

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA PARAÍBA- IFPB
CAMPUS JOÃO PESSOA**

ELIZÂNGELA DA SILVA TORRES

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO/TCC
CST EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA GOMES DE SOUSA.**

Área do Estágio: Comércio e Transações Imobiliárias

João Pessoa

2010

ELIZÂNGELA DA SILVA TORRES

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO/TCC
CST EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA GOMES DE SOUSA.**

Área do Estágio: Comércio e Transações Imobiliárias

Relatório Final do Estágio Obrigatório/TCC apresentado ao IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, do CST em Negócios Imobiliários para obtenção do grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários.

João Pessoa

2010

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

T693p

Torres, Elizângela da Silva.

Planejamento estratégico : estudo de caso na empresa
Gomes de Sousa / Elizângela da Silva Torres. – 2010.
53 f. : il.

TCC (Graduação – Tecnologia em Negócios Imobiliários) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
– IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador : Prof. Esp. Luciano Medeiros.

1. Planejamento estratégico. 2. Mercado imobiliário. 3.
Gestão imobiliária. 4. Imobiliária Gomes de Sousa. I. Título.

CDU 005.51:332.72

RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO/TCC CST EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GOMES DE SOUSA

ELIZÂNGELA DA SILVA TORRES

Relatório Final do Estágio Obrigatório apresentado ao IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, do CST em Negócios Imobiliários para obtenção do grau de Tecnólogo em Negócios Imobiliários. Área de concentração: Comércio e Transações Imobiliárias.

TCC aprovado em ___/___/_____

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor Esp. Luciano Medeiros (Orientador)

Instituição: IFPB

Professor Dr. Jimmy de Almeida Léllis

Instituição: IFPB

Professor Ms. Roberto Salgado Beato

Instituição: IFPB

João Pessoa

2010

Sobre tudo a Deus, minha fonte de
inspiração, meu TUDO. Ao meu
amado esposo pela força e carinho. A
minha mãe pela motivação e todo
amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter permitido este curso e me revelado talentos que eu não sabia. Ao meu amado esposo Danilo Soares pelas suas sugestões, apoio, paciência e carinho. Agradeço de todo meu coração a minha mãe querida que tanto tem lutado por mim.

Ao professor Esp. Luciano Medeiros por ter aceitado ser meu orientador e por sua prontidão em me orientar. A professora Ms. Luciane Albuquerque pelas dicas e orientações. A professora Esp. Rosângela Madruga e ao professor Dr. Jimmy Léllis pelas orientações do relatório de estágio. Ao coordenador do curso de negócios imobiliários professor Esp. Marcílio Dias pelas dicas e disposição em me ajudar.

A empresa Gomes de Sousa Negócios Imobiliários, em nome de Marcony do Nascimento, pelo o estágio.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba pela oportunidade de realizar este curso, a todos os professores que me instruíram.

A todos os colegas de classe, em especial a Gerlande Muniz e Angela de Alcântara pela amizade e o companheirismo na jornada.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organograma geral da empresa	12
FIGURA 2 - Setor onde se realizou o estágio	18
FIGURA 3 - Fluxograma de captação de imóveis	20
FIGURA 4 - Fluxograma visita do cliente ao imóvel	21
FIGURA 5 - Fluxo de informação área de vendas	23
FIGURA 6 - Quatro motivos básicos para se planejar	29
FIGURA 7 - Planejamento	30
FIGURA 8 - Planejamento nos três níveis organizacionais	31
FIGURA 9 - Planejamento estratégico	32
FIGURA 10 - O processo de planejamento estratégico	35
FIGURA 11 - O horizonte do tempo em função dos objetivos	41
FIGURA 12 - Análise ambiental externa	47
FIGURA 13 - Análise ambiental interna	47

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: Caracterização da Empresa	10
1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa	10
1.2 Histórico da Empresa	11
1.3 Organograma Geral da Organização	12
1.4 Identificação e breve descrição do setor econômico em que se insere a empresa	12
1.5 Identificação do segmento de mercado da empresa	13
1.6 Descrição da concorrência que a empresa enfrenta	13
1.7 Descrição do relacionamento empresa x principais fornecedores	14
1.8 Descrição do relacionamento empresa x clientes	14
1.9 Procedimentos administrativos e suas divisões	15
1.10 Procedimentos relacionados a Recursos Humanos	15
1.11 Procedimentos relacionados ao Marketing	15
1.12 Procedimentos relacionados às Finanças	16
1.13 Procedimentos relacionados à produção	17
CAPÍTULO 2: Caracterização da Área em que se realizou o Estágio	18
2.1. Identificação, no organograma geral, da área onde se realizou o estágio	18
2.2. Fluxograma de alguns processos vivenciados na área	19
2.3. Estrutura da área (recursos materiais e recursos humanos)	22
2.4. A contribuição da área para a missão da empresa	22
2.5. Identificação das outras áreas da empresa com as quais se mantém fluxo de informações	23
CAPÍTULO 3: Levantamento Diagnóstico	24
3.1. Seleção de problemas na área de estágio	24
3.2. Identificação do problema	24
3.3. Características do problema	24

CAPÍTULO 4: Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	26
4.1. Tema: Planejamento Estratégico	26
4.2. Justificativa	27
4.3. Objetivos	27
4.3.1. Objetivo Geral	27
4.3.2. Objetivos Específicos	27
4.4. Fundamentação teórica	28
4.4.1. A Importância do planejamento Empresarial	28
4.4.2. Planejamento nos Três Níveis Organizacionais	31
4.4.3. Planejamento Estratégico	32
4.4.3.1 Características do Planejamento Estratégico	33
4.4.3.2 Etapas do Planejamento Estratégico	35
4.4.3.2.1 Missão e Visão da Empresa	35
4.4.3.2.2 Analise SWOT	37
4.4.3.2.2.1 Analise do Ambiente Externo	37
4.4.3.2.2.2 Características da Análise do Ambiente Externo	38
4.4.3.2.2.3 Análise do Ambiente Interno	39
4.4.3.2.3 Estabelecimento de Metas e Objetivos	40
4.4.3.2.3.1 Três Níveis de Objetivos na Empresa	41
4.4.3.2.4 Formulação de Estratégias	42
4.4.3.2.5 Elaboração e Implementação de Programas	42
4.4.3.2.6 Feedback e o Controle	43
4.5 Metodologia	43
4.6 Análise dos Resultados	45
4.6.1 Estudo de caso	46
4.6.2 Missão	46

4.6.3 Visão	46
4.6.4 Análise Ambiental	46
4.6.5 Elaboração de Objetivos e Metas	48
4.6.5.1 Objetivos	48
4.6.5.2 Metas	48
4.6.6 Elaboração de Estratégias e Programas	48
4.7 Feedback e Controle	51
4.8 Conclusão	51
4.9 Contribuição do Estágio para Vida Acadêmica	52
REFERÊNCIAS	53

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa

Identificação do Estagiário

Nome: Elizângela da Silva Torres Matrícula: 20082600095

Nacionalidade: Brasileira

Curso: Curso Superior em Tecnologia em Negócios Imobiliários Período: 5°

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Identificação da Empresa

Nome: Imobiliária Gomes de Sousa

Endereço: Rua Capitão Ernani de Carvalho, Água Fria

Cidade: João Pessoa Estado: Paraíba

TEL: (83) 3046 - 8536

Ramo: Prestação de Serviços no setor Imobiliário

Setor onde se realizou o Estágio: Comércio e Transações Imobiliárias

1.2 Histórico da Empresa

A Gomes de Sousa Negócios Imobiliários é uma empresa com atuação no mercado imobiliário, teve seu início desde 2006 ainda como pessoa física e a partir de 2009 tornou-se pessoa jurídica e que tem hoje como seu foco principal a capital do Estado da Paraíba. Hoje se insere no mercado como microempresa, todavia, busca consolidar a sua marca com total comprometimento com seus clientes; oferece serviços de avaliação, venda, locação e permuta de imóveis; com características que fazem a diferença no mercado, busca aprimorar-se com competência e credibilidade. Sabendo que a concorrência acirrada exige um diferencial e acima de tudo perseverança e dinamismo da equipe.

A equipe de colaboradores mantém a proposta da empresa que é seriedade, responsabilidade e alta capacitação, pensando nisso, ela busca habilitação tecnológica, aprimorando as técnicas em nível superior para melhor servir aos seus clientes, visto que estes itens são fundamentais para um profissional da área e são requisitos que estabelecem o perfil e a relação da empresa. A missão da empresa é satisfazer os sonhos de habitação dos clientes com segurança, proporcionando soluções práticas e transparentes em suas transações imobiliárias, priorizando a excelência no atendimento com qualidade, agilidade, idoneidade, ética e transparência.

Devido à expansão do setor a empresa pretende fixar seu espaço físico no litoral norte do município de João Pessoa, tendo em vista a redefinição do seu público alvo.

1.3 Organograma Geral da Organização

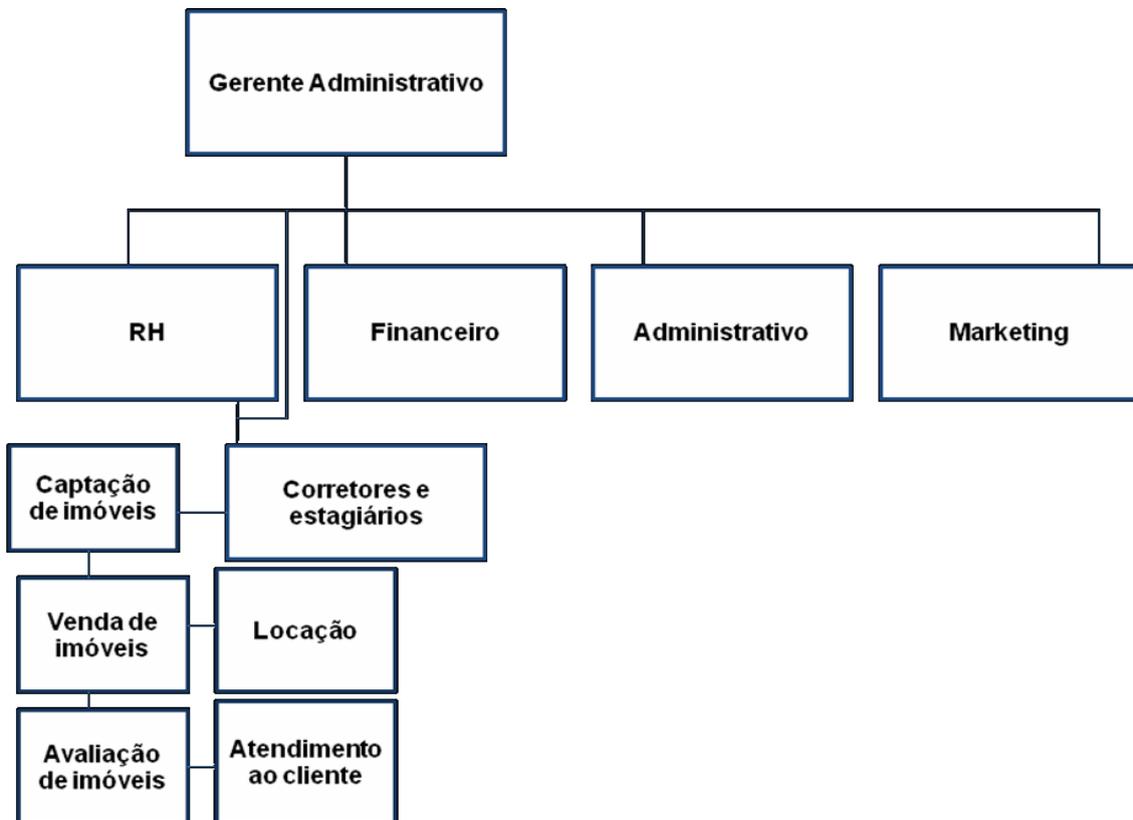


FIGURA 1 – Organograma Geral da empresa

Fonte: Pesquisa Direta, 2010

O organograma da empresa está desenvolvido e interligado pelos níveis hierárquicos da organização.

1.4 Identificação e breve descrição do setor econômico em que se insere a empresa

A empresa se insere no setor econômico imobiliário que está em alta em João Pessoa onde é possível se observar um grande número de construções, edifícios, casas e terrenos repletos de placas que anunciam venda ou aluguel dos imóveis. Estes são indicadores de um mercado imobiliário aquecido. Em 2005, o lucro do setor foi de R\$ 185 milhões, em 2009, R\$ 768 milhões e até julho de 2010, somaram-se mais R\$ 800 milhões de reais, para este ano a previsão chega a 1,2 bilhões de reais.

Para o presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (Sinduscon), Irenaldo Quintans, o regresso do incentivo bancário no sistema de crédito agregado à estabilidade econômica do país foi determinante para o aumento desta demanda na construção civil. "Nos últimos cinco anos, o número de imóveis em oferta em João Pessoa era 2.500 apartamentos novos ou em construção, este ano, já são mais de 5.000", afirma Irenaldo, que também é vice-presidente da Câmara da Indústria da Construção (CBIC).

1.5 Identificação do segmento de mercado da empresa

A empresa Gomes de Sousa é direcionada ao setor de comércio imobiliário na prestação de serviços ao cliente consumidor. O mercado sazonal faz com que a mesma segmente-se nas seguintes atividades: avaliação, captação, aluguel e permuta de imóveis, tendo como sua maior demanda de serviços voltados para vendas.

Hoje, na Paraíba, há cerca de dois mil corretores de imóveis, segundo o CRECI-PB (Conselho Regional dos Corretores de Imóveis). É um dado relevante que demonstra o crescimento da categoria principalmente na capital com novas tendências de mercado e um novo perfil profissional com graduados e especialistas na área.

1.6 Descrição da concorrência que a empresa enfrenta

O surgimento da graduação e pós-graduação na área imobiliária em João Pessoa indica o aumento no índice de concorrência mercadológica qualificada, mas a massa da categoria ainda é formada por TTI (Técnico em Transação Imobiliária). A Gomes de Sousa enfrenta a cada dia concorrência no mercado com empresas de pequeno, médio e até grande porte. Como o mercado é instável é comum os clientes buscarem ao mesmo tempo serviços de mais de uma empresa, sendo assim, terá êxito aquele que satisfizer as necessidades e desejos do cliente em tempo hábil, pois o mercado já possui muitos corretores de imóveis. Seus concorrentes são os que atuam tanto na zona sul, como no litoral norte da Capital.

1.7 Descrição do relacionamento empresa x principais fornecedores

A Imobiliária tem como principais fornecedores de imóveis às construtoras que atuam no mercado de João Pessoa mantendo um bom relacionamento, elas dispõem de seus produtos, são imóveis do tipo: casas e apartamentos. A imobiliária faz a intermediação do imóvel com o cliente. E assim, através das construtoras, que boa parte da carteira de imóveis se desenvolve. A empresa também tem outros fornecedores de material gráfico, máquinas, publicidade e material de expediente todos da Capital, sendo avaliados na medida em que fornecem seus produtos, observando o critério de qualidade, saúde financeira e prazo de entrega.

1.8 Descrição do relacionamento empresa x clientes

A Gomes de Sousa tem o compromisso de contribuir com o desenvolvimento econômico da Capital, procurando manter um excelente relacionamento com os seus clientes. A comunicação é um canal entre a empresa e os clientes, o acompanhamento na transação e um pós-venda ativo geram resultados positivos. A empresa também faz parcerias com outras, se necessário for, para satisfazer as necessidades dos clientes, tendo a preocupação e a dedicação de atender da melhor forma possível, prezando pela qualidade na prestação de serviços e pontualidade nos seus negócios e transações. O objetivo é ter uma excelente negociação e o aumento do fluxo de sua carteira de clientes.

Quando este cliente é um parceiro do ramo, a empresa tem a diligência de executar todos os trâmites de forma legal e de acordo com a tabela de comissões e serviços do CRECI; alguns cuidados são tomados como: procurar saber se o parceiro é idôneo e usa de boa fé e que trabalhe de forma legal, para evitar problemas futuros com a parceria.

1.9 Procedimentos administrativos e suas divisões

A administração da empresa está dividida em alguns departamentos: departamento de RH, Financeiro, Administrativo, e de Marketing.

No nível estratégico é onde se localiza o gerente administrativo da empresa e que faz os planos em longo prazo; o nível tático é feito em médio prazo, e composto pelo: RH, Financeiro, Administrativo, Marketing; o nível operacional da empresa é feito em curto prazo e desenvolvido pelos os estagiários e também pelo gerente administrativo. O gerente administrativo participa de todos os níveis, já que se trata de uma microempresa.

1.10 Procedimentos relacionados a Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos realiza recrutamento através do gerente administrativo. Ainda não existe uma metodologia definida de seleção. É levado em consideração às características pessoais do candidato, que deve ser idôneo e trabalhar com honestidade e seriedade e também possuir qualificação na área. O treinamento é desenvolvido na prática do dia- a- dia segundo as orientações do gestor da empresa; o trabalho dos estagiários não é remunerado e todos eles devem apresentar seguro de vida. Não existe nenhuma política de benefícios aos estagiários.

1.11 Procedimentos relacionados ao Marketing

O plano de Marketing da empresa ainda está se desenvolvendo, mas já é executada uma parte como, por exemplo, através de credenciamento ao agente financeiro a Caixa Econômica Federal, responsável pela maior oferta de crédito imobiliário. E ser credenciado a CEF (Caixa Econômica Federal) significa mais facilidade na transação, isto é usado como uma estratégia de marketing da empresa aonde maior parte dos clientes recorrem ao financiamento habitacional. Também são utilizadas outras estratégias como: de preço, se aquisição do imóvel for à vista sempre há um desconto final e de prazo, que é feita na agilização de documentos em tempo hábil, sendo uma habilidade da empresa e que se torna um diferencial no mercado.

Já a estratégia de promoção é executada através de entrega de cartões de visita, fixação de placas, divulgação em jornal, publicidade em outdoors, adesivamento em carro e em site, este último tem um retorno significativo responsável por 50% das ligações feitas à empresa. O telemarketing é feito ao menos três vezes na semana e a prospecção ao cliente todos os dias, seja para marcar visitas ou dar retornos aos clientes sobre seus imóveis que estão sendo trabalhados na empresa e encaminhamento de propostas ou mesmo outras informações. As chamadas são feitas sempre fora dos horários de pico dos clientes, sendo curtas e objetivas. O marketing pessoal também é usado através da postura dos profissionais da empresa perante o cliente.

1.12 Procedimentos relacionados às finanças

A origem de recursos financeiros é advinda da prestação de serviços e o gerente administrativo é responsável por fazer a distribuição dos recursos e os investimentos necessários na empresa. A empresa, na pessoa do gerente administrativo, tem que estar em dia com suas responsabilidades fiscais, então é cobrado uma anuidade no valor de quase dois salários mínimos para que os corretores possam desenvolver a atividade de corretagem, isto se for como pessoa física, e se for jurídica o ônus é majorado, estes ônus são cobrados pelo CRECI (Conselho Regional dos Corretores de Imóveis) de acordo com a lei 6.530/78 que dispõe sobre a profissão do corretor de imóveis. Como se trata de prestação de serviço é pago ISS (Imposto sobre serviço). Nas despesas com emissão de notas fiscais, material de escritório, publicidade, confecções de cartões, documentação para transação são responsabilidades da gestão da empresa. No entanto, as despesas com telefone pessoal, combustível, alimentação e apresentação pessoal, utilizada pelo estagiário em atividade na imobiliária é arcada pelo mesmo.

1.13 Procedimentos relacionados à Produção

Os serviços prestados são de avaliação de imóveis, locação, permuta, e venda. Sendo o serviço de venda responsável por manter a empresa. Todo tipo de imóvel é trabalhado na empresa, seja casa, apartamento, lote, glebas e ponto comercial.

São captados em média mais de dez imóveis por semana, seja por telefone ou em contato direto nos prédios. A procura de imóveis à venda ou mesmo nos sites de comércio eletrônico ou nas construtoras gera uma média de vinte e quatro imóveis comercializados por ano.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA EM QUE SE REALIZOU O ESTÁGIO

2.1 Identificação, no organograma geral, da área onde se realizou o estágio

O estágio foi realizado no setor de comércio e transações imobiliárias, que está ligado diretamente à captação, avaliação de imóveis e atendimento ao cliente.

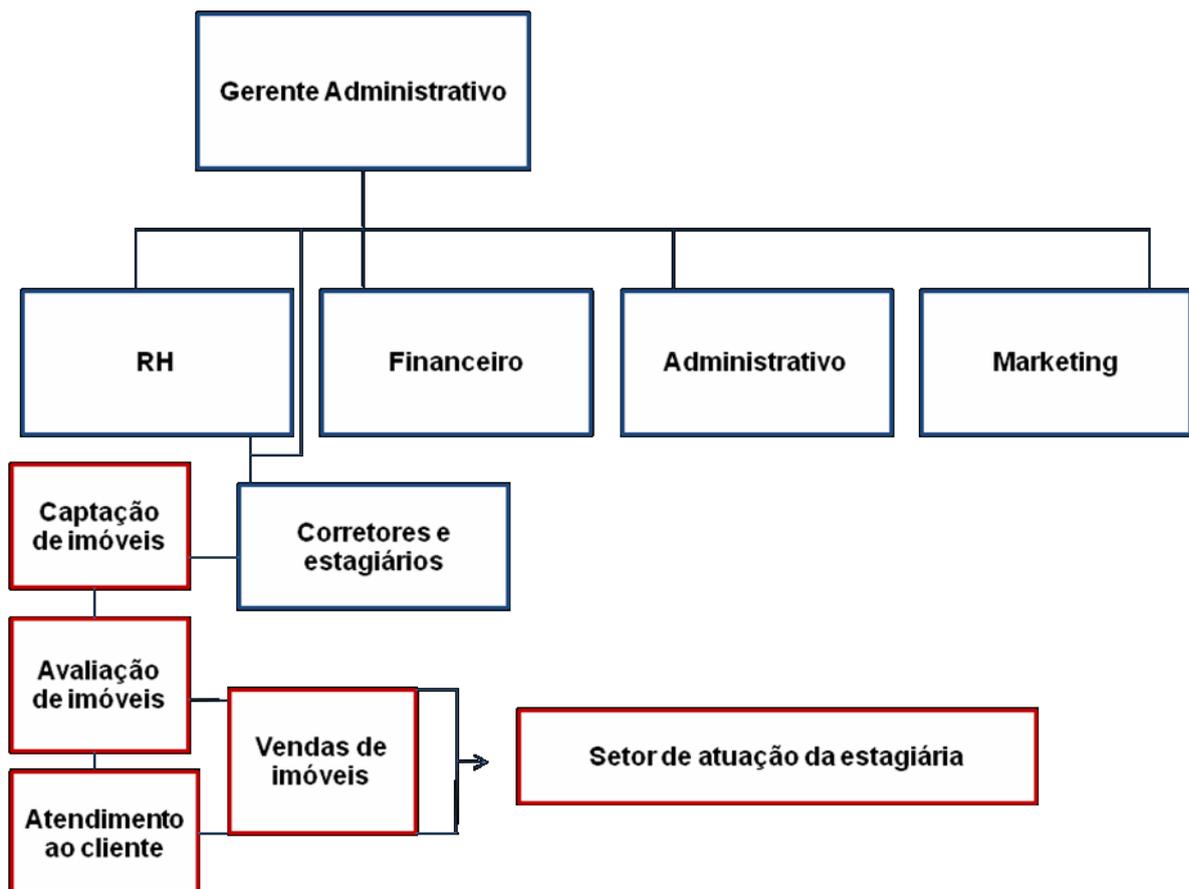


FIGURA 2 – Setor onde se realizou o estágio

Fonte: Pesquisa Direta, 2010

2.2 Fluxograma de alguns processos vivenciados na área

Foram escolhidos dois procedimentos que fazem parte do processo de vendas: o primeiro refere-se à captação de imóveis à venda, a identificação do bairro onde será feita a captação de acordo com a demanda segundo as necessidades e desejos dos clientes. Primeiro há uma comunicação para definir o bairro, em seguida, o deslocamento até o mesmo. A busca é feita através de placas de venda particulares visíveis na rua e nos prédios em contato direto. É feito o pedido de autorização de venda por escrito em duas vias de igual teor; após esses processos os imóveis captados são inseridos no banco de dados da imobiliária para divulgação com o objetivo de venda; o segundo processo refere-se à visita do cliente consumidor ao imóvel. Primeiro passo é o atendimento, seja por telefone ou contato pessoal, é feito o agendamento da data e horário desejado entre as partes - corretor e cliente.

A visita do imóvel é realizada e se o cliente gostou do imóvel geralmente é feito uma proposta de compra, de quanto dispõe a pagar e quanto tem de sinal (que serve como garantia da negociação). A proposta é entregue ao vendedor (atual proprietário do imóvel à venda) pelo o corretor que tem a função de intermediador da negociação, se aceita a proposta é providenciada toda documentação necessária para a negociação ser efetivada.

Nessas atividades o corretor deve ter a capacidade de conquistar a atenção dos clientes, mantê-los encantados com o imóvel, ter a capacidade de apresentar argumentos, superar as objeções, fechar a venda e fidelizá-los.

FLUXOGRAMA - CAPTAÇÃO DE IMÓVEIS

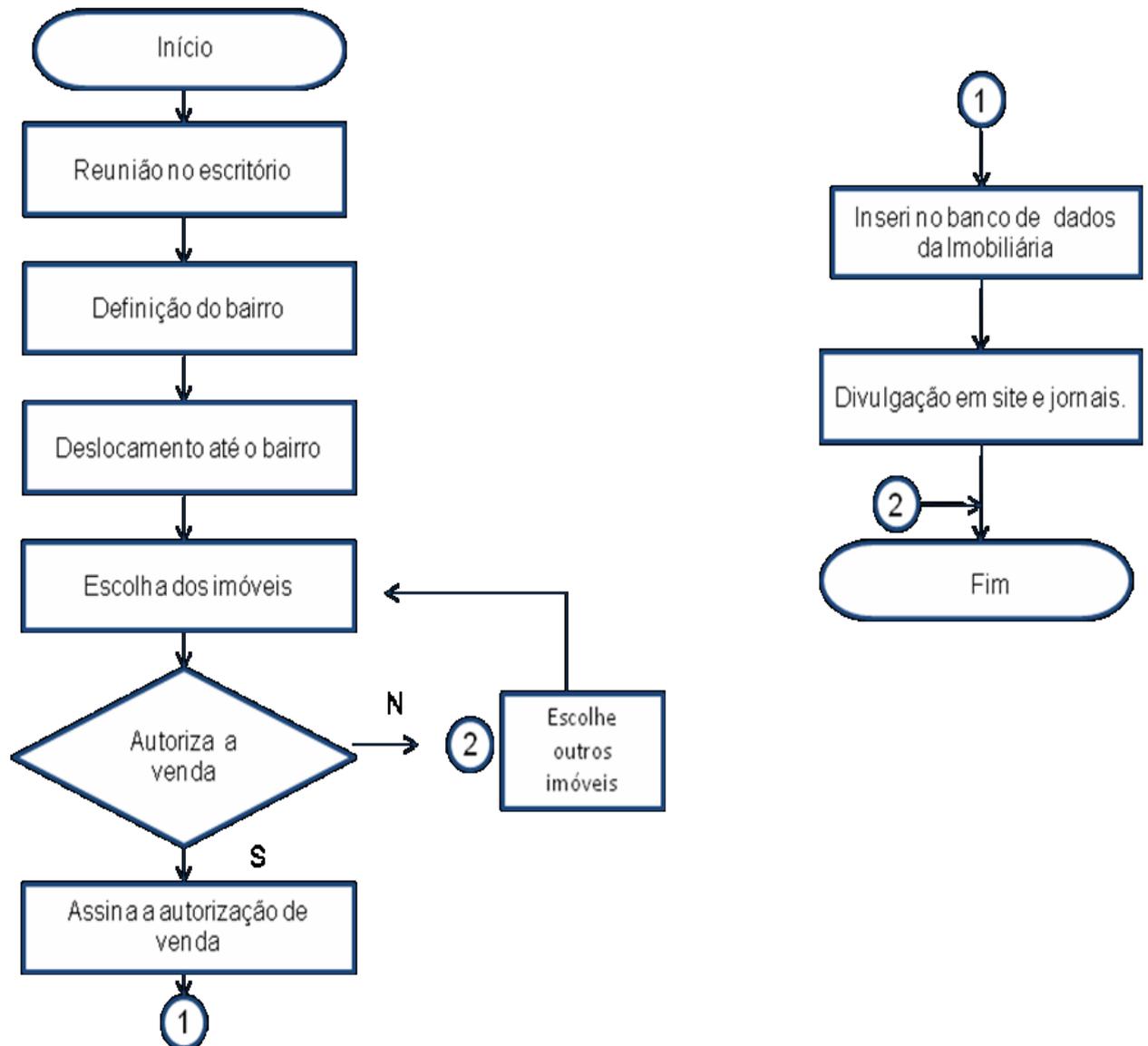


FIGURA 3 – Fluxograma captação de imóveis

Fonte: Pesquisa Direta, 2010

FLUXOGRAMA - VISITA DO CLIENTE AO IMÓVEL

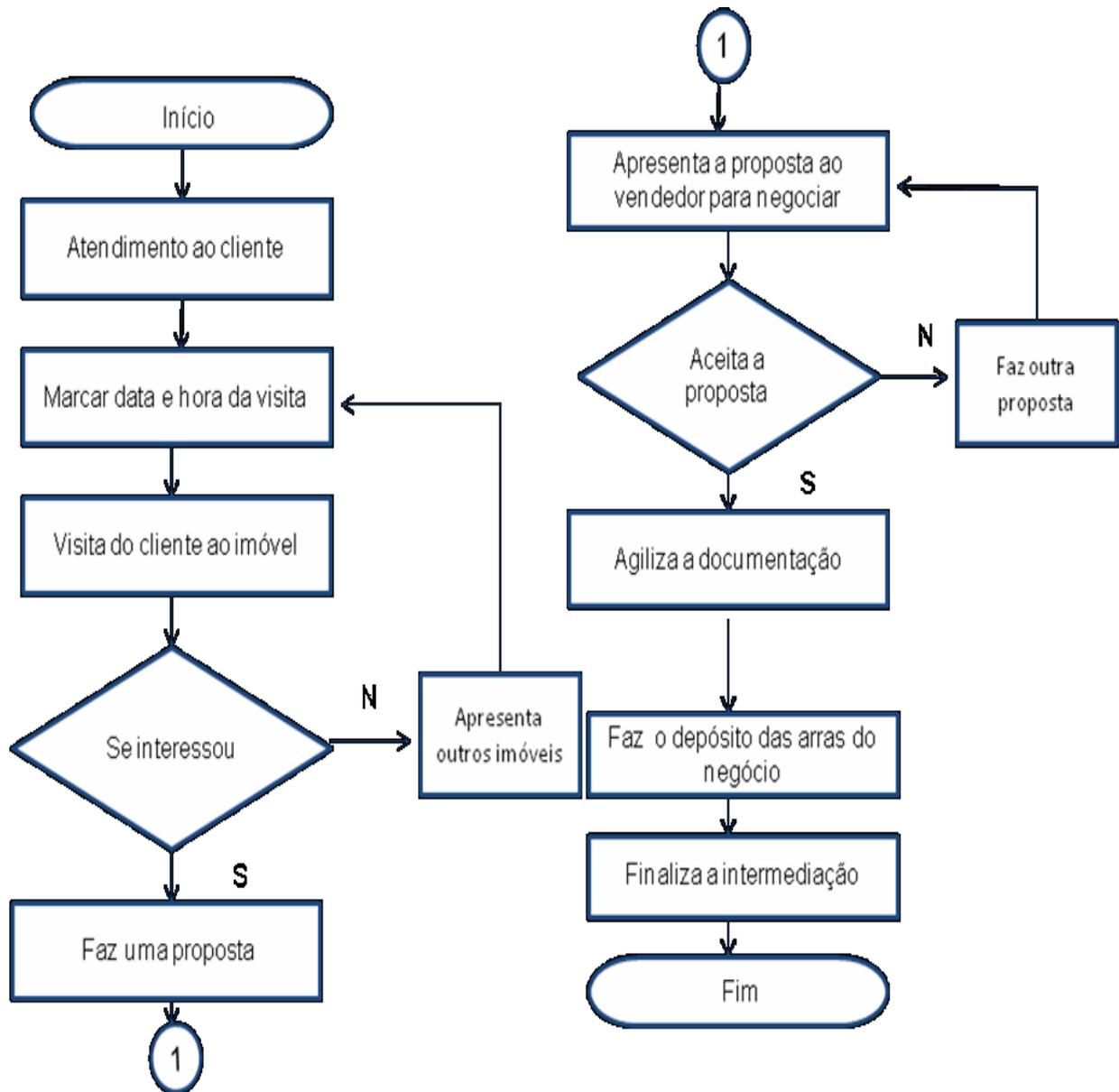


Figura 4- Visita do cliente ao imóvel

Fonte: Pesquisa Direta, 2010

2.3 A estrutura da Área (recursos materiais e humanos)

A equipe de trabalho é formada pelo gerente administrativo responsável pela a empresa e três estagiários, todos graduandos em Negócios Imobiliários, sendo o gerente administrativo e um dos estagiários possuidores do curso Técnico em Transações Imobiliárias.

No que se refere à estrutura material, o setor conta com microcomputadores, aparelho de telefonia móvel, além de alguns móveis para escritório.

A estrutura física da microempresa é compacta e tem o seu escritório localizado de forma provisória na residência do gerente administrativo. A empresa está em desenvolvimento e pretende relocar-se para o litoral norte da cidade de João Pessoa, em um ponto fixo próprio mais amplo, climatizado, de melhor acomodação e localização para o cliente. Essas mudanças devam ser realizadas no ano vindouro. O escritório atual serve de base para demonstração dos produtos aos clientes que desejam fazer visitas nos imóveis como também para fechar contratos.

2.4 Contribuição da Área para a Missão da Empresa

O setor de vendas contribui positivamente para a missão da empresa ao desempenhar sua função , pois é através de seu papel por meio dos corretores de imóveis que são conquistados os clientes e feitas as transações imobiliárias, o setor de vendas aproxima o cliente diretamente à empresa promovendo efetivamente a missão da empresa .

A missão é satisfazer os sonhos de habitação dos clientes com segurança, proporcionando soluções práticas e transparentes em suas transações imobiliárias, priorizando o excelente atendimento com qualidade, agilidade, idoneidade, ética e transparência. Ela também tem contribuído para o desenvolvimento no atendimento, com uma visão mais humanizada do mercado de imóveis em João Pessoa na Capital da Paraíba.

2.5 Identificação das outras áreas da empresa com as quais se mantém fluxo de informações

A prestação de serviços na área de vendas tem fluxo de informações com outras áreas da empresa como:

- Recursos Humanos: recrutamento e seleção e contratação; registro pessoal da empresa.
- Financeiro: com os agentes financeiros (Bancos);
- Área jurídica: através da documentação, relação direta com os Cartórios de Registro de Imóveis;
- Marketing: toda a parte de divulgação e propaganda dos imóveis, e atendimento ao cliente, estratégias de preço - descontos em aquisição à vista, estratégias de ponto - endereço eletrônico e telefônico, estratégias de prazo - agilização de documentos em tempo hábil, estratégias de produto - na demonstração do produto.

Estas áreas estão intrinsecamente ligadas para o desenvolvimento da atividade de vendas.

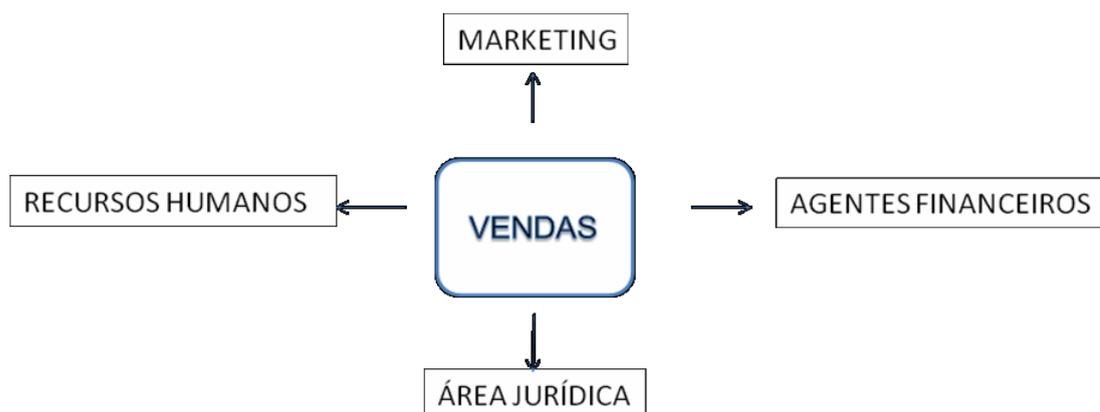


FIGURA 5 – Fluxo de informações com a área de vendas.

Fonte: Pesquisa Direta, 2010.

3. LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO

3.1 Seleção de problemas na área de estágio

Os problemas selecionados estão relacionados ao setor de atuação da estagiária na empresa. Foram identificados três problemas no setor.

1. Descontrole gerencial da empresa.
2. Grande demanda de serviços administrativos relacionados às vendas.
3. Descontrole comercial quanto ao volume de clientes.

3.2 Identificação do problema

Analisando os problemas apresentados no exposto acima foi selecionado, por critério de prioridade o seguinte problema:

- Descontrole gerencial da empresa.

3.3 Características do problema

1. **A inexistência de plano de marketing:** sem um plano de marketing definido, torna-se mais complexo o processo de venda na empresa, pois o marketing é o grande aliado do corretor de imóveis.
2. **Falta de atualização do plano de negócio:** planejamento de negócio norteia os possíveis projetos e investimentos da empresa indicando sua viabilidade ou não, a desatualização impede a implementação de novos projetos.
3. **Falta de estrutura física da empresa:** os clientes ao procurarem a empresa, desejam ser bem acomodados. A estrutura física existente hoje não comporta o perfil de clientes atendidos.

4. **Desmotivação Organizacional:** uma empresa que tem seus funcionários desmotivados, o nível de produção decai em grande escala, afetando diretamente o funcionamento da empresa.
5. **Inexistência de treinamento específico para venda:** a empresa não dispõe de nenhum treinamento ou curso de aperfeiçoamento de técnicas de vendas, conta apenas com o nível de qualificação de seus colaboradores.
6. **Déficit de recursos financeiros:** com poucos recursos a imobiliária fica privada de fazer alguns investimentos necessários para seu funcionamento com competitividade em relação a seus concorrentes.

4. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO

4.1 Tema

Geralmente as microempresas tipo imobiliárias, sem recursos de estrutura e pessoal qualificado, não conseguem obter e processar em tempo hábil as informações para acompanhar e se adaptar às mutações na mesma velocidade que o mercado imobiliário impõe. Assim torna-se de extrema importância o estudo de ferramentas disponíveis para que as empresas do setor imobiliário realizem o monitoramento do ambiente para a detecção de tendências do mercado e com isso se organizarem.

As organizações têm o desafio de se manterem no mercado, as microempresas do tipo imobiliárias, também necessitam de planejamento, assim como as grandes imobiliárias. O setor imobiliário está em ascensão no Brasil, e na cidade de João Pessoa, capital da Paraíba, não é diferente. Este quadro de crescimento e desenvolvimento imobiliário exige da gestão da empresa adequação ao ambiente externo que irá influir diretamente na empresa.

As imobiliárias que se preocupam com resultados e desejam ter crescimento devem investir em planejamento estratégico para que seus resultados tornem-se positivos, aquelas que possuem essa ação, terão um maior poder de vendas no mercado e melhor competitividade com outras imobiliárias.

Definiu - se como tema desse relatório monográfico:

Planejamento Estratégico: Estudo de caso na empresa Gomes de Sousa Negócios Imobiliários.

4.2 Justificativa

Investir em planejamento estratégico nunca foi tão importante como nos dias atuais, pois as empresas imobiliárias que não estuda, planeja e age estrategicamente, dificilmente terão uma boa atuação no mercado; pensando nisto viu-se a necessidade da Gomes de Sousa Negócios Imobiliários investir no desenvolvimento dessa ação empresarial, visando resultados financeiros e de melhor desempenho da gestão. Planejar-se estrategicamente significa estar em harmonia com o mercado em observância de suas variáveis, tendo em vista a adaptação da empresa no ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças, considerando os recursos que estão disponíveis e os principais objetivos empresariais.

A razão do levantamento do estudo é encontrar, através da fundamentação teórica, diretrizes e possíveis soluções para o descontrole gerencial da empresa.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um planejamento estratégico para a empresa Gomes de Sousa.

4.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico;
2. Fazer uma análise do ambiente externo e interno da empresa;
3. Identificar metas, objetivos e estratégias organizacionais;
4. Selecionar formas de implementação, execução e avaliação do planejamento estratégico.

4.4 Fundamentação Teórica

Este capítulo contém os principais conceitos e funções de planejamento, planejamento estratégico e suas etapas, como também figuras que ilustram bem os processos.

4.4.1 A importância do Planejamento Empresarial

Quando uma empresa se planeja é quando há um objetivo a alcançar. A empresa delinea as formas para alcançá-lo e para isso o planejamento ocorre, para nortear os caminhos que a empresa deve seguir. Mas antes de entendermos o que é planejamento estratégico, vejamos o que é planejamento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 162);

O planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

De acordo com as definições dos autores entende-se que planejar é o mesmo que fazer previsões futuras de ações que a empresa deseja desenvolver e implementar. Se a empresa planeja, algumas das razões são: contrabalançar as incertezas, como facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados.

Para Las Casas (2009, p.12), “o planejamento ocorre de duas maneiras: informal e formal, o primeiro refere-se a um tipo de planejamento que não se usa nenhum tipo de metodologia específica, em contraposição o formal tem uma metodologia e é geralmente escrito”.

Geralmente as microempresas que fazem o uso do planejamento informal seus proprietários e gerentes têm os seus planos e objetivos em suas mentes, imaginam onde querem chegar, mas muitas vezes seus objetivos não são proclamados para toda a empresa, isso é freqüente, por exemplo, numa microempresa do tipo imobiliária. É claro que este tipo de planejamento também existe em grandes empresas, da mesma forma que em microempresas existe planos formais. O planejamento formal é por escrito e requer mais empenho, entretanto os

objetivos são especificados, declarados e disponibilizados a todos na empresa, a probabilidade de alcançar os resultados são maiores, já que, envolve toda a organização.

Quatro motivos básicos para se planejar; Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 54):

- Proporcionar a direção a ser seguida;
- Minimizar os desperdícios e redundâncias;
- Estabelecer padrões para facilitar o controle;
- Reduz o impacto da mudança;

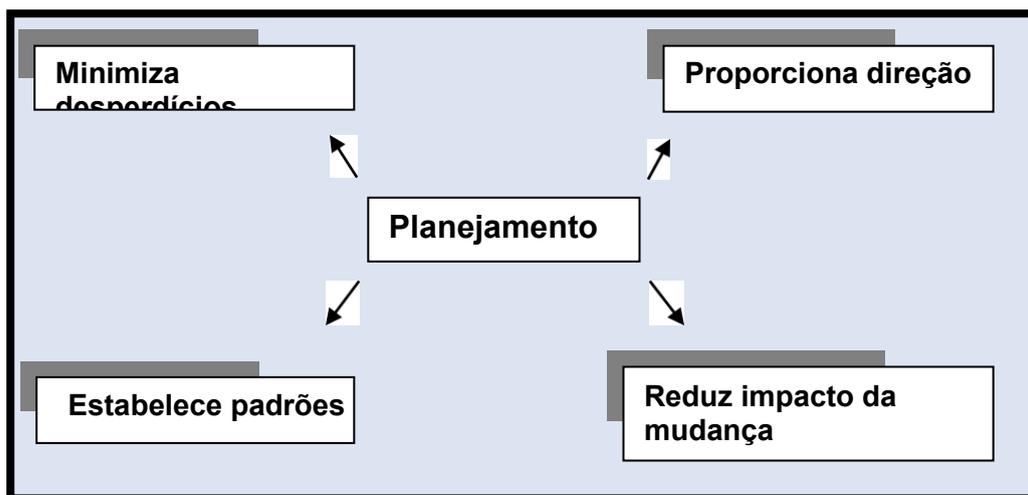


FIGURA 6 – Quatro motivos básicos para se planejar.

Fonte: Adaptado ROBBINS E DECENZO, (2004, p. 55)

Vejam os abaixo o que deve ser observado quando for planejar:

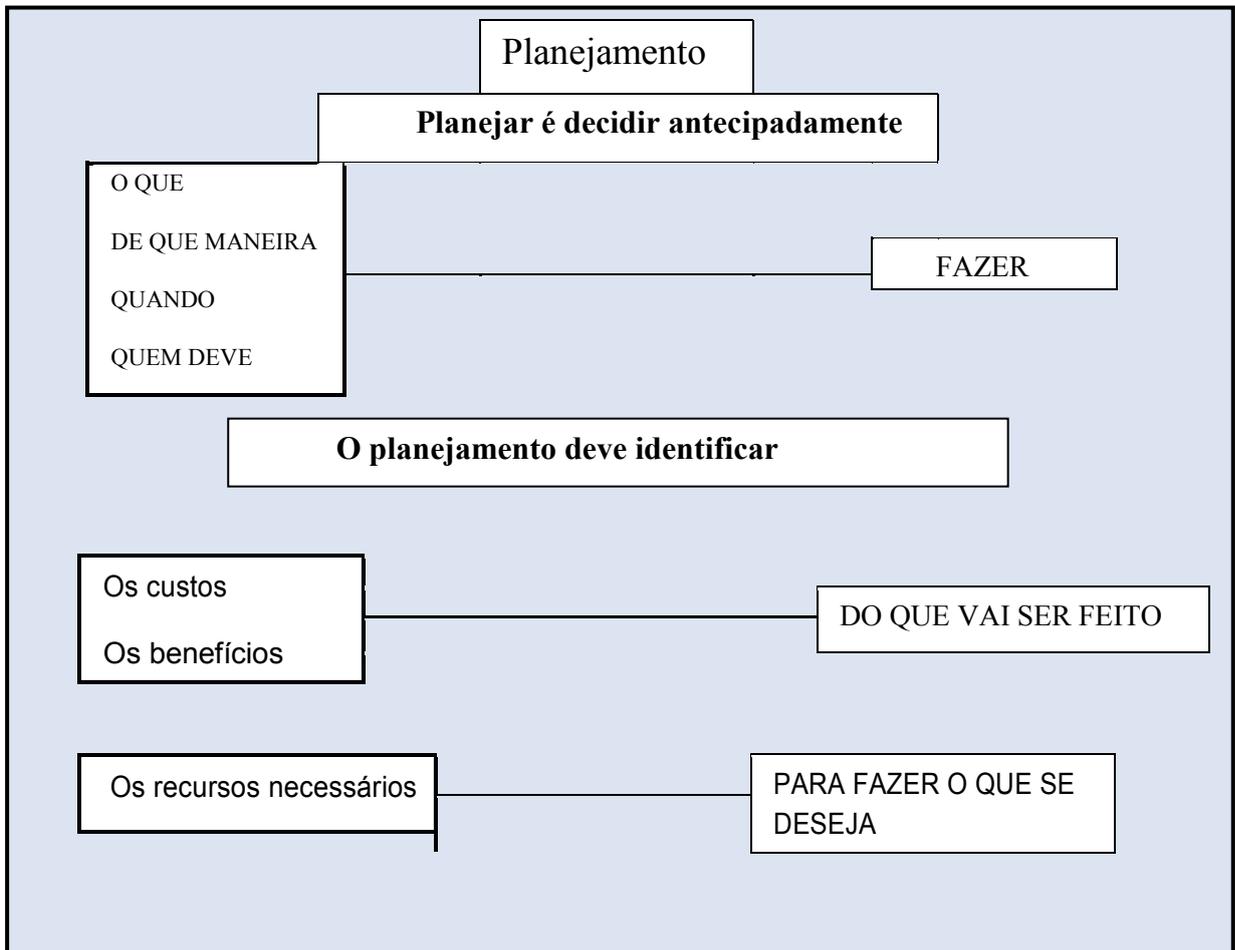


FIGURA 7 – Planejamento

Fonte: LACOMBE; HEILBORN, (2006, p.162)

O quadro mostra de forma clara e objetiva o que deve ser pensado no planejamento de uma empresa.

4.4.2 O planejamento nos três níveis organizacionais

O planejamento envolve os três níveis hierárquicos de uma empresa: institucional, intermediário e operacional. O nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico. O nível intermediário segue-o com planos táticos já o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. Cada qual dentro de sua área de competência, mas todos com o propósito de alcançar os objetivos gerais da organização.

O planejamento submete à organização a racionalidade e proporciona o rumo que a empresa irá tomar. Com isso os planos podem abranger a diferentes horizontes de tempo, como planos de curto prazo, planos intermediários e planos em longo prazo. Os objetivos no curto prazo devem ser mais específicos, já os de longo prazo que é o caso de estudo devem ser mais abertos.

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo prazo	Macroambientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos Genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Longo Prazo	Microambientado. Aborda cada operação em separado

FIGURA 8 – O planejamento nos três níveis organizacionais.

Fonte: Adaptado por CHIAVENATO (2007, p. 202)

4.4.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é realizado no nível institucional da empresa.

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. (LACOMBE E HEILBORN, 2006, p. 163)

Compreende-se que o papel do planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento da empresa. Conforme descreve Robbins e Decenzo, (2004, p.57) o planejamento estratégico compreende “os planos que se aplicam à organização como um todo, os que estabelecem os objetivos gerais da organização e os que procuram posicionar a organização em termos de seu ambiente são planos estratégicos”.

O planejamento estratégico é um processo. Impulsiona os esforços da empresa como também aperfeiçoam a gestão. No mundo dos negócios não há inércia tudo estar em processo de mudanças que podem ser detectadas antes mesmo de acontecerem. Las Casas (2001, p.18) ilustrou uma visão geral o que é o planejamento estratégico.

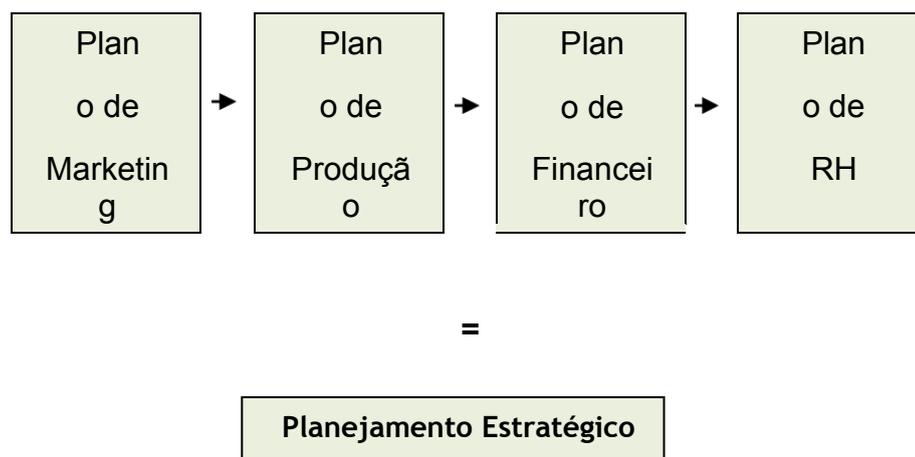


FIGURA 9 – Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de LAS CASAS, (2001, p.18)

O autor Robbins (2003, p. 116), destaca que “os planos que se aplicam à organização inteira, que estabelecem os objetivos globais e que buscam posicioná-la em termos de seu ambiente, são chamados de planos estratégicos”.

O planejamento estratégico não é específico, mas direcional, ou seja, ele proporciona o foco que a empresa deve seguir, “quando a incerteza é alta e a gerência precisa manter a flexibilidade, a fim de responder às mudanças inesperadas, os planos direcionais são preferíveis.” Robbins e Decenzo (2004, p. 58); os autores também afirmam que o planejamento estratégico é um plano de uso único e é usado para satisfazer as necessidades de uma situação específica ou singular.

Para o teórico em estratégia empresarial Oliveira (2007, p.76) “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente.”

Analisando todas as conceituações dos autores pode-se dizer que o planejamento estratégico é a determinação da futura postura da empresa como um todo, da direção, gerentes, mercado, lucratividade, dimensão e grau, como também a inovação de suas técnicas. São compreensíveis as dificuldades dos administradores de microempresas adotarem este processo administrativo em suas empresas, pois é um plano que requer muito trabalho e dedicação dos planejadores, em contraposição a empresa tem em suas mãos uma ferramenta para crescimento lucrativo e otimização da gestão.

4.4.3.1 Características do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico possui algumas características peculiares no que constitui sua natureza, aspectos e pontos que o indicam. A seguir algumas características relevantes do planejamento estratégico:

Longo prazo: é feito em prazo mais amplo. No planejamento estratégico é necessário um prazo mais estendido para a gestão elaborar o plano.

Por que o prazo é importante na classificação dos planos? A resposta reside no efeito comprometimento. Para Robbins (2003, p.117) “quanto mais os planos atuais afetarem comprometer futuros, mais longo será o prazo necessário para os gerentes planejarem”. Os planejadores devem observar o grau de variabilidade econômica, social, legal e tecnológica.

O plano é elaborado pela parte mais alta da empresa: é elaborado pelo nível hierárquico mais alto da empresa, por exemplo, a direção da empresa.

Para gerentes-proprietários de pequenas empresas e para empreendedores, a diferença entre planos estratégicos e operacionais é essencialmente acadêmica, porque, em geral, estarão trabalhando simultaneamente em ambos os tipos de planos. (ROBBINS STEPHEN 2000, p.116)

O plano envolve toda empresa: ou seja, é proclamado para todos, pois não sendo assim não surtiria efeito, todos da empresa devem saber claramente quais os objetivos traçados. De acordo com o autor Chiavenato (2007, p.143) “Isso significa que o planejamento estratégico não é a soma dos planos táticos e operacionais. Pelo contrário, os planos táticos e operacionais constituem desdobramentos do planejamento estratégico”.

Objetivos do planejamento estratégico: alcançam uma área mais ampla e com menos peculiaridades, por exemplo, planos de período mais extenso.

Visa à eficácia: Fazer a coisa certa.

O conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculada à eficácia, isto é, fazer a coisa certa ou correta, ou seja, aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização. A eficácia não está diretamente ligada aos meios nem à forma, mas sim à capacidade de se atingir resultados válidos, isto é: que precisam ser atingidos. (LACOMBE E HEILBORN 2006, p. 164)

Os autores Robbins e Decenzo (2004, p. 56) levantam a seguinte discussão. O planejamento melhora o desempenho organizacional? E com base nos estudos que exploraram a relação planejamento/desempenho obtiveram as seguintes conclusões:

Primeira: o planejamento formal em uma organização geralmente significa mais lucros, retornos mais altos sobre os ativos e outros resultados financeiros positivos.

Segunda: a qualidade do processo de planejamento e a implementação apropriada dos planos provavelmente contribuem mais para o alto desempenho do que a extensão do planejamento.

Outra conclusão: nas organizações onde o planejamento formal não levou a um desempenho mais alto, geralmente o ambiente foi o culpado.

4.4.3.2 Etapas do Planejamento Estratégico

Segundo Kotler o planejamento estratégico é elaborado de acordo com as etapas a seguir:

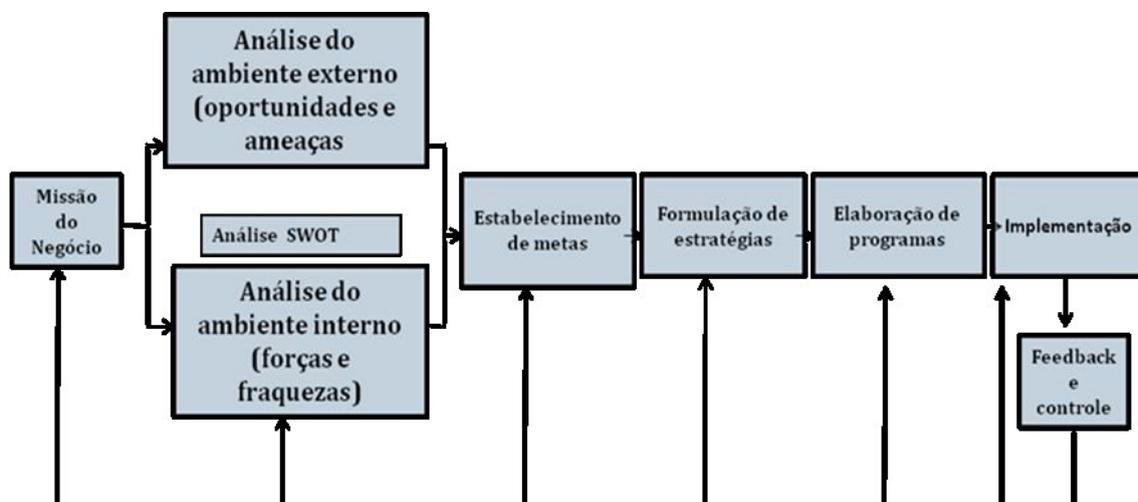


FIGURA 10 – O processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

Fonte: Adaptado de KOTLER (2006, p. 50)

4.4.3.2.1 Missão e Visão da empresa

As empresas atualmente estão percebendo que vale à pena o tempo gasto para discutir e redigir uma declaração de missão. A missão da empresa é basicamente a razão de sua existência, pode-se considerar a direção que a empresa adota seu caráter ou personalidade. A missão deve declarar seus valores, crenças e aspirações; deve promover a direção, a imagem e filosofia da empresa. É importante para definir o propósito da empresa como em que ramo está? e o que estamos buscando realizar?. Proporciona orientação tanto para o consumidor como para os funcionários, para estes é imprescindível saber a missão claramente para sua orientação na empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p.220) “A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”.

Para que seja eficaz, a formulação ou declaração da missão deve:

- Descrever clara e concisamente o propósito fundamental do negócio.
- Descrever as necessidades básicas a que o negócio deve atender e como atendê-las.
- Informar quem é o cliente ou quais os setores-alvo ou o mercado a ser servido.
- Informar o papel e contribuição da organização à sociedade.
- Descrever as competências que a organização pretende construir ou desenvolver.
- Informar os compromissos e os valores e crenças centrais que alicerçam o negócio.
- Mostrar como criar o contexto adequado para formular os objetivos estratégicos e táticos e delinear o planejamento na organização.

A visão da empresa é o retrato que a empresa tem de si mesma, e do seu futuro. Segundo Chiavenato (2004, p. 223) “é o ato de ver a si própria no espaço e no tempo”.

É interessante que a visão da empresa seja desenvolvida pela sua alta direção. Dessa forma, o processo de declaração de visão é feita para que todos os níveis da organização possam contribuir o que garante uma maior credibilidade a sua declaração. A direção na elaboração da visão deve observar se a visão que a empresa pretende estabelecer condiz com a realidade que vive. Com os recursos que dispõe, com o tipo de relacionamento com o cliente, com os seus concorrentes e agentes.

Em geral a declaração da visão está mais relacionada com o que a empresa pretende ser do que como realmente ela é e nisto coloca a visão como um projeto que almeja dentro de certo prazo.

Chiavenato (2004, p. 225) destaca que “a visão pretende estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da organização, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que a organização deseja construir.”

A ausência de uma visão da empresa é intensamente danosa a organização, pois desnorteia a direção e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente altamente cheio de mudanças e profundamente competitivo. A visão só será atingida quando existir colaboração de todos da organização para que aconteça efetivamente.

4.4.3.2.2 Análise SWOT

De acordo com Kotler (2006, p. 50), “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)”. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno, visando o acompanhamento de tendências e mudanças importantes que ocorrem no mercado de interesse da empresa, sobretudo no que diz respeito à identificação de oportunidade, a qual, dependendo da atratividade pode transformar-se em fonte de lucro para a empresa.

4.4.3.2.2.1 Análise do ambiente externo

Após a definição da missão e visão da empresa, que irá nortear o caminho, ela irá seguir o próximo passo a ser dado na elaboração do planejamento estratégico que é a análise do ambiente externo da empresa. Agora os planejadores devem ponderar o ambiente externo da organização, visando diagnosticar o que nele ocorre.

Segundo o autor Chiavenato (2007, p.149), “a análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre”.

No ambiente mutável só as empresas que têm a capacidade de adaptação as mudanças, antecipando-se aos concorrentes, obterão sucesso no mercado. Existe há necessidade de definir o quadro atual para formular estratégias em harmonia com as tendências atuais e futuras.

A gestão de uma empresa que sabe utilizar as ferramentas de planejamento de forma certa, ajustando-se as necessidades, podem certamente ter uma proeminente arma competitiva; para se fazer a utilização dessa prerrogativa eficazmente é preciso que toda a gestão conheça muito bem cada etapa e elemento do planejamento, como também sua função na empresa e o que está acontecendo no âmbito competitivo, como a empresa está enfrentando e o que está influenciando seu desempenho e lançando desafios.

4.4.3.2.2 Características da análise do ambiente externo

Forças macroambientais: econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais, socioculturais, ecológicas. Todos esses aspectos são fatores que constituem o ambiente geral (ou macroambiente) que podem vir a influir no desenvolvimento da empresa de forma positiva ou negativa.

Forças microambientais (ou ambiente de tarefa): clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores. Todos devem ser monitorados, pois o funcionamento da empresa depende deles, principalmente dos clientes que merecem uma atenção especial.

Oportunidades: Circunstância adequada ou favorável; conveniência. São circunstâncias que favorecem as atividades da organização de forma que ajam retornos positivos.

As oportunidades são fatores que geram situações favoráveis a empresa, se bem aproveitadas podem provocar vantagens competitivas para a empresa. Como por exemplo, uma empresa de prestação de serviços, observar e fazer análise

crítica dos erros dos concorrentes é interessante, para que através das falhas dos concorrentes se ganhe vantagens.

Ameaças: Prenúncio ou indício de coisa desagradável ou temível...

São fatores desfavoráveis que podem vir a desorientar o desempenho da empresa, causando dificuldades para sua gestão. Como por exemplo, ameaça de entrada de um novo concorrente, diminuição de demanda de serviços, as taxas e tarifas cobradas pela união. Todos esses pontos podem ser destacados como ameaças a empresa.

No entanto, é relevante que as empresas na elaboração do seu planejamento ao observarem as oportunidades e ameaças do ambiente externo façam uma seleção. Como por exemplo, das oportunidades que realmente trarão sucesso e que a empresa tenha a competência necessária para aproveitar as chances; já as ameaças devem ser selecionadas aquelas que incidirem maior preocupação.

4.4.3.2.2.3 Análise do ambiente interno

O ambiente interno da empresa igualmente deve ser atendido na análise ambiental, pois revela os aspectos essenciais sobre o funcionamento da empresa, se ela está com um bom ou mau funcionamento.

A análise do ambiente interno é o processo pelo qual se examinam os recursos disponíveis, sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais são suas forças e fraquezas e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que ao ambiente lhe apresenta. (CHIAVENATO 2007, p.154)

Depois de verificar todos os recursos da empresa, sejam materiais ou humanos, como também os valores da empresa, consegue-se ter uma visão mais ampla do ambiente organizacional, daí então, serão identificados as suas forças e fraquezas que influem no desempenho da empresa.

A análise organizacional deve levar em conta os seguintes aspectos internos da empresa:

Missão e Visão organizacional: que orienta o caminho da empresa.

Recursos empresariais disponíveis: financeiros, materiais, humanos, físicos, mercadológicos, administrativos.

Competências atuais e potenciais: conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes individuais que a empresa reúne ou pode reunir.

Estrutura Organizacional: como a empresa está organizada e suas características, envolvendo os sistemas internos, valores, princípios e estrutura física.

Tecnologia: as tecnologias utilizadas pela a empresa no todo.

Pessoas: a empresa precisa contar com talentos para ser atuar com sucesso.

Cultura Organizacional: abrange o estilo de administração.

Para atingir o sucesso considera-se conveniente o envolvimento de toda a empresa para maior comprometimento. Na análise interna o gestor da empresa vai identificar os pontos fortes e fracos para dar um norte na elaboração do planejamento, é a partir daí que saberá os recursos que pode contar e os pontos vulneráveis.

Finalmente, a gestão da empresa estará capaz de identificar suas vantagens competitivas e seus pontos fracos, devendo conciliar as análises verificando todas as suas informações, para definir as prioridades da empresa.

4.4.3.2.3 Estabelecimento de metas e objetivos

Quando a gestão da empresa define a missão e visão, entende-se que já está apta para formular suas metas e objetivos, e através dela será elaborado os objetivos da organização.

A missão fala qual é o negócio da empresa, já a visão mostra a imagem que a empresa deseja ser no futuro e os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja conquistar dentro de um prazo de tempo. Conforme destaca Lacombe e Heilborn (2006, p. 169);

As metas são vinculadas a uma data, são resultados a serem atingidos como consequência de um plano, programa, ou projeto, os quais têm sempre um prazo previsto para a execução. Os objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos, constituem a primeira etapa no processo de planejamento, sendo consequência direta das premissas básicas.

Os objetivos são os resultados que a empresa aspira obter, seja com o operacional, financeiro ou outros que a empresa queira atingir em um prazo, com o seu planejamento estratégico. O desejo das empresas é que todos contribuam para

o alcance dos objetivos organizacionais, como produtividade, lucratividade, redução de custos, qualidade e competitividade.

Estão abaixo descritos, os níveis dos objetivos na empresa levando em conta o grau de importância e prioridade.

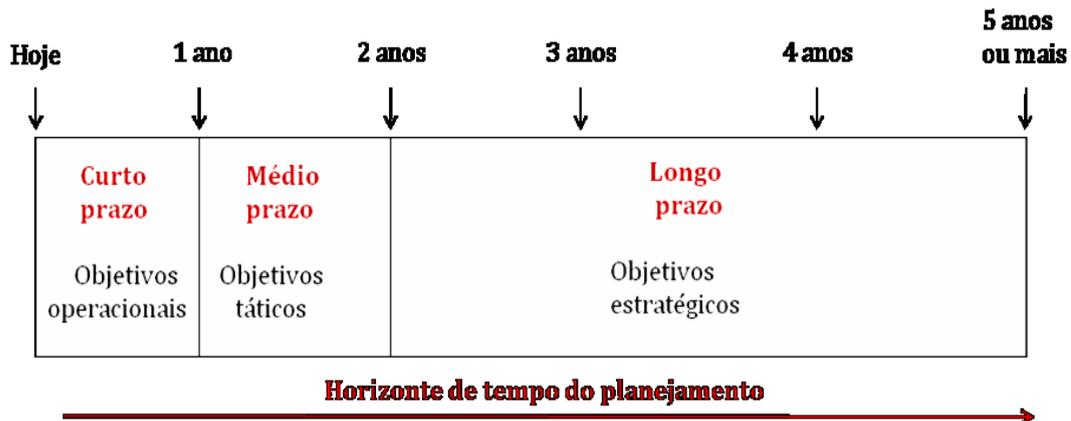


FIGURA 11 – O horizonte de tempo do planejamento em função dos objetivos

Fonte: Chiavenato Idalberto (2004, p. 236)

4.4.3.2.3.1 Três níveis de objetivos na empresa

As empresas procuram alcançar simultaneamente vários objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar infortúnios criando harmonia entre eles. Os objetivos da empresa são encontrados em três níveis de acordo com o seu planejamento:

- Os objetivos estratégicos - que são voltados para toda organização e estendidos ao longo prazo;
- Os objetivos táticos - que são voltados para cada unidade específica da empresa, como os departamentos e focalizados em médio prazo;
- Os objetivos operacionais - que são voltados para as operações cotidianas da empresa e de curto prazo.

4.4.3.2.4 Formulação de estratégias

Depois de ter definido os objetivos agora é a vez de formular as estratégias para alcançar os objetivos que já foram definidos anteriormente. A gestão da empresa pode delimitar o que ajudará para definir suas estratégias, as estratégias passam a ser o melhor caminho para atingir os objetivos. Como define Kotler (2006, p.54), “estratégia é um plano de ação para chegar lá”.

As empresas podem desenvolver estratégias do tipo ofensivas (ativas) com relação a alguma parte do seu ambiente e estratégias defensivas (passivas), também com relação ao ambiente.

Geralmente as pequenas empresas adotam estratégias defensivas em relação às grandes empresas, já estas têm mais estrutura e recursos, na sua grande maioria tem uma postura ofensiva (ativa) proativa e de mudanças.

Michael Porter apud Kotler (2006) propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.

- Liderança total em custos. A empresa faz o maior esforço possível para reduzir custos na produção e distribuição, podendo assim oferecer preços mais baixos que os concorrentes e obter uma grande participação de mercado.
- Diferenciação. A empresa busca concentrar esforços com desempenho superior em uma determinada área que seja relevante para benefícios ao cliente.
- Foco. A empresa aborda um ou mais segmentos de mercado, com isso ela acaba por conhecê-los profundamente e busca liderança em custos ou uma forma de diferenciação dentro do segmento – alvo.

4.4.3.2.5 Elaboração e implementação de programas

Depois de desenvolver as estratégias faz-se necessário a elaboração de programas para apoiar as estratégias. Não adianta ter estratégias e não desenvolvê-las de forma eficiente. Como exemplo, se a empresa decidiu prestar os melhores serviços em vendas, programas devem ser criados para viabilização

destes projetos, as estratégias serão o meio utilizado para criar caminhos para o alcance, mas só, não é suficiente, por isso a elaboração de programas como, capacitação dos colaboradores e desenvolvimento de novas técnicas de vendas fazem com que se efetive o planejado.

4.4.3.2.6 Feedback e o controle

Ao passo que as estratégias vão sendo implementadas com o apoio dos programas, a empresa vai precisar acompanhar os resultados e supervisionar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. O desgaste que o mercado proporciona na estratégia que foi formulada e que deverá ser implementada precisa ser neutralizado. Isso implica considerar que a empresa precisa responder as alterações do ambiente de forma satisfatória, para evitar perder a posição no mercado, pois uma vez perdida, será difícil retomá-la. Mudanças sempre acontecerão nos ambientes. Segundo Kotler (2006, p.57) “quando isso acontece, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos”.

A empresa para obter sucesso precisa acompanhar as mudanças e se adaptar a elas de forma que se tirem vantagens competitivas.

4.5 Metodologia

Segundo Deslandes (1996, p.42), “metodologia é uma parte complexa e deve requerer maior cuidado do pesquisador”. Mas que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico.

Considerada de caráter bibliográfico uma vez que segundo Vergara (2005, p.48), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material de livros, revistas, jornais, e redes eletrônicas”

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho foi descritiva, pois expôs a características da empresa do ramo imobiliário Gomes de Sousa. Foi usada como estratégia de pesquisa - Estudo de caso.

A pesquisa descritiva, objetiva descrever as características de determinado fenômeno ou população, correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los.

4.6 Análise dos resultados

A análise dos dados deste trabalho resultou em um planejamento estratégico apresentado a seguir:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ESTUDO DE CASO- IMOBILIÁRIA GOMES DE SOUSA



Apresentado à Diretoria da empresa: Marcony do Nascimento

João Pessoa

2010

4.6.1 Estudo de caso

Nome: Imobiliária Gomes de Sousa

Endereço: Rua Capitão Ernani de Carvalho, Água Fria;

Cidade: João Pessoa Estado: Paraíba

Ramo: Prestação de Serviços no setor Imobiliário

A Gomes de Sousa Negócios Imobiliários é uma empresa com atuação séria no mercado imobiliário, teve seu início desde 2006, ainda como pessoa física e a partir de 2009 tornou-se pessoa jurídica, hoje tem como seu foco principal a capital do Estado da Paraíba.

4.6.2 Missão

A nossa missão é satisfazer os sonhos de habitação dos clientes com segurança, proporcionando soluções práticas e transparentes em suas transações imobiliárias, priorizando o excelente atendimento com qualidade, agilidade, idoneidade, ética e transparência

4.6.3 Visão

Prestar o melhor serviço de intermediação imobiliária de João Pessoa.

4.6.4 Análise Ambiental

O ambiente externo pode ocasionar diversas influências para empresa, tanto positivas como negativas. Para superar diversas situações a empresa deve estar preparada para mudanças. Por isso, foi realizada uma análise ambiental da empresa identificando suas principais ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, a seguir:

Ameaças	Oportunidades
A entrada de novos concorrentes	Acesso ao crédito com baixa taxa de juros.
As grandes imobiliárias que já fazem parte do mercado: Execut, Teixeira de Carvalho, Sólida, Cobrás.	Programa do Governo Federal: Minha Casa Minha Vida.
Imobiliárias existentes com estrutura física estabelecidas adequadamente e com localização estratégica na cidade de João Pessoa.	O Aquecimento do Setor Imobiliário em João Pessoa
Construtoras que possuem o Creci, descartando a atividade do corretor de imóveis.	Parcerias com Outras Imobiliárias

FIGURA 12 – Análise Ambiental externa

Fonte: Levantamento de Dados (2010)

Através deste mapeamento pode-se analisar que mudanças devem ser tomadas para melhorias nos processos internos da empresa. Dessa maneira, o quadro abaixo sinaliza quais os pontos fortes e fracos.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
O credenciamento com a Caixa Econômica Federal	Inexistência de espaço físico adequado
Atendimento pessoal realizado com excelência.	Falta no planejamento formal das atividades exercidas
Nível de escolaridade dos corretores	Falha no atendimento via internet e telefone.
Rede de relacionamento da empresa com as construtoras	Inexistência de um sistema administrativo.

FIGURA 13 – Análise Ambiental interna

Fonte: Levantamento de Dados (2010)

4.6.5 Elaboração de Objetivos e Metas

4.6.5.1 Objetivos

- Aumentar em 30% seu faturamento anual;
- Investir e incrementar a publicidade e propaganda, sendo que serão destinados 10% de seu faturamento anual para este fim;
- Participar ativamente, das principais feiras e eventos relacionados em imóveis na Capital do Estado da Paraíba;
- Aumentar sua participação no mercado;
- Aumentar a publicidade na internet;
- Realizar treinamentos periódicos com os corretores;

4.6.5.2 Metas

- Se tornar conhecida no mercado imobiliário de João Pessoa até dezembro de 2011;
- Posicionar a marca no mercado em até 2012;
- Instalar uma filial na orla marítima ou nos bairros adjacentes até dezembro de 2011;
- Aumentar em 30% sua carteira de clientes até julho de 2012.

4.6.6 Elaboração de Estratégias e Programas

Através do levantamento bibliográfico e dos estudos foram elaboradas e selecionadas algumas estratégias e desenvolvidas duas propostas de programas que ajudarão a empresa Gomes de Sousa a alcançar seus objetivos. Estão descritas respectivamente:

A terceirização do telemarketing da empresa: Hoje a empresa perde muitas chamadas telefônicas, porque não tem um sistema e pessoal preparado para o atendimento de telemarketing receptivo. Optar pela terceirização do telemarketing seria uma forma de evitar as perdas e conseqüentemente os clientes.

Contratação de captadores de imóveis: A captação de imóveis hoje na empresa é feita pelo próprio corretor, essa atividade exige muito esforço e tempo, eles chegam a perder venda por não encontrar em tempo hábil o imóvel que o cliente deseja. A contratação de captadores seria uma boa estratégia, a estratégia é da seguinte maneira: os captadores seriam distribuídos geograficamente de acordo com as zonas da cidade. Esta estratégia visa atender a demanda da empresa, como evitar desperdícios de tempo, dinheiro e concentração de esforços no lugar errado.

Diferenciação: A empresa iria fazer esforços para diminuir custos internos para poder efetuar desconto ao cliente em compra à vista de imóveis.

Também é indicado fazer parcerias com financeiras que tenham planos diferenciados para funcionários públicos, federais, estaduais e municipais, como também, parcerias com empresas de consórcios, esta estratégia visa alcançar uma boa fatia do mercado.

Outra estratégia sugerida seria o atendimento a domicílio para idosos e deficientes, já que o mercado atual de imóvel ainda não atende este público com atenção que merece.

Sinalização: A empresa precisa mostrar que existe e que está no mercado de imóveis. Por isso é indicado que a empresa junto ao setor de marketing faça a publicidade em lugares visíveis ao público, como na orla da cidade de João Pessoa, em frente de agentes financeiros, como por exemplo, da Caixa Econômica Federal e Stand de vendas em feiras.

Parcerias com outras imobiliárias: Fazer parcerias é uma estratégia de oportunidades e é indicada quando a imobiliária estiver com baixo volume de vendas. Esta parceria deve ser feita com imobiliárias do mesmo porte ou maior, de preferência que tenham nome no mercado, pois quanto mais credibilidade a empresa parceira tiver mais viável será, afinal a imagem da imobiliária parceira se estenderá a Gomes de Sousa.

Programa de capacitação do corretor de imóveis: Este programa consiste em capacitar os corretores de imóveis da empresa Gomes de Sousa com objetivo de melhorar a atuação no mercado, como acrescentar conhecimentos e reciclar. Sugere-se que o programa seja executado três vezes ao ano e que a cada novo ano a gestão deva atualizar os temas oferecidos para melhor obtenção de resultados.

Estes treinamentos visam atender as necessidades dos corretores para obtenção de melhor desempenho no mercado imobiliário, em consequência, oferecer o retorno lucrativo a empresa. Proposta de treinamentos para os corretores da Gomes de Sousa:

- Atendimento ao cliente;
- Avaliação de imóveis;
- Inglês básico para corretagem de imóveis;
- Como atender ao cliente on-line;
- Como fazer venda de imóveis a domicílio;
- Direito Imobiliário.

Programa de implementação de estratégia pelo cliente: O programa consiste em aumentar o lucro e a carteira de clientes da imobiliária. A utilização da estratégia voltada para ao cliente oferece atendimento a domicílio para idosos e deficientes, descontos em compra de imóvel a vista e opções de financiamento com vários agentes financeiros.

Sugere-se que estes programas sejam implementados à medida que as estratégias são colocadas em prática na empresa de acordo com a sazonalidade, da seguinte forma: nos meses de baixo volume de vendas oferecer descontos em compras à vista e fazer parcerias com outras imobiliárias. Este último sugere-se que a empresa quando for fazer a parceria selecione as imobiliárias que tenha compatibilidade com a filosofia da empresa para não ter problemas futuros. Foi observado que os meses de maio, junho, julho, agosto e dezembro são os que decaem em vendas. Já nos demais meses deve-se investir mais em publicidade. Para gerar e recuperar os lucros dos meses que não foram obtidos.

Estas propostas de estratégias e programas têm o objetivo de melhorar o desempenho da empresa Gomes de Sousa.

4.7 Feedback e Controle

É indicado que a cada semestre o ambiente externo e interno sejam analisado novamente, fazendo analogias com o quadro da empresa antes da implementação do planejamento estratégico e depois de sua utilização. Se os resultados melhoraram a gestão deve manter as estratégias e controlar as variáveis. Caso não tenha surtido efeito o gestor deve voltar e encontrar onde o planejamento falhou.

4.8 Conclusão

Este estudo procurou analisar a empresa Gomes de Sousa e o des controle gerencial da empresa. Foi detectada a inexistência de um planejamento que norteasse suas ações. Diante deste cenário foi realizado um levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico empresarial que é tema deste relatório monográfico.

A pesquisa foi fundamentada em vários autores que deu origem a elaboração de um modelo de planejamento estratégico para Gomes de Sousa. Foi realizada uma análise ambiental (macroambiental) e (microambiental) com o intuito do desenvolvimento do plano.

Sugere-se a Gomes de Sousa a aquisição de um ponto estruturado e bem localizado para que possa ter um referencial e colocar em prática as ações do planejamento estratégico. A gestão deve realizar avaliações periódicas para identificação de novas ameaças e oportunidades, como também manter o feedback e o controle do plano.

4.9 Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica

Durante a realização do estágio foi possível entender na prática algumas teorias vistas em sala de aula. Observou-se que a vida de um profissional de gestão imobiliária é cheia de altos e baixos, e de muita persistência para realização de suas atividades. Devendo ter conhecimentos específicos e diversos para uma boa atuação no mercado imobiliário.

Muita experiência foi adquirida tanto para a vida profissional quanto pessoal no decorrer deste estágio. Habilidades foram despertadas e a confirmação de que é esta carreira a seguir, sabendo que ainda existem coisas a serem conquistadas.

O estágio trouxe conhecimentos, experiências e expectativas de um futuro promissor.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. Plano de Marketing para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamento de Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FISCHIMANN, Adalberto A; ALMEIDA Martinho Isnard R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1991. p 164.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva 2000.

DESLANDES, Suely Ferreira. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

CUNHA, Maria Livia. O Norte / PB. Disponível em www.clipimobiliario.com.br. Acesso. 19.09. 2010