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões .....</b>	<b>16</b>
1.8.1 Área de Recursos Humanos .....	16
1.8.2 Área de Marketing.....	16
1.8.3 Área de Finanças .....	17
1.8.4 Área de Produção .....	17
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	18

### **CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio**

<b>2.1 Identificação no organograma geral da área em que se realizou o estágio.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Aspectos Estratégicos da Organização .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Fluxograma de dois processos vivenciados na área .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Processo 1: Captação de Imóveis .....	22
2.3.2 Processo 2: Atendimento ao cliente – Compra de Imóveis.....	23
<b>2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....</b>	<b>25</b>

### **CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico**

<b>3.1 Seleção de problemas identificados na área de estágio .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Problema 1: Inexistência de um site da imobiliária .....	28
3.1.2 Problema 2: Falta de materiais para divulgação dos imóveis .....	28
3.1.3 Problema 3: Falta de planejamento claro e definido no setor .....	28
<b>3.2 Problema de Estudo .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Características do Problema de Estudo .....</b>	<b>29</b>

## **CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho**

<b>4.1 Tema .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Objetivos.....</b>	<b>31</b>
4.2.1 Objetivo Geral .....	31
4.2.2 Objetivos específicos.....	31
<b>4.2 Justificativa .....</b>	<b>31</b>

## **CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica**

<b>5.1 Fundamentação Teórica .....</b>	<b>34</b>
5.1.1 Processo Administrativo: Funções do gestor nas organizações .....	34
5.1.2 Função Administrativa: Planejamento .....	<b>36</b>
5.1.2.1 Tipos de planejamento .....	37
5.1.2.1.1 Planos Estratégicos.....	37
5.1.2.1.2 Planos Táticos .....	38
5.1.2.1.3 Planos Operacionais .....	38
5.1.2.2 Importância e limitação ao planejamento .....	39
5.1.2.3 Processo de Planejamento: Tático .....	41
<b>5.2 Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>42</b>
5.2.1 Tipos de pesquisa .....	43
5.2.2 Universo e amostra .....	44
5.2.3 Instrumento de coleta de dados .....	44
5.2.4 Estratégias de tratamento de dados .....	45
<b>5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....</b>	<b>46</b>
5.3.1 Compreensão da função de planejamento na área comercial.....	46
5.3.2 Processo de planejamento no setor comercial.....	48
5.3.3 Limites ao processo de planejamento.....	50
5.3.4 Sugestão de melhoria ao processo .....	51
<b>5.4 Conclusão .....</b>	<b>52</b>
<b>5.5 Contribuições do estágio para a vida acadêmica.....</b>	<b>53</b>
REFERÊNCIAS .....	54
APÊNDICE – Roteiro de Entrevistas com Gestores .....	57

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## **1.1 Identificação do Estagiário e da Organização**

O presente relatório de estágio foi elaborado por Jonas Tadeu Medeiros Espínola, discente do curso de Tecnologia em Negócios Imobiliários, com matrícula nº 20112600225 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa.

O estágio foi realizado na imobiliária Habitar Central de Negócios Imobiliários LTDA, inscrita no CNPJ 11.974.218/0001-63. Localizada na Av. Fernando Luiz H. dos Santos, 125, Bessa – João Pessoa/PB.

## **1.2 Histórico da Empresa**

A empresa Habitar Central de Negócios Imobiliários nasceu em 20/10/2010, diante da necessidade de atender a um mercado imobiliário crescente e dinâmico na cidade de João Pessoa. As sócias Luzenira Olíria de Carvalho, adquirindo grande experiência em financiamento de imóveis como gerente da Caixa Econômica Federal e Bruna Aline da Silva, corretora de imóveis, iniciaram este projeto atendendo essa grande demanda. A empresa tem por finalidade a intermediação imobiliária, desenvolvendo atividades de venda, compra e correspondência bancária da Caixa Econômica e vai se consolidando bem como ganhando espaço na região através de um bom atendimento e soluções para os seus clientes.

## **1.3 Organograma Geral da Organização**

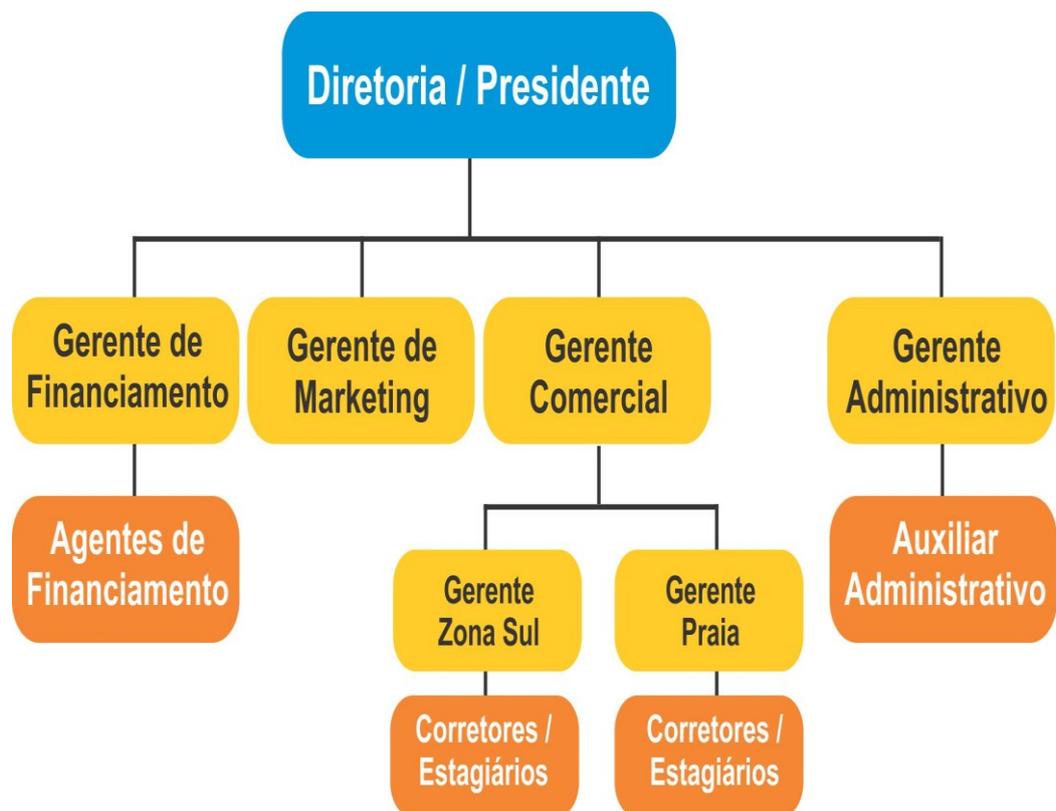
O organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional. (CHIAVENATATO, 2004). Tem por objetivo esclarecer como a organização funciona. O organograma pode ser classificado em:

- a) Organograma Clássico ou vertical: Tem uma hierarquia vertical e seus subordinados recebem ordem ou direção de um chefe.
- b) Organograma em Setores: É representado por círculos que são níveis hierárquicos que estão envolta de um círculo central que representa a maior hierarquia da empresa.
- c) Organograma em Barras: Os setores da organização são representados em barras horizontais e quanto maior o retângulo maior a hierarquia.

- d) Organograma linear de Responsabilidade (OLR): Pretende mostrar o inter-relacionamento entre as diversas atividades e os responsáveis por elas.
- e) Organograma Informativo: Apresenta informações detalhadas e diversas de cada unidade organizacional da empresa.

A empresa Habitar possui um organograma clássico onde cada subordinado dirige-se a um chefe preestabelecido. A empresa possui um diretor presidente responsável por dar diretrizes e coordenação aos gerentes dos setores. Esses por sua vez executam e fiscalizam as decisões do presidente da organização. No setor comercial, temos dois gerentes responsáveis comercialmente por áreas na cidade de João Pessoa. Cada gerente acompanha e procura atender aos corretores e estagiários durante as negociações imobiliárias.

Figura 1: Organograma da Imobiliária Habitar



#### 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores da economia segundo Santos (1999) estão alocados em:

- a) Primário: Está relacionado às atividades agropecuárias e extrativismo vegetal e mineral
- b) Secundário: É responsável por transformar as matérias-primas em bem de consumo.
- c) Terciário: Está relacionado à prestação de serviços.

A imobiliária Habitar está inserida no setor terciário da economia, prestando serviços aos clientes interessados em adquirir ou vender imóveis, tendo como segmento de mercado, a intermediação imobiliária.

O mercado imobiliário está em grande expansão no Brasil, projetos como “minha casa, minha vida”, do governo federal tem estimulado aquisição de novas moradias, principalmente pela classe média e baixa, além de impulsionar a construção civil que gera emprego e renda nos país. O mercado imobiliário está aquecido pelo aumento do poder aquisitivo da população, redução das taxas de juros e o expressivo aumento na oferta de crédito.

A necessidade de uma moradia seja para morar ou investir tem feito muitas pessoas procurarem um imóvel e o corretor de imóveis, assim como a imobiliária, atuam auxiliando nesse processo.

#### 1.5 Descrição da Concorrência

De acordo com Las Casas (2010) a concorrência pode acontecer de diferentes formas, normalmente de três tipos, *concorrência de marca* é quando existem concorrentes diretos, aqueles que têm produtos semelhantes, só mudam a marca; existem *os produtos substitutos* quando todos os produtos competem entre si; e os *produtos gerais*, quando todas as empresas concorrem para conquistar o mesmo consumidor.

Diante de uma grande demanda por imóveis, muitos profissionais são atraídos para oferecer serviços nesta área. Portanto, a concorrência que a empresa Habitar enfrenta é grande e tende a crescer. A cidade de João Pessoa atrai brasileiros de várias partes do

Brasil e até estrangeiros. Algumas características contribuem para aumento da concorrência nas imobiliárias da Paraíba, como:

- Estratégica localização do Estado, encravado entre os estados de Pernambuco e Natal.
- Perto de grandes mercados mundiais, a exemplo dos Estados Unidos e Europa.
- Natureza exuberante, com belas praias.
- Grande expansão industrial, turística e imobiliária.

Esses fatores têm feito da cidade de João Pessoa um local para investimentos e para moradia. No quadro 1, podemos observar a concorrência da imobiliária Habitar.

Quadro 1: Principais concorrentes por proximidade e área de atuação.

<b>IMOBILIÁRIA</b>	<b>BAIRRO</b>
Souza Leão	Bessa
RR Imobiliária	Bessa
Hoffman	Bessa
Teixeira de Carvalho	Bessa
Zona Sul	Bancários
Lopes de Andrade	Bancários

Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

A Imobiliária Habitar está localizada no Bessa, tendo mais força para competir com as imobiliárias deste bairro. Possui sua sede e toda a estrutura em uma avenida estratégica e que atrai muitos clientes em busca de soluções imobiliárias na região litorânea. Já no bairro dos Bancários, por não ter um local de apoio tornar-se mais difícil sua atuação. Diante desse impasse, a empresa tem buscado parcerias com construtoras para obter plantões no bairro, ou seja, um espaço reservado no empreendimento para divulgação do imóvel.

## 1.6 Organização e Principais Fornecedores

Segundo Stoner e Freeman (2012) fornecedores são aqueles que oferecem serviços, energias, equipamentos, mão de obra para a organização. Os fornecedores podem ser classificados em:

- Fornecedor Interno: Os produtos armazenados na organização são distribuídos de acordo com a necessidade de quem solicita.
- Fornecedor Externo: os produtos ou insumos vêm de fora da organização. Sua entrada na organização vem diretamente de fonte externa.

A compra de materiais de expedientes e de limpeza é realizada por um funcionário da imobiliária e depois são estocados em depósito. Esses materiais são distribuídos entre os setores quando requisitados. A compra de materiais não tem local específico, sendo feita em empresas na cidade, conforme a necessidade.

O fornecimento de materiais de propagandas dos empreendimentos imobiliários são ofertados por construtoras parceiras, portanto, a imobiliária utiliza recurso tanto de fornecedor interno como externo em suas atividades.

### **1.7 Relacionamento organização - clientes.**

Segundo Marques (2006), cliente é uma pessoa que compra produtos ou serviços para satisfação de sua necessidade. Podem ser classificados em:

- Cliente interno: é uma pessoa que utiliza serviço ou produto de outra unidade organizacional dentro da mesma organização.
- Cliente externo: é uma organização ou pessoa que utiliza produtos e serviços oferecidos por outra organização.

O cliente adquire um produto ou serviço de forma habitual e até com fidelidade a uma organização. Já o consumidor apenas utiliza ou consome o produto por conveniência, não havendo um compromisso com a organização.

A Imobiliária Habitar prima pelo bom atendimento aos clientes e consumidores, visando atender suas necessidades e oferecer soluções em tempo ágil, tendo como orientação evitar conflitos com clientes através de uma apresentação cortês e profissional onde a ética e o respeito estejam presentes diante de toda negociação, evitando que o aspecto pessoal sobreponha-se ao profissional. A transparência nas negociações também é usada para dar maior segurança aos clientes e conquistar novos consumidores.

O propósito da empresa é deixar o cliente satisfeito e superar suas expectativas com relação ao um bom atendimento.

## **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

A imobiliária Habitar tem suas unidades administrativas divididas em:

- a) **Nível Estratégico:** O diretor-presidente sendo responsável por definir planos gerais, a missão, visão, assim como, tomar decisões que envolvem toda a organização por um período de longo prazo.
- b) **Nível Tático:** Temos gerentes responsáveis pelo setor administrativo, de marketing e financiamento bancário. O setor comercial é representado por dois gerentes que são responsáveis por áreas na cidade de João Pessoa. Esses gerentes trabalham coordenando e gerenciando os funcionários de vendas.
- c) **Nível Operacional:** Temos os corretores de imóveis e os estagiários que estão subordinados ao setor comercial; auxiliares administrativo ao setor administrativo; agentes de financiamento ao setor de financiamento bancário.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

De acordo com Pontelo e Cruz (2010) recursos humanos é um departamento dentro de uma empresa que é responsável pela seleção e contratação de funcionários propondo-lhes melhorias com finalidade de gerar mudanças na organização.

A seleção e o recrutamento são feitos pelo diretor de cada setor da empresa, onde será avaliado o perfil do candidato para a vaga a ser ocupada. No que tange ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais, a diretoria do setor ou diretor-presidente dar cursos, palestras e reuniões visando capacitar os recém chegados e aperfeiçoar os demais profissionais. No caso de novos integrantes, indica um funcionário experiente para acompanhar durante sua adaptação na empresa.

### **1.8.2 Área de Marketing**

“Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes para desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” (KOTLER 1999 p. 155)

A área de Marketing da imobiliária prioriza os empreendimentos das construtoras parceiras e procura divulgar construções que tem grande chance de serem vendidas pela qualidade e preço da obra. O Marketing é fundamental na imobiliária, pois atrai novos clientes e incentiva a organização a ser mais produtiva e alcançar seus objetivos. O setor

comercial para ter êxito na vendas precisa comunicar-se com eficiência e o marketing proporciona isso de maneira estratégica.

Na Habitar são utilizados materiais como: Folders, anúncios, panfletos, canetas, adesivos, placas e bandeiras para divulgar a imobiliária e os empreendimentos, assim como, outros itens de acordo com a necessidade do momento.

### **1.8.3 Área de Finanças**

“Finanças é a ciência que estuda a movimentação de recurso financeiro entre os agentes econômicos” (MACHADO, 2004, p. 2).

Está área é responsável pelo pagamento (comissões, salários, despesas em geral) e recebimento (comissões, gratificações, bônus, entre outros), monitoramento, arquivamento de notas fiscais e controle de impostos.

A empresa tem receita de duas fontes:

a) Da intermediação Imobiliária: Na qual é pago 5 % no valor da venda de um imóvel, pois convencionou a esse pagamento na Paraíba, mas de acordo com a Tabela do CRECI-PB o correto seria 6% a ser cobrado. Sendo desses 5% descontado 30 % pago ao corretor a título de comissão, restando 70 % a imobiliária.

b) Correspondente Bancário: Os serviços prestados a Caixa Econômica Federal como carta de crédito de financiamento, abertura de conta corrente e consórcio variam 0,8 a 1 % do valor transação.

Através das receitas a empresa paga despesas fixas e variáveis. A área de finanças tem como responsável o diretor administrativo.

### **1.8.4 Área de Produção**

Segundo Oliveira (2009 p. 171), “produção é uma função que zela pela transformação de insumos (matérias-primas, energias, informações) em produtos e serviços, utilizando de forma organizada, os recursos e os conhecimentos das empresas”.

A imobiliária presta serviços que auxiliam tanto compradores, assim como, pessoas interessadas em vender seus imóveis. A Habitar presta os seguintes serviços:

- a) Intermediação de Vendas: A empresa intermédia interesses entre as partes que pretendem comprar e vender imóveis. A intermediação é uma atividade que visa conciliar interesses e facilitar o negócio entre as partes;
- b) Captações de imóveis: Consiste em buscar imóveis que estejam disponíveis para comercialização no mercado imobiliário. Isso permite a imobiliária oferecer maiores opções ao cliente e aumentar a chances de concretizar a venda;
- c) Publicidade de empreendimentos (sem custo ao cliente): A importância da visibilidade dos empreendimentos ofertados exige ações de divulgação. A empresa usa meios midiáticos de acordo com a necessidade e não cobra por esse serviço;
- d) Consultoria imobiliária: Diante de um mercado dinâmico, complexo, incerto e com várias possibilidades, pessoas buscam tomar as melhores decisões e obter uma visão estratégica de negócio. Por isso é oferecido consultoria com objetivo de facilitar as negociações;
- e) Correspondente Bancário da Caixa Econômica Federal: A empresa tem uma parceria com a Caixa Econômica Federal para oferecer Cartas de Crédito para financiamento, abertura de contas, vendas de produtos como consorcio de imóveis. A imobiliária age com autoridade delegada pelo próprio Banco através de um contrato. Isso permite mais comodidade e agilidade ao cliente.

A Administração da Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, os quais são a razão de sua existência (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

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

O responsável por esta área é o setor administrativo que verifica os produtos estocados e a conservação dos bens patrimoniais.

A empresa está localizada em espaço locado. Integram seu patrimônio: mesas, cadeiras, aparelhos de telefones fixos e móveis, armários, computadores, móveis, utensílios de apoio aos funcionários e equipamentos de cozinha.

## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

## 2.1 Identificação no organograma geral da área em que se realizou o estágio

O estágio foi realizado no setor comercial da imobiliária. Esse setor é importante por trabalhar diretamente com a intermediação de imóveis. Nesse setor, temos dois gerentes comerciais que coordenam e acompanham os corretores de imóveis e estagiários. Para uma melhor atuação, o setor comercial foi dividido geograficamente em duas áreas: Zona Leste (praia) e Zona Sul na cidade de João Pessoa. Cada área geográfica tem um gerente responsável. Na figura 2, pode ser visualizado onde foi realizado o estágio.

Figura 2: Organograma da área onde se realizou o estágio



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

## 2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A contratação de estagiários é estratégica para a imobiliária, pois permite que as atividades sejam descentralizadas entre profissionais, aumente a produtividade e crie parcerias com futuros profissionais que podem exercer cargos efetivos na organização.

A necessidade por profissionais capacitados, treinados e que estejam no perfil da empresa faz com que o estágio seja relevante para a empresa. Também proporciona um custo menor comparado a um profissional já formado. A empresa ainda conta com a facilidade de trabalhar os valores da empresa neste futuro profissional e assim integrá-lo na cultura da organização.

A Habitar tem como missão oferecer soluções em tempo hábil, profissional e com ética, visando satisfazer as necessidades dos clientes. Respeito ao profissional, transparência nos negócios, honestidade com os clientes e sustentabilidade nos negócios são valores que a organização deseja manter. Portanto, o estagiário alinhado à missão da empresa tem importante contribuição para alcance dos objetivos estratégicos da organização.

### **2.3 Fluxograma de dois processos vivenciados na área.**

“Fluxograma são gráficos que representam o fluxo ou seqüência de procedimento ou rotinas”. (CHIAVENATO, 2004 p. 208).

De acordo com Chiavenato (2004) os três principais tipos de fluxograma são:

- a) Fluxograma vertical: Possuem linhas que definem as atividades a serem realizadas e colunas representadas por símbolos que indicam operações, os funcionários envolvidos, espaço para execução e o tempo demandado.
- b) Fluxograma de Blocos: Baseia-se em uma seqüência de blocos que possui um significado próprio, interligados entre si.
- c) Lista de verificação: Constituir uma lista de itens que devem ser obrigatoriamente observados em uma determinada tarefa ou atividade. Também conhecida como check-list.

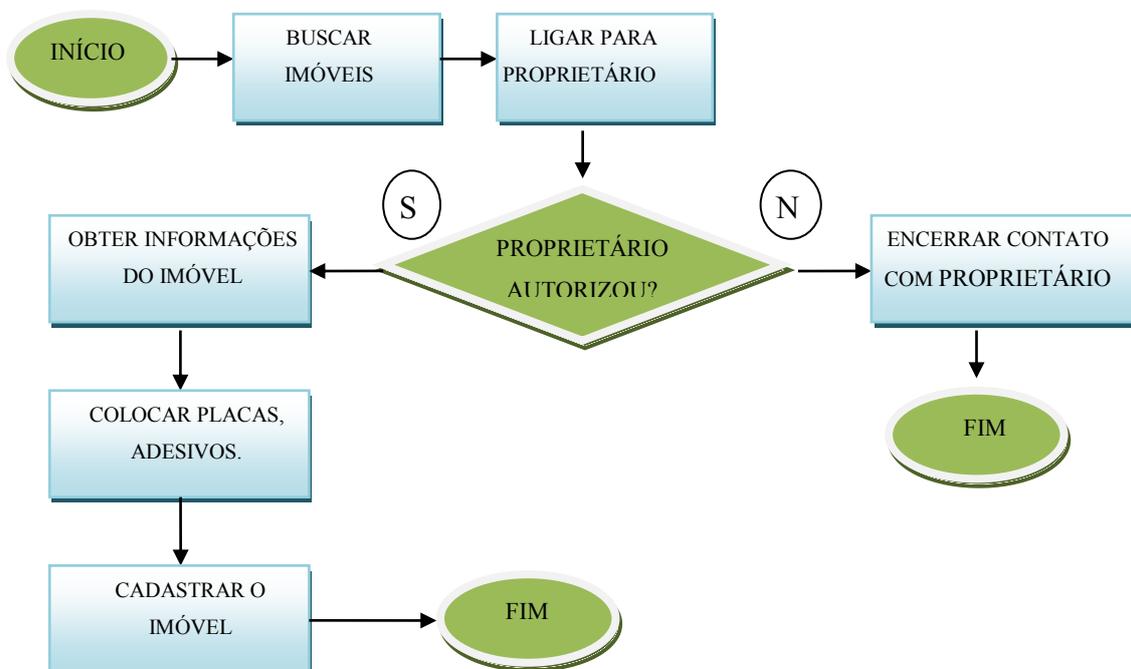
O fluxograma é importante porque padroniza a representação dos métodos e processos administrativos; facilita o entendimento dos processos; gera rapidez e produtividade na sua execução; facilita o planejamento e permite melhorias aos processos existentes. Seu uso serve como um guia permitindo ao profissional manter foco em suas atividades na organização.

### 2.3.1 Processo 1: Captação de Imóveis.

A captação tem a finalidade de encontrar imóveis que estejam disponíveis para comercialização. A imobiliária Habitar tem como finalidade captar imóveis para a venda. A captação na imobiliária consiste em:

- a) Visitar bairros na cidade de João Pessoa, identificando os imóveis que estão à venda;
- b) Após a identificação do imóvel, solicita-se ao proprietário do bem, autorização para intermediar a venda.
- c) Obtido a autorização, colocam-se materiais como: Placas e adesivos que contenham o nome da imobiliária e telefones para contato. O uso de material depende do tipo do empreendimento e do espaço concedido para isso.
- d) Os dados dos imóveis são cadastrados no sistema interno da imobiliária. Permitindo que as informações sejam reunidas e disponíveis para todos os profissionais de vendas da empresa.

Figura 3 – Fluxograma da atividade de captação de imóveis.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

A captação é uma importante atividade na imobiliária porque auxiliar a divulgar o nome da empresa, oferecer mais opções de imóveis ao cliente, permite conhecer o mercado de imóveis local e conseqüentemente aumentar as vendas. Segundo Beo (2004) o corretor de imóveis tem a função de captar negócios para outrem. A organização precisa oferecer soluções de acordo com a necessidade de cada cliente e possuir um amplo banco de dados de imóveis captados possibilita maiores oportunidades de vendas.

### **2.3.2 Processo 2: Atendimento ao cliente – Compra de Imóveis**

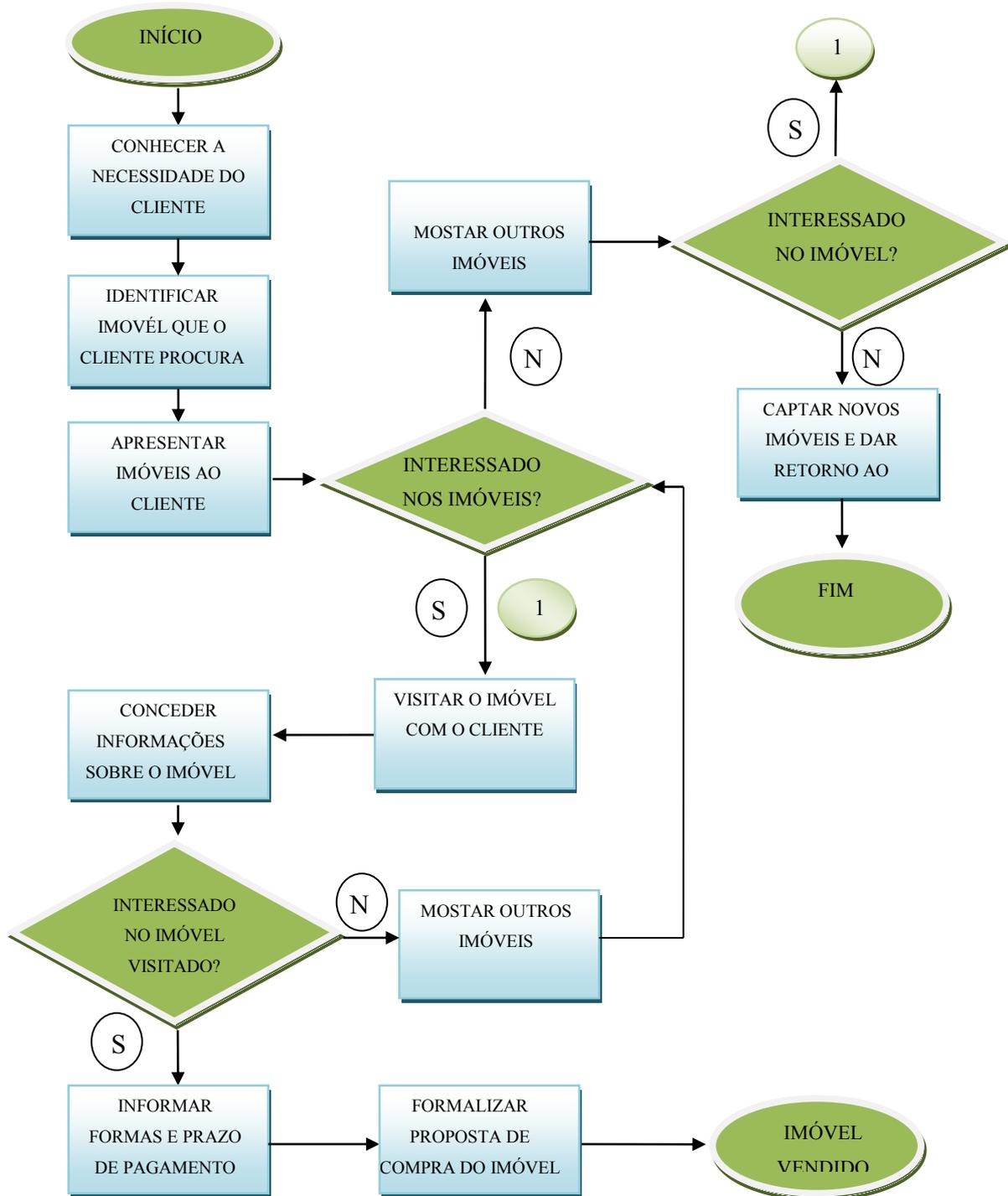
A compra de imóveis por envolver valores monetários altos caracteriza-se por ser complexa e necessita de flexibilidade do profissional em seu processo. Diante das negociações o tempo para tomada de decisões geralmente é longo, com certas exceções.

O atendimento na imobiliária Habitar envolve identificar o perfil do cliente e sua necessidade. De acordo com Kotler (1999), a satisfação da necessidade de cada consumidor é única, por isso cada um avalia de acordo com os seus desejos e necessidade. Partindo dessa premissa, o atendimento ao cliente interessado em comprar um imóvel, consiste em:

- a) Avaliar o perfil e a necessidade do cliente;
- b) Identificar os imóveis disponíveis que estejam dentro das características procuradas;
- c) Apresentar os imóveis disponíveis através de materiais impressos ou outros meios que permitam sua visualização;
- d) Visitar o imóvel que cliente manifeste interesse;
- e) Fornecer informações sobre o imóvel;
- f) Orientação em relação à forma e o prazo de pagamento;
- g) Formalizar proposta alinhando o pagamento com a capacidade financeira do cliente de acordo com o valor estabelecido pelo vendedor.

Essas atividades podem ser observadas através da figura 4.

Figura 4: Fluxograma da atividade de intermediação em venda.



No estágio realizado o atendimento ao cliente era acompanhado por um corretor experiente ou quando não, com orientações de como proceder durante as negociações. Havendo dúvidas nas negociações recorria ao gerente da área e em sua ausência ao corretor.

#### 2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O setor comercial é responsável pela intermediação nas vendas de imóveis. O setor tem um relacionamento interdependente com os demais setores. O propósito da imobiliária é intermediar interesses de venda e compra de imóveis. Portanto, cada unidade organizacional coopera com o setor comercial a fim de realizar os objetivos estratégicos da imobiliária.

Figura 5 – Fluxo de Informações do Setor Comercial



Fonte: Pesquisa direta, 2014

A empresa Habitar por ter uma estrutura organizacional pequena possui uma interligação entre todos os setores de forma próxima e importante. De acordo com a figura 5 é possível notarmos o fluxo de informações através da relação de proximidade e interligação entre os setores.

No setor administrativo há responsabilidade da obtenção do contrato de compra e venda, assim como, organização de toda a documentação do cliente. No setor de marketing mantemos contato para obtermos estratégias da divulgação dos imóveis.

Também temos uma ligação com o setor de correspondência bancária, quando o cliente opta por financiamento. Neste caso, depois que a proposta estiver formalizada e os documentos prontos no setor administrativo seguem para este setor para liberação da carta de crédito do Fundo de Garantia por Tempo de Trabalho (FGTS) / Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) ou Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE).

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### **3.1 Seleção de problemas identificados na área de estágio**

De acordo com Vergara (2009), problema é uma questão não resolvida, na qual se busca uma solução e isso mediante pesquisa. Toda organização enfrenta problemas e buscar soluções é encontrar oportunidades. Segundo Roech (2007, p.90), “problema pode ser a identificação de oportunidades até então não identificadas pela organização”. Dentre os problemas identificados na imobiliária foram selecionados três, os quais serão explicitados a seguir.

#### **3.1.1 Problema 1: Inexistência de um site da imobiliária**

A grande concorrência entre imobiliárias leva profissionais a buscarem o cliente em casa, no trabalho ou em qualquer lugar onde o cliente esteja. Como nem sempre é possível ir fisicamente ao cliente, um site da imobiliária, seria um canal de comunicação eficiente para divulgação dos imóveis, informando contatos da empresa e analisando melhor a necessidade do cliente, já que neste caso, o cliente visualiza e escolhe um imóvel de seu interesse.

#### **3.1.2 Problema 2: Falta de materiais para divulgação dos imóveis**

Para informar aos consumidores a prestação do serviço, intermediação em venda de imóveis, é necessário ter comunicação, permitindo que os consumidores saibam disso. Essa informação está contida em placas, cartões de visita, folders, adesivos que são usados durante as atividades. A falta desses materiais ou outros podem prejudicar a organização, pois não haverá prestação de serviço se o cliente não sabe o que a empresa oferece. Prejudicando até mesmo as atividades, como a captação dos imóveis, pois teremos a autorização para vender, porém o consumidor não saberá que a empresa intermedia porque não haverá materiais no empreendimento para divulgação.

#### **3.1.3 Problema 3: Falta de planejamento tático claro e definido no setor comercial**

A empresa para alcançar o objetivo que é intermediar partes interessadas em vender e comprar imóveis precisa utilizar estratégias que auxiliem nisso. Planejar permite racionalizar as atividades de forma que todos os integrantes unam esforços e recursos

para ter resultados satisfatórios. Por isso, sua falta dificulta e até impede o desenvolvimento do setor, assim como atinge toda a organização. O planejamento é essencial para que o setor tenha estratégias racionais visando alcançar objetivos claros e definidos.

### **3.2 Problema de Estudo**

Dentre os problemas apresentados, a falta de planejamento tático no setor comercial configura-se como pertinente a ser abordado. Sua ausência gera prejuízos a toda organização e não somente ao setor específico. De acordo com Woiler e Mathias (1996), o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes entre unidades da organização. Não se faz apenas em um setor, mas envolve toda a organização. Como o setor comercial colabora com a função principal da imobiliária, um problema neste setor influencia toda organização. Neste sentido, a questão problema que norteou esta pesquisa foi: **Qual o processo de planejamento desenvolvido pela área comercial da Imobiliária Habitar?**

### **3.3 Características do Problema de Estudo**

Toda organização precisa ter objetivos a serem alcançados. Isso é possível através de planejamento. Para Stoner e Freeman (2012), planejamento é determinar objetivos certos e em seguida escolher os meios certos para alcançar esses objetivos.

Na imobiliária a ausência de planejamentos definidos implica em: dificuldades para compreender as atividades a serem desempenhadas; demora na tomada de decisões, já que não há preparo para situações imprevisíveis e futuras; falta de direção no trabalho; dificuldade para administrar o tempo e falta de clareza nas tarefas prioritárias a serem executadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

## **4.1 Tema**

O processo de planejamento tático na área comercial da Imobiliária.

## **4.2 Objetivos**

### 4.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho pretende analisar o processo de planejamento desenvolvido na área comercial da Imobiliária Habitar.

### 4.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a compreensão da função de planejamento na área comercial;
- b) Conhecer o processo de planejamento desenvolvido no setor;
- c) Entender os possíveis limites ao processo de planejamento;
- d) Sugerir melhorias ao processo.

## **4.3 Justificativa**

Uma empresa possui motivos para existir, seja ser lucrativa, inovadora, inspiradora, entre outros, mas sem planos nada se move, não há direção, crescimento. Para Stoner e Freeman (2012, p. 136), “planejar é uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar”. Sem o devido planejamento, outras funções administrativas também estarão comprometidas.

Uma maior compreensão do planejamento permite uma maior racionalização das atividades, entre vários benefícios como melhor administração de tempo, foco nas prioridades, melhoria contínua, pois cada funcionário age no intuito de atingir as metas estabelecidas. De acordo com Robbins (2004), planejamento envolve a definição das metas de uma organização, estabelecendo uma estratégia geral para se chegar a elas e desenvolvendo uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades. Qualquer organização que almeja obter resultados positivos elabora estratégias. Nenhuma organização pode se sustentar sem planejamento, pois como salienta Stone e Freeman

(2012) devemos pensar no planejamento como uma raiz de uma magnífica árvore, da qual saem ramos como organização, liderança e controle. Portanto, planejamento é um alicerce para que haja crescimento e direção nas organizações.

## **CAPÍTULO V**

### **Fundamentação Teórica**

## **5.1 Fundamentação Teórica.**

Nesta seção serão apresentadas teorias que auxiliam esse estudo. A fundamentação é importante, pois permite uma visão do conhecimento de maneira compartilhada e percebida por diferentes estudiosos do assunto. Primeiramente, teremos uma perspectiva do processo administrativo e em seguida da função de planejamento.

### **5.1.1 Processo Administrativo: Funções do gestor nas organizações.**

As organizações precisam ser administradas para que os seus recursos sejam utilizados da melhor forma a fim de alcançar objetivos. O gestor desempenha papel essencial, porque administra a organização através de funções que consistem em planejar, organizar, dirigir e controlar.

Segundo Stoner e Freeman (2012, p.5).

Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

O processo administrativo está interligado em suas partes. Neste caso, o processo no planejamento influencia outras funções e assim sucessivamente. Embora cada função tenha seu próprio processo (entrada, transformação e saída) de decisões, uma decisão tomada em uma das funções envolve as demais. Todas as funções integradas geram o processo administrativo. Para Maximiano (2005), as funções administrativas são processos interligados e que estão em constante interação.

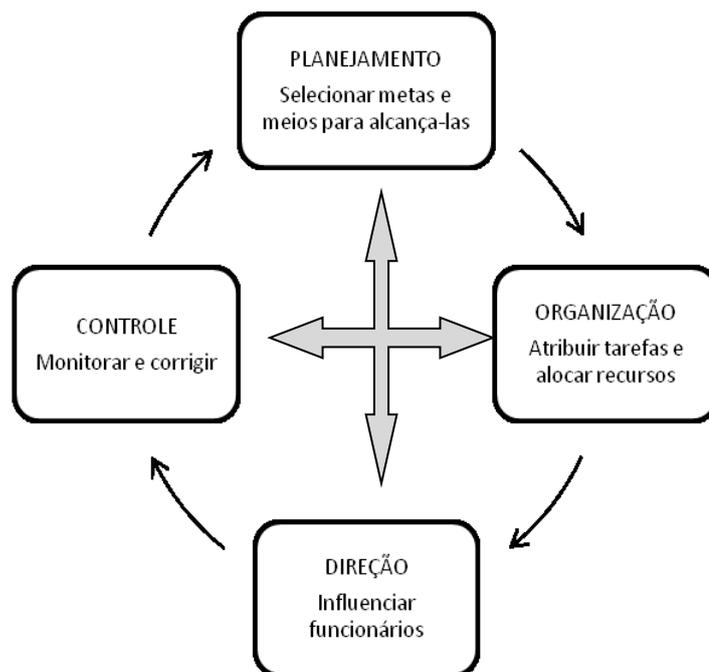
O desempenho das organizações depende do exercício adequado de suas funções pelo gestor. Atuando em suas funções estará administrando a organização para realizar e alcançar seus objetivos. Por isso, é importante para os gestores compreender e entender cada função. De acordo com Chiavenato (2004), o processo administrativo consiste em:

- a) Planejamento: É o processo de estabelecer objetivos e decidir o que deve ser feito, meios, para alcançar os objetivos.
- b) Organização: Organiza, integra e estrutura os recursos da empresa. Ocorre a alocação dos recursos para realização dos objetivos da organização.

- c) Direção: Consiste em orientar esforços para consecução dos objetivos organizacionais. Essa orientação impulsiona, motiva, influencia pessoas em sua realização.
- d) Controle: Consiste em medir e corrigir o desempenho das atividades para assegurar que os planos sejam cumpridos como foram estabelecidos no planejamento.

As funções administrativas são interdependentes e o adequado desempenho em uma função contribui para as demais. Portanto, será necessário a execução das funções pelo gestor e não apenas uma delas. O desenvolvimento das funções está em sua interligação como podemos observar na figura 6.

Figura 6: Processo de Administração



Fonte: Daft com adaptação (2010, p. 7)

Embora cada função tenha sua importância no processo, a função de planejamento tem um grande destaque. É a primeira função a ser desenvolvida e que permite oferecer diretrizes para as demais funções. Neste estudo, a função de planejamento foi estudada por sua importância no processo administrativo e suas contribuições para um bom desempenho no setor comercial e em toda organização.

### 5.1.2 Função Administrativa: Planejamento

Os planos orientam ações para alcançar objetivos. É imprescindível seu uso para que outras funções como organizar, dirigir e controlar tenha eficácia na empresa. Toda organização deve planejar para obter resultados. Nesta seção, vamos compreender o conceito de planejamento, os tipos de planos, sua importância e limitações, e por fim, seu processo.

O planejamento é a primeira função administrativa, onde haverá o desenvolvimento de um programa para metas e objetivos da organização, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e determinação de quando e como a ação deve ser realizada. (MEGGINSON, ET AL., 1986). Percebe-se que planejar envolve estabelecer objetivos, metas e decidir antecipadamente uma ação para determinar a curto, médio e longo prazo como realizar a ação.

O planejamento permite conectar a organização em seu presente estado a uma nova realidade construída pelos objetivos. Para Maximiano (1985, p. 82), o planejamento possui uma definição abrangente. Podendo ser:

- a) Um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e recursos (meios) que permitirão alcançá-los;
- b) Interferir na realidade, com o propósito de passar-se de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo predeterminado;
- c) Tomar no presente decisões que afetem o futuro, visando reduzir sua incerteza.

Segundo Oliveira (2009, p.46),

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

O planejamento indica uma direção na qual a empresa deve seguir priorizando as atividades a serem desenvolvidas na organização. Através dessa função, a empresa obtém vantagem competitiva porque seus colaboradores passam a desenvolver atividades que são importantes aumentando a produtividade.

Os indivíduos e organizações precisam de direção, mas para isso é necessário definir objetivos que nortearão essas ações. Por isso, sem objetivos as empresas estão destinadas ao acaso, a incertezas.

Para Stoner e Freeman (2012), o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a empresa: determinação dos objetivos e escolha dos meios para alcançá-los. Porém, sem planejamento não há direção e a empresa sofrerá com um ambiente complexo e em constante mutação. Ela não estará preparada para competitividade do ambiente, pois não se prepara para o futuro, ou seja, não planeja.

Através de uma analogia Ferreira e Souza (2001, p. 36) compara o planejamento a um barco que está navegando “planejar é saber onde queremos chegar e prever as providências que precisam ser tomadas para garantir uma viagem segura e bem sucedida”. Empresas são como barcos que diante de um ambiente complexo precisam providenciar ações para tentar evitar o perigo. “Complexo indica um grande número de problemas e variáveis presentes em uma situação” (MAXIMIANO, 2005, p. 314).

De acordo com Lacombe (2009, p. 28),

O planejamento é a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

O planejamento em sua essência consiste em definir objetivos e elaborar meios (estratégias) para alcançá-los, porém os objetivos podem ser diferentes de acordo os níveis da empresa, assim como os planos.

#### *5.1.2.1 Tipos de planejamento*

O planejamento é realizado em diferentes níveis da empresa. Por isso para o entendimento dos planos é necessário compreender a relação dos níveis da organização. De acordo com Daft (2010), os planos podem ser estratégicos, táticos e operacionais.

##### *5.1.2.1.1 Planos estratégicos*

São ações que envolvem a organização como um todo. Pretende atingir metas estratégicas. De acordo com Bateman e Snell (2009, p. 121) planejamento estratégico é

um “conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo”.

Pereira (2010, p.47) salienta que planejamento estratégico

É um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

#### 5.1.2.1.2 Planos táticos

São planos que auxiliam a executar os principais planos estratégicos e atingir uma parte específica da organização. Esse planejamento não envolve toda organização, mas uma área específica que irá trabalhar como objetivos pré-definidos no planejamento estratégico. Conforme Bateman e Snell (2009, p. 122) planejamento tático é o “conjunto de procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos relevantes para determinada parte da organização”.

De acordo com Pereira (2010, p.54),

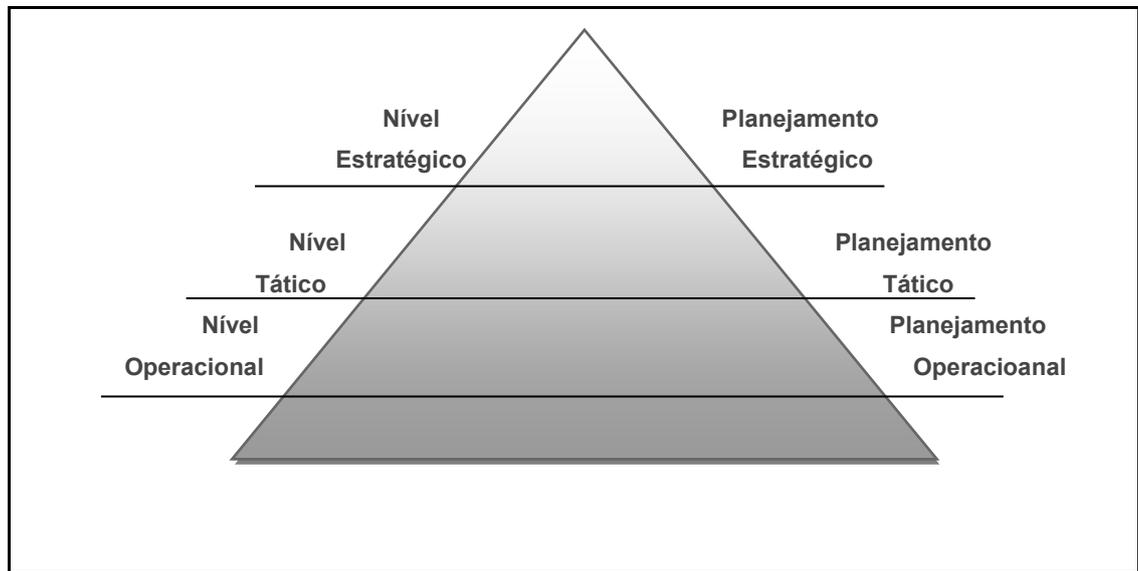
O planejamento tático relaciona-se com os objetivos de médio prazo; tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo; trabalha com decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico; é de responsabilidade da administração de nível médio.

#### 5.1.2.1.3 Planos operacionais

São planos desenvolvidos em níveis mais baixos na organização e auxiliam a executar planos táticos. Para Bateman e Snell (2009, p.122) planejamento operacional é o “processo de identificar procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais baixos de uma organização”.

De acordo com Oliveira (2009), os níveis da organização apresentam características, necessidades e atuações diferentes entre si. Por essa razão, são classificados em: estratégicos, táticos e operacionais, estando relacionado aos níveis da organização. Como ilustrado na figura 7.

Figura 7 – Hierarquia do Planejamento nas organizações



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p. 68)

Cada nível da organização tem suas particularidades e por isso requer um plano específico. O planejamento tático tem a tarefa de trabalhar com os objetivos definidos no planejamento estratégico, sendo que os planos táticos atuam em determinada área, unidade administrativa de nível intermediário para auxiliar o planejamento estratégico. Nesta pesquisa, o planejamento tático está relacionado ao setor comercial. Para um melhor desenvolvimento do processo de planejamento, procuramos entender a importância e o que pode limitar o planejamento nas organizações.

#### 5.1.2.2 Importância e limitação ao planejamento

As organizações que não planejam estão despreparadas para um ambiente competitivo e não conseguem se antecipar as mudanças, nem traduzir tendências, pois sua visão está apenas no presente. Planejar é pensar para o futuro.

Kotler e Armstrong (1993) salientam os benefícios que o planejamento oferece a uma organização como:

- a) Senso de direção: O plano permite uma orientação racional rumo a um objetivo estabelecido. Faz com os membros da organização realize atividades rumo a objetivos e procedimentos escolhidos previamente.

- b) Foco na prioridade: As organizações possuem recursos limitados, por isso planejar permite definir o que é mais importante para a empresa. O que trará mais benefícios a curto, médio e longo prazo.
- c) Administração de tempo: Muitas são as atividades que gestores e membros da organização enfrentam diariamente. Planejar permite melhor compreensão do tempo e seu uso.
- d) Colabora para avaliar o desempenho: Através da definição dos objetivos é possível verificar o desempenho. A função de controle mede e avalia resultados. Já no planejamento pode haver ações corretivas aos objetivos.

Uma das principais características para que o planejamento seja um sucesso é o comprometimento das pessoas dentro da organização na sua elaboração e participação das mesmas de maneira efetiva na sua confecção, como também tenham o conhecimento da missão da organização, seus propósitos, seus valores e crenças, suas competências especiais e o seu lugar no mercado (OLIVEIRA, 2007). É necessário que todos tenham consciência e participem dos planos para atingir os objetivos.

O gestor para ter eficácia, relação que envolve resultados alcançados e objetivos, nas funções precisa ter competência, baseadas na organização do raciocínio e atitudes. Também deve dominar técnicas que o condicionem a ter qualidade em suas decisões administrativas. (MAXIMIANO, 2005).

De acordo Kolb et al (APUD STONER; FREEMAN, 2012 p. 138), os gestores têm dificuldades para estabelecer objetivos por alguns motivos, entre eles:

- a) Não estão dispostos a desistir de outros objetivos alternativos;
- b) Têm medo de fracassar e de pôr em perigo sua auto-estima, de perder o respeito dos outros ou de pôr em risco sua permanência no emprego;
- c) Não tem conhecimento organizacional
- d) Não tem conhecimento sobre o ambiente;
- e) Não tem confiança

Observamos que as dificuldades limitam o gestor, por isso é orientada uma mudança na direção de superar as dificuldades para um melhor desempenho nas organizações. Através do entendimento da sua importância e limitações ao processo, poderemos compreender melhor o desenvolvimento do processo de planejamento.

### 5.1.2.3 Processo de Planejamento: Tático

De acordo com Robbins (2004 p. 394), “é no processo que a organização cria valor mediante a transformação das entradas (pessoal, capital, equipamentos, conhecimento) em saídas (produtos e serviço)”. Segundo Maximiano (2005, p. 492) “processo é uma seqüência ou fluxo de atividades que dependem da entrada de insumos das quais resulta um produto ou uma entrada para outro processo”. O planejamento é um processo onde ocorre a entrada (input) de informações que são transformadas em saída (outputs) de decisões.

Para Oliveira (2009 p. 303)

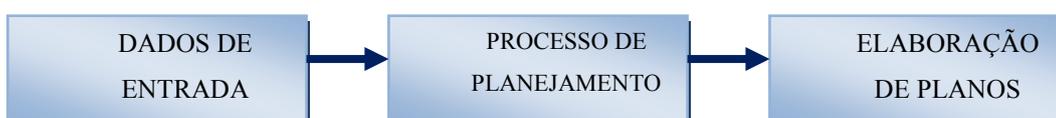
Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam lógica entre em si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Maximiano (2005) aponta que planejamento compreende três etapas principais:

- a) Aquisição de dados de entrada - Ocorre a entrada de informações do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (forças e fraquezas) da organização.
- b) Processamento de dados de entrada – Nesta etapa ocorrem as transformações dos dados em novas informações e decisões.
- c) Preparação de um plano - O resultado do processo é o planejamento. Depois que ocorre o processo, temos o planejamento cuja finalidade é alcançar objetivos estabelecidos através da utilização de recursos.

O gestor, ao adquirir informações para a organização, irá transformá-la em novos resultados, que serão preparados por planos a fim de se concretizarem. Observamos que a aquisição dessas informações requer habilidade, técnicas e conhecimento por parte do profissional para analisar o ambiente interno e externo da organização. Maximiano (2005) representa o processo como ilustrado na figura 6.

Figura 6 – Processo de Planejamento



Fonte: Adaptado de Maximiano (2005, p.82)

Nesta pesquisa será avaliado o processo de planejamento tático desenvolvido no setor comercial da organização.

O planejamento tático, segundo Oliveira (2009, p. 19)

É desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O processo de planejamento consiste em seis etapas de acordo com Chiavenato (2004):

- 1) Definição de objetivos: Estabelecer objetivos que se pretende alcançar.
- 2) Verificação da situação atual: Avaliar a posição que a organização está em relação aos objetivos da organização;
- 3) Premissas quanto às condições futuras: O que a organização pode enfrentar no futuro.
- 4) Analisar as alternativas de ação: Buscar e analisar os possíveis caminhos, cursos de ações que permitam atingir os objetivos.
- 5) Escolha da melhor alternativa: Nesta etapa, o gestor toma uma decisão dentre as possíveis ações, escolhe uma que melhor alcance os objetivos. Essa alternativa tornar-se o plano.
- 6) Implementar o plano e avaliar o resultado: Implementar o plano escolhido e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos.

O planejamento tático envolve o desdobramento do planejamento estratégico, tendo como finalidade desenvolver planos específicos para sua unidade administrativa. Dessa forma, o planejamento tático colabora em atingir objetivos específicos em sua área auxiliando o planejamento estratégico em seus objetivos gerais para a organização.

## **5.1 Procedimentos Metodológicos**

Esta seção apresenta a metodologia utilizada nesse estudo, a fim de alcançar os objetivos propostos. Está dividida em quatro partes, entre elas: tipos de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e estratégias de tratamento de dados.

### 5.2.1 Tipos de pesquisa

A pesquisa pode ser caracterizada de acordo com sua natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos (KAUARK et al, 2010). Para o entendimento de como se configura os tipos de pesquisa deste presente estudo, o quadro 2 exemplifica essa relação.

Quadro 2 – Tipos de pesquisa do presente estudo.

TIPOS	PESQUISA
a) Natureza	Aplicada
b) Abordagem do problema	Qualitativa
c) Objetivos	Exploratória e descritiva
d) Procedimentos técnicos	Bibliográfica e estudo de caso

Fonte: Elaboração própria a partir de Kauark et. al (2010, p.26)

- a) Aplicada porque pretende obter conhecimentos para aplicação prática direcionada a solução de problemas específicos (SILVIA E MENESES, 2001). Visa investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pela teoria (GIL, 2007).
- b) Qualitativa porque envolve uma relação entre o mundo real o sujeito, de não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas e de se tomar como fonte o ambiente natural como fonte direta dos dados (SILVIA E MENESES, 2001)
- c) Exploratória porque propõe maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo explícito ou construir hipótese, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciem a questão estudada (SILVIA E MENESES, 2001). Descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento das relações entre variáveis para conhecer um problema de estudo. Visa descrever, analisar, classificar os dados sem interferência do pesquisador (GIL, 2007).
- d) Bibliográfica porque é elaborada com material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet.

Estudo de caso porque envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

### **5.1.2 Universo e amostra**

De acordo com Silva e Menezes (2001. p.32) “População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plana”. Nesta pesquisa, o tipo de amostra configura-se como não probabilística por acessibilidade e conveniência.

O universo compõe-se da imobiliária e cada uma de suas unidades administrativas. A amostra compõe-se da área comercial, envolvendo dois gerentes, um corretor de imóveis e dois estagiários. O motivo desse universo e amostra justifica-se pelo local onde realizei o estágio e pude observar pontos que poderiam ser melhorados através do processo de planejamento.

### **5.1.3 Instrumento de coleta de dados**

De acordo com Silva e Menezes (2001 p. 33) “a entrevista é obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. De acordo com Kauark et al (2010) a entrevista pode tem características, como:

- a) Caráter exploratório podendo haver algumas indagações, levantamento de dados que não estejam contemplados no roteiro;
- b) Coleta de informações estruturadas, devendo seguir um roteiro previamente estabelecido e darem conta de resposta do núcleo, preferencialmente elaboradas com itens.
- c) Entrevista direta é aquela em que o entrevistado se posiciona em frente ao entrevistado. Ela é presencial onde o entrevistador pergunta diretamente ao entrevistado. Indireta é aquela em que o entrevistador utiliza recursos remotos para obter respostas às indagações; neste caso o entrevistado pode realizara entrevista por telefone, pela internet ou utilizar outras tecnologias.

As entrevistas apresentam diferentes estruturas que auxiliam o entrevistador a alcançar seus objetivos na pesquisa. Segundo May (2004) a estrutura da entrevista pode ser:

- a) Estruturada: Existem perguntas feitas com base em estrutura rígida e fixa.

- b) Semi estruturada: Existe uma liberdade para o entrevistado falar do tema em sua concepção, mas quando se desvia do tema o entrevistador tenta retomar. Existe um roteiro previamente definido podendo haver alteração durante a entrevista em uma parte ou no todo se necessário.
- c) Não estruturada: A entrevista é aberta, flexível para o entrevistado que tem com referencia para responder suas próprias concepções dentro de uma temática. A construção difere-se das por não haver um roteiro definido.

A presente pesquisa caracteriza por ser uma entrevista semi-estruturada tendo um caráter exploratório, podendo haver levantamento de novas informações que forem relevantes para pesquisa que não estejam contempladas no roteiro. Será realizada diretamente com os entrevistados de forma presencial. O roteiro de entrevista foi dividido em três partes, a saber:

- a) Analisar a compreensão da função de planejamento na área comercial
- b) Procura conhecer os processos de planejamento desenvolvido pelo setor.
- c) Conhecer os limites ao desenvolvimento do processo de planejamento no setor.

O motivo da entrevista semi-estruturada é estar atento a alguma nova informação que possa enriquecer a pesquisa. A entrevista semi-estruturada caracteriza-se por questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem a pesquisa e ao mesmo tempo, oferece liberdade para novas questões no momento da entrevista dentro do foco da pesquisa.

#### **5.1.4 Estratégias de tratamento de dados**

As informações obtidas através da coleta dados foram gravadas e transcritas para serem analisadas e interpretadas qualitativamente a fim de alcançar os objetivos desse estudo.

Para Kauark et al (2009, p.26),

a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Cada organização tem suas próprias características e objetivos diferentes. Como o planejamento consiste na definição de objetivos, esta pesquisa buscou conhecer como os

gestores da imobiliária desenvolvem o planejamento no setor comercial. Dessa forma, os dados foram tratados de forma qualitativa utilizando a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise de informações (BARDIN, 2004) dos gestores para alcançar respostas que nos permita atingir os objetivos deste trabalho.

## **5.2 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

Essa seção apresenta os resultados obtidos através da coleta de dados, por meio da entrevista com os gestores, cujo objetivo geral consiste em conhecer o processo de planejamento desenvolvido no setor comercial.

Para alcançar esse objetivo geral, foram traçados objetivos específicos. Primeiramente, buscamos analisar a compreensão da função de planejamento na área comercial; em seguida procuramos conhecer o processo de planejamento desenvolvido no setor; depois entender os possíveis limites ao processo e finalmente sugerir pontos de melhorias ao processo de planejamento.

### **5.3.1 Compreensão da função de planejamento na área comercial**

O primeiro objetivo desta pesquisa busca compreender a função de planejamento na visão dos gestores. A compreensão da função é importante porque auxilia na execução do processo de planejamento. Por isso, procuramos conhecer essa compreensão. Para os gestores, a função de planejamento

É direcionar, acredito assim, cada atividade do setor para que cada um saiba o que precisa ser feito. (entrevistado 1, informação verbal)

É traçar planos, metas e projetos para o futuro. (Entrevistado 2, informação verbal)

Percebemos que o entrevistado 1 aponta uma finalidade do planejamento conforme a teoria, pois planejar é direcionar as atividades, é permitir que cada pessoa na organização saiba o que precisa ser feito para alcançar um determinado objetivo. Quando pessoas planejam, há uma direção, um caminho onde se quer chegar. O entrevistado 2 sintetiza bem o planejamento, que de fato consiste em ter uma meta, desenvolver planos e projetos com uma visão de futuro. Planejar segundo Maximiano (1985) é tomar decisões que afetem o futuro. Portanto, tanto proporciona direção como envolve ações para o futuro.

Há consenso entre os entrevistados sobre a importância do planejamento. Através da segunda pergunta procurou inferir se o gestor reconhece a importância e os benefícios do planejamento.

Sim, quando você planeja você vai ganhar tempo no que vai fazer [...] Direciona o tempo, ver as atividades realmente necessárias, priorizar o que é mais importante. [...] Se você faz o que planeja no dia, você ganha mais tempo [...] Isso beneficia a empresa. (Entrevistado 1, informação verbal)

Sim, pois tentar ter uma visão do futuro e com isso antecipar acontecimentos no mercado. (Entrevistado 2, informação verbal)

Um dos benefícios é proporcionar melhor gerenciamento do tempo. Diante das complexidades diárias nas organizações, sem planejamento, há perda de tempo em atividades que não são relevantes para organização. Também pode gerar lentidão nas tomadas de decisões, já que as pessoas não estão preparadas para lidar com futuro. Isso diminui a produtividade das pessoas. O entrevistado 1 apresenta uma consideração identificada na teoria que expõe o benefício do planejamento para otimização do tempo.

Outro benefício apresentado é antecipação em relação ao futuro, o planejamento tenta proporcionar redução de incertezas. Empresas que planejam interferem no futuro através do presente. Essas ações resultam em melhores resultados organizacionais e vantagens competitivas como orienta Oliveira (2009). Esse benefício foi reconhecido na experiência do entrevistado 2 onde expõe que o planejamento permite antecipar acontecimentos nos mercados.

O entendimento da função, sua importância e benefícios devem proporcionar atitudes que tragam a prática do planejamento. O importante para ter atitudes é adquirir conhecimentos e traduzir em ações.

A terceira pergunta, menciona quais os pontos que poderiam ser esclarecidos para uma melhor compreensão dessa função para os gestores.

Eu acredito que é você saber o que exatamente deve fazer [...] porque se eu sei o que tenho que fazer vai ficar mais fácil me planejar [...] (Entrevistado 1, informação verbal)

Saber a diferença entre planos, projetos, programas, metas e traçá-las para curto, médio e longo prazo. (Entrevistado 2, informação verbal)

Saber o que deve ser feito, envolve definir objetivos para que as atividades sejam realizadas. O entrevistado 1 considera os objetivos como pontos a serem entendidos pois sem eles não há planejamento. De fato, a teoria considera a definição de objetivo elemento vital para o planejamento. O entrevistado 2 levanta pontos importantes e

essenciais para o esclarecimento do planejamento demonstrando uma necessidade de conhecer as teorias para um maior aprofundamento dessa função. Os planos diferem porque possui objetivos diferentes e estão hierarquizados em níveis, como: estratégico, tático e operacional. O gestor compreendendo cada plano e suas características têm melhores possibilidades para desenvolvê-lo em seu setor.

O entendimento da função, sua importância e benefícios devem proporcionar atitudes como orienta Maximiano (2005). Os gestores da imobiliária compreendem a função de planejamento em sua essência, embora com algumas limitações devido à amplitude e possibilidades dessa função administrativa. Porém, isso não impede o desenvolvimento do processo de planejamento na prática.

### **5.2.2 Processo de planejamento no setor comercial**

O segundo objetivo desse estudo buscou conhecer o processo de planejamento no setor. Anteriormente, analisamos como o gestor compreende o planejamento. Quando o gestor compreende a função, torna-se mais fácil sua execução porque alia conhecimento à prática. Agora, iremos conhecer como se desenvolve esse processo. Durante a entrevista foi perguntado aos gestores como era realizado o processo de planejamento no setor.

Primeiro é a definição das metas, depois formar estratégias para que as metas que foram traçadas sejam alcançadas. Uma delas (estratégias)... que poderia criar é reuniões semanais, quinzenais vai dependendo muito do que você tá querendo, das metas que você traçou... [...] Nessas reuniões você vai tendo idéias, a participação de um todo, do pessoal pra que aquelas metas que você traçou sejam alcançadas. (Entrevistado 1, informação verbal)

Como nosso setor trabalha com vendas, a gente procura conhecer novos imóveis pra oferecer, procura entender bem sobre financiamento, se manter atualizado sobre o mercado pra poder dar um bom atendimento aos clientes e vender... Acho que o processo também deve observar o passado e o presente, para saber o que é promissor, onde se deve ter mais foco e investir mais no setor e assim definir os planos e metas. (Entrevistado 2, informação verbal)

O processo de planejamento é uma atividade que consiste em etapas e podem ser compreendidas conforme a teoria em: definir objetivos, verificar a situação atual, ter premissas em relação ao futuro, analisar as alternativas de ação, escolher a melhor alternativa, implementar e avaliar os resultados. Essas etapas seguem uma seqüência lógica desencadeadas pelo processo formal de planejamento.

O setor comercial é uma unidade administrativa da imobiliária que trabalha diretamente com a intermediação para vendas de imóveis. O tipo de planejamento desenvolvido no setor é o tático. Colabora com os objetivos gerais da organização, sendo que sua atuação concentra-se em uma área específica da empresa, nesse caso, o comercial. Os gestores nesta pesquisa tentaram demonstrar o planejamento tático desenvolvido no setor através de sua compreensão do processo.

Percebemos que o entrevistado 1 realiza as etapas que consistem na definição de objetivos e levantamento das alternativas (estratégias) de ação a fim de alcançá-los. É interessante observarmos que gestor possui consciência de elaborar o planejamento com a participação das pessoas nas reuniões, gerando um maior comprometimento e visão compartilhada do processo. Percebemos também que algumas etapas importantes não são utilizadas pelo gestor no processo, podendo limitar seu desenvolvimento. A não utilização se deve pelo desconhecimento das etapas, assim como, a falta de entendimento teórico para embasar o processo. Isso não impede o gestor de planejar, mas com o conhecimento das etapas facilitaria na organização do processo.

Já o entrevistado 2 demonstra realizar a etapa na qual procura conhecer a situação atual e as experiências do passado para obter informações. Esse conhecimento é de suma importância, porque para fazer planos é necessário o gestor ter informações, conhecer o ambiente interno e externo da empresa e transformar essas informações em decisões. Após esse processo, temos o planejamento de acordo com Maximiano (2005). O entrevistado 2 apresenta estratégias para alcançar um objetivo específico do setor que é vender imóveis, para isso adquire conhecimento sobre mercado imobiliário, se atualiza sobre financiamento como estratégias de alcançar as vendas. Constatamos a compreensão do gestor de ter estratégias para alcançar um objetivo definido. Porém, há uma dificuldade por parte dos gestores em desenvolver o processo formal por não conhecerem a teoria. O planejamento informal tem sua validade, no entanto, existem limitações que devem ser entendidas para serem melhoradas a fim de organizar e racionalizar o processo. O gestor precisa ter uma visão ampla do planejamento, conhecer bem suas etapas, sua duração, seus tipos, características para melhor desenvolver o processo.

No caso dos gestores, percebemos que existe uma compreensão do planejamento, mas limitada pelo não aprofundamento das teorias, resultando na omissão de algumas etapas importantes ao processo. Durante a entrevista, percebemos que foi difícil para os gestores pensarem na prática como o processo de planejamento era desenvolvido no setor, porque não havia uma reflexão constante da função e do processo.

### 5.3.3 Limites ao processo de planejamento.

O terceiro objetivo procurou conhecer os limites que os gestores consideram no processo de planejamento.

Olha...! Eu diria que seria a falta de recursos financeiros e humanos... Eh... Eu colocaria o financeiro como o prioritário, porque sem ele, você para praticamente o que vai fazer. Com o financeiro você consegue colocar as idéias em prática. [...] o recurso humano é a falta de pessoal capacitado [...] (Entrevistado 1, informação verbal)

As variáveis pra se planejar são inconstantes, são limitadas ao tempo presente, não tem como ter certeza para o mercado futuro, só prováveis possibilidades. (Entrevistado 2, informação verbal)

De acordo com o entrevistado 1 para que os planos sejam viáveis é necessário que haja recursos disponíveis que permitam sua realização. O recurso financeiro permite que os planos possam ser colocados em prática na opinião do entrevistado. O recurso humano para o gestor representa a falta de pessoas capacitadas no setor para desenvolver os planos. Observamos a interligação da função de planejar com a função de organizar que envolve alocar os recursos (financeiro, humano) para atingir os objetivos elaborados nos planos. Os objetivos precisam de recursos, meios para serem alcançados. Portanto, essa dificuldade limita o processo de planejamento.

Já o entrevistado 2 salienta que os planos podem ser instáveis. De fato, pois vivemos no ambiente complexo e com constantes mudanças, nem sempre os planos correspondem ao esperado. Diante disso, o gestor precisa avaliar o desempenho dos planos fazendo ações corretivas para seu melhor desenvolvimento. Os planos não devem ser fixos, mas flexíveis para melhorias. No planejamento deve haver avaliação, mensuração e correção dos planos para um desempenho adequado. O planejamento permite ter uma direção, seguir um caminho conhecido antecipadamente, mas não impede flexibilidade. Muitas vezes, para que nasçam novos objetivos é necessário desistir de outros objetivos e isso tem sido uma dificuldade para os gestores na visão de Kolb et. al. (2009).

Diante dos limites ao processo na perspectiva dos gestores, a sexta pergunta da entrevista procurou entender as ações que poderiam minimizar esses efeitos.

Contratar pessoal, né? Colocar pessoal capacitado porque ele quer fazer, ele colabora [...] porque ele tem um entendimento maior... Olha essa falta de colaboração é porque falta recursos financeiros para contratar pessoal capacitado para colaborar mais. Quando você incentiva, aceita as idéias... Quando você coloca suas idéias em prática e coloca as idéias de outras pessoas fica melhor, mesmo sem recursos financeiros, isso já fica melhor. Você já chega pela metade onde queria e com o tempo chegar onde queria. (Entrevistado 1. Informação verbal)

Obter o máximo de dados possível para um planejamento melhor, e se não quiser correr riscos, adotar um planejamento mais conservador, com poucas mudanças. (Entrevistado 2, informação verbal)

Na visão do entrevistado1 o limite pode ser amenizado com a contratação de pessoas capacitadas que podem auxiliar na colaboração e execução dos planos. Este pensamento está alinhado com a teoria. De acordo com Oliveira (2007) é necessário no planejamento a participação e elaboração em conjunto, gestor e subordinados, para que haja um melhor desempenho no processo. Diante desse limite, é importante para o gestor analisar novas alternativas de ação, ainda que os recursos estejam escassos, poderá escolher uma alternativa que melhor se adéqüe a sua realidade e aonde quer chegar.

O planejamento conservador ou formal na visão do entrevistado 2 seria uma ação para minimizar os efeitos dessas limitações. Certamente, o planejamento formal envolve etapas que possuem uma seqüência lógica, dando uma orientação racional para as atividades. No entanto, não podemos pensar no planejamento formal como um processo engessado, sem possibilidades de mudanças. O gestor precisa adquirir informações, organizá-las mentalmente, transformar em decisões que sirvam de base para elaboração dos planos. Acontece que as percepções das informações mudam, havendo a necessidade de novos planos para novas situações. O planejamento oferece um direcionamento, percebendo necessidade de mudanças, o gestor tem que ser flexível a isso e ajustar os planos.

#### **5.3.4 Sugestão de melhoria ao processo.**

Neste estudo, tivemos como quarto objetivo sugerir pontos de melhoria ao processo de planejamento. Essa sugestão tem a finalidade de contribuir para eficácia do processo com foco nos dados das entrevistas. Entre elas, destacamos:

- a) Conhecer as teorias que contemplem a função de planejamento (conceito, tipos de planejamento, técnicas, processo) para uma maior compreensão e prática no setor;

- b) Elaborar um planejamento que contemple etapas, passos a serem seguidos em uma seqüência lógica. A não utilização pode fazer com que gestor tenha dificuldades em organizar o raciocínio e omitir etapas importantes;
- c) Conhecer o ambiente interno e externo da organização. Isso permite ao gestor ter informações que contribuem para o processo e melhore a qualidade nas decisões;
- d) Permitir e incentivar a participação na elaboração do planejamento de outras pessoas do setor, isso gera um maior comprometimento delas na sua execução.

Diante do consenso dos entrevistados e de teóricos que confirmam a importância do planejamento, os gestores devem se aperfeiçoar para desenvolver um processo que funcione e traga resultados satisfatórios para o setor e toda a organização.

### **5.3 Conclusão**

Este estudo teve a finalidade de conhecer o processo de planejamento desenvolvido pelos gestores da área comercial da imobiliária. Para essa finalidade, buscamos conhecer a compreensão da função, seu processo, limites e sugerir melhorias. O planejamento é fundamental para administrar organizações. Por isso, gestores necessitam compreender e praticar o planejamento como instrumento eficaz para alcance dos objetivos.

Finalmente, constatamos que os gestores da imobiliária compreendem o planejamento e sua importância. Isso é relevante, pois nos permitiu conhecer melhor o processo de planejamento desenvolvido no setor, embora haja necessidade de melhorias, como um maior aprofundamento nas teorias sobre planejamento que permitiria melhores resultados ao processo. O nosso interesse em conhecer o processo desse setor, contribuiu para uma reflexão dessa função que é fundamental para as organizações.

#### **5.4 Contribuições do estágio para a vida acadêmica**

O período de estágio é significativo para formação acadêmica, é a realização na prática das teorias assimiladas durante o curso e nos permite vivenciar uma nova realidade. O estágio proporciona experiências para exercer a profissão em um futuro próximo e desenvolver habilidades necessárias e essenciais para a profissão, como o planejamento das atividades para se obter resultados esperados.

Pude perceber os desafios, as dificuldades e os aspectos que contribuem para o exercício da profissão. Por isso, reconheço de grande importância para meu aprendizado como discente e futuro profissional a realização desse estágio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATEMAN, T. S; SNELL S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BÉO, Cintia Regina. **Contratos**. São Paulo: Harbra, 2004.

CHIAVENTATO, I. **Administração de Novos Tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, R. L. **Administração**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, V. C. P; SOUZA, A. R. **Introdução à Administração: Uma Iniciação ao mundo das organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KUARK, F. et. al. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via litterarum, 2010.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, J. R. **Administração de Finanças Empresariais**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MAGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MARQUES, F. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTELO, J.; CRUZ, L. **Gestão de Pessoas: Manual de Rotinas Trabalhistas**. 3. Ed. Brasília: SENAC – DF, 2010.

RAZZOLINI FILHO, E. **Administração de Material e Patrimônio**. Curitiba: IESDE, 2012.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos da Administração**. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com os Gestores da Área Comercial

### **Instrumento de Coleta de Dados**

#### **Analisar a compreensão da função de planejamento na área comercial**

1. Você poderia explicar o que entende sobre a função de planejamento nas empresas?
2. Você considera importante o planejamento na área comercial, por quê? Quais os benefícios do planejamento para o setor?
3. Quais os pontos que poderiam ser mais bem esclarecidos para uma melhor compreensão dessa função?

#### **Conhecer o processo de planejamento desenvolvido no setor**

4. Como é desenvolvido o processo de planejamento no setor comercial?

#### **Conhecer os possíveis limites ao processo de planejamento**

5. Quais seriam os principais limites associados à função de planejar no setor comercial?
6. Quais as ações que o setor comercial tem feito para minimizar os efeitos desses limites?