

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Marketing

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA IMOBILIÁRIA LOCALIZADA NA
CIDADE DE SANTA MARIA/RS**

**PROPOSAL OF STRATEGIC PLANNING FOR A REAL ESTATE LOCATED IN THE CITY OF SANTA
MARIA/RS**

Cristina Anita Cassol, Roberto Vicente Cassol Junior e Liara De Oliveira Müller

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma imobiliária localizada na cidade de Santa Maria - RS. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa e a coleta de dados foi por meio de observação direta da realidade da imobiliária, por meio de reuniões e entrevistas informais realizadas com a proprietária da empresa. O planejamento estratégico foi elaborado utilizando-se duas ferramentas, sendo elas a Matriz SWOT, business model canvas para apresentação dos resultados. A partir das análises realizadas por meio das ferramentas, foi possível evidenciar a importância do planejamento estratégico para as empresas, independentemente de seu porte. Os resultados demonstram quais são as diretrizes que a imobiliária visa seguir e constrói planos de ação, com o objetivo de maximizar os resultados e expandir no mercado, por meio da conquista de novos clientes, melhorando sua competitividade.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; ferramentas; imobiliária

ABSTRACT

The present work had the objective of elaborating a strategic planning proposal for the company, located in the Camobi neighborhood, in Santa Maria - RS. The research is characterized as descriptive, with qualitative approach and data collection was through direct observation of the environmental reality of the real estate through meetings with informal interviews with the owner of the company. The strategic planning was elaborated from the use of two tools, being SWOT Matrix, Business model canvas to present the results. From the analysis performed through the tools, it was possible to highlight the importance of strategic planning for companies, regardless of their size. The results demonstrate the goals that a company aims to follow and build action plans, with the objective of maximizing results and expanding the market, by winning new customers, improving its competitiveness.

Keywords: Strategic planning; tools; real estate

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA IMOBILIÁRIA LOCALIZADA NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS

1 INTRODUÇÃO

As rápidas transformações que vem ocorrendo a todo momento no mercado competitivo, ocasionam a necessidade de as empresas estarem constantemente prontas para enfrentarem novos desafios, buscando manter a competitividade frente a grande concorrência. Desta forma, a compreensão do melhor modelo de negócios a ser aplicado se faz necessária e se dá a partir da escolha de ferramentas administrativas que auxiliem esse processo, sendo o planejamento estratégico uma opção de ferramenta que ajuda a compreender a situação atual e análise das melhores ações a serem executadas, visando o alcance de objetivos propostos.

A competição acirrada se aplica também para as empresas do mercado imobiliário, por este ser um segmento promissor e que atrai grandes investimentos, ademais por ser suscetível a ocorrência de rápidas mudanças, seja de expansão ou declínio em razão da sazonalidade referente a época de maior ou menor procura por imóveis e aplicada a diferentes contextos. Nesse sentido, os conceitos de administração estratégica são relevantes para organizar o desenvolvimento das empresas, assim Wright et al. (2000) explica que a mesma compreende as decisões e ações de ordem administrativa que auxiliam a garantir que a organização crie e mantenha as adaptações favoráveis ao seu ambiente.

Para isso, uma ferramenta administrativa que corrobora nesse processo da administração estratégica, segundo Pereira (2010), é o planejamento estratégico, entendido como um processo que tem por objetivo analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, visando formular ações e estratégias com a finalidade de melhorar a competitividade.

Muitas empresas de pequeno porte, incluindo aquelas que possuem pouco tempo de atuação, como é o caso da imobiliária objeto de estudo, normalmente, não apresentam diretrizes e metas bem estabelecidas, pois trabalham com um número menor de colaboradores e clientes, sendo assim, se torna difícil a padronização de processos em razão de custos que envolvem tempo, espaço físico, adoção de ferramentas e sistemas operacionais.

A empresa objeto deste estudo deu início as suas atividades no mês de março de 2018. É uma imobiliária composta por cinco colaboradores, localizada na cidade de Santa Maria/RS. A proposta da imobiliária consiste em proporcionar uma experiência diferenciada no processo de alugar/comprar imóveis pelos seus clientes, por meio de um atendimento personalizado, pois valoriza a forma como o atendimento é realizado, auxiliando diretamente o cliente na escolha do imóvel desejado.

Por ser uma imobiliária nova no mercado, necessita estabelecer diretrizes e organizar os processos internos dentro dos setores que compõem a empresa, visto que apresenta algumas dificuldades relacionadas a estas questões. Diante disto, a elaboração do planejamento estratégico para a imobiliária visa auxiliá-la em seu processo de organização interna, expansão de mercado, aumento da competitividade e propor soluções para os problemas identificados.

1.2 OBJETIVOS

Com base no que foi exposto inicialmente, na sequência serão apresentados os objetivos geral e específicos do estudo. Este trabalho tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a imobiliária objeto deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta os conceitos que orientaram o presente estudo e está composta da seguinte forma: administração estratégica, planejamento estratégico, identidade empresarial, análise ambiental, formulação e implementação de estratégias e ferramentas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de administração estratégica passa por evoluções constantes e mesmo com diferentes interpretações faz parte da realidade das organizações. Certo e Peter (2010, p.4) definem administração estratégica como um “processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”.

A estratégia, parte componente do conceito de administração estratégica é o caminho ou ação programada para que os resultados esperados pela empresa sejam alcançados por meio de seus objetivos e metas. A administração estratégica consiste na administração focada no futuro, visto que, de modo estruturado, sistêmico e intuitivo, estabelece princípios e normas para impulsionar o planejamento da situação esperada pela empresa que ocorrerá no futuro e o controle exercido sobre todos os fatores do ambiente (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Müller (2014) a administração estratégica constitui-se de uma abordagem sistemática voltada a uma responsabilidade, a qual é cada vez mais importante e refere-se a orientar e relacionar a empresa com o ambiente em que está inserida, visando assegurar o sucesso contínuo e evitar possíveis surpresas que possam ocorrer. Com isso, essa administração compreende a posição da empresa demonstrada por meio de suas estratégias e planejamento de seus potenciais.

Para Fischmann e Almeida (2013) a administração estratégica é o processo de fazer com que a organização seja capaz de interligar decisões tanto administrativas quanto operacionais com as estratégias, para que, de modo conjunto, se consiga maior eficiência e eficácia organizacional. Seguindo o contexto de administração estratégica, Certo e Peter (2010) trazem as etapas que compõem esse processo, sendo elas: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. As etapas citadas podem ser visualizadas no quadro 1:

Quadro 1 – Etapas da administração estratégica

Etapa 1: Análise do ambiente	O ambiente organizacional é monitorado para que sejam identificadas as oportunidades e os riscos atuais e futuros.
Etapa 2: Estabelecimento das diretrizes organizacionais	É a definição da missão (finalidade da organização, a razão de existir e os objetivos (metas operacionais).
Etapa 3: Formulação de estratégias	A estratégia é definida como um curso de ação que visa garantir que a organização alcance seus objetivos.
Etapa 4: Implementação de estratégias	Consiste em colocar as estratégias em ação, oriundas de etapas anteriores do processo de administração estratégica.
Etapa 5: Controle estratégico	Equivala ao monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar o funcionamento.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Certo e Peter (2010, p. 9-13).

As etapas da administração estratégica dispostas no quadro acima, serão seguidas para a elaboração do planejamento estratégico realizado para a imobiliária, além de outras etapas que complementarão esse planejamento. No próximo tópico serão abordados conceitos referentes ao planejamento estratégico e sua importância, visto que se constitui em uma ferramenta de gestão que visa organizar os recursos e traçar metas para as organizações assim alcançarem os seus objetivos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sua importância pautada na formulação e implementação de estratégias, a fim de adequar os objetivos e recursos de uma empresa, visando o alcance do crescimento e competitividade esperados. Segundo Oliveira (2013) o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona o estabelecimento de uma direção a ser seguida pela empresa, tendo como objetivo maior relação com o ambiente, o qual envolve os fatores externos à empresa.

Fischmann e Almeida (2013) conceituam planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, por meio da análise ambiental da organização, permite conhecer as oportunidades e ameaças, considerando os seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de cumprir sua missão e estabelecer a orientação que se deve seguir para explorar oportunidades e distanciar-se dos riscos.

Müller (2014) salienta que o planejamento estratégico não consiste em uma condição para se prever o futuro, mas a intenção é elaborar objetivos e projetar ações futuras para assim, atingi-los. Desse modo, a ideia principal é evitar surpresas com as incertezas do futuro. Nesse sentido, Alday (2000) cita que a importância do planejamento estratégico se dá em razão de que a utilização dessa ferramenta permite as organizações enfrentar ameaças e explorar oportunidades de seu contexto ambiental.

No processo de planejamento estratégico os objetivos e metas são elementos essenciais. Os objetivos são considerados elementos reais que a organização direciona para alcançar, de modo a seguir com a estratégia definida anteriormente, enquanto que metas são elementos determinados a partir dos objetivos que pretendem ser alcançados ao longo do tempo (FISCHMANN; ALMEIDA, 2013). No que tange os níveis organizacionais, ilustrados na forma de uma pirâmide, subentendendo a ocorrência de uma hierarquia de gestão, Andrade (2016) explica que o planejamento acontece em todos esses níveis da organização e pode ser dividido em três: nível institucional (planejamento estratégico), nível intermediário (planejamento tático) e nível operacional (planejamento operacional).

Após a explanação teórica acerca do tópico planejamento estratégico, ressalta-se a sua importância fundamentada em sua utilização, seja em pequenas ou grandes empresas, uma vez que se apresenta como uma ferramenta capaz de traçar diretrizes importantes a serem seguidas, bem como a realização de uma análise ambiental que pontua os pontos fortes e fracos das empresas, dando a possibilidade de orientá-las sobre qual o melhor caminho a ser seguido.

2.3 IDENTIDADE EMPRESARIAL

A identidade empresarial é constituída a partir da definição da missão, visão e valores organizacionais. Cruz (2017) cita que o processo de criação e aplicação desses elementos necessitam de cautela, visto que, quando são definidos orientam o dia-a-dia da organização. Ainda segundo o mesmo autor (2017), traçar esses elementos não configura apenas a busca por

resolver todos os problemas que a definição de autoconhecimento traz para a organização em apenas uma reunião.

Nesse sentido, a definição do negócio é importante, pois serve como guia para descobrir os caminhos a serem percorridos pela empresa. Sendo assim, o conceito de negócio está ligado a decisões sobre o setor que a empresa atua e/ou irá atuar, com o objetivo de buscar oportunidades em uma área particular dentro deste. Definir o negócio vai além de ofertar produtos e/ou serviços, visto que esse processo é responsável por direcionar os caminhos da empresa (ANDRADE, 2016). Para melhor fundamentar as partes constituintes da identidade empresarial ou diretrizes organizacionais, a seguir serão conceituados os elementos missão, visão e valores.

2.3.1 Missão

Para os autores Fischmann e Almeida (2013) a missão é o papel exercido pela organização, o que configura a sua utilidade. Conforme Andrade (2016) a missão é considerada a razão de ser, isto é, o propósito pelo qual uma organização existe, sendo que para que a missão seja expressa, é necessário que o negócio seja identificado antes, bem como os clientes aos quais serão destinados os esforços da organização. Para Certo e Peter (2010) estabelecer a missão organizacional é importante por ser parte fundamental da tarefa da administração, visto que, quando a missão é expressa de maneira formal facilita o entendimento acerca dos rumos que serão seguidos.

Desta forma, observa-se que a finalidade da missão é estabelecer o que a organização se propõe a realizar e para quem ela direciona esse esforço, ou seja, deve ser uma manifestação breve de propósito e responsabilidades diante de seus clientes e demais pessoas (CRUZ, 2017). A partir da explanação percebe-se a importância atribuída a necessidade de estabelecer a missão organizacional, em virtude de que é por meio dela que se tornam mais visíveis os propósitos que a empresa deseja seguir, com a finalidade de conseguir o alinhamento e engajamento necessários aos interesses coletivos, mas também individuais.

2.3.2 Visão

Segundo Andrade (2016) a visão estratégica faz referência a uma situação que ocorrerá no futuro, ou seja, projetada para o longo prazo, que se constitui como uma meta e que serve como orientação para estabelecer objetivos e cumprir com a missão da empresa. Cruz (2017) coloca a visão como sendo a antecipação do que a organização deseja para seu futuro, ela representa o alvo a ser atingido pela união dos esforços individuais e da organização, devendo ser assimilada naturalmente pelos seus colaboradores.

Para Oliveira (2013) a partir de uma abordagem estratégica, a visão origina-se de pessoas que tenham grande representatividade na empresa e deve identificar os limites que essas pessoas vislumbram em um período mais longo de tempo, partindo de uma abordagem mais estratégica e ampliada para diferentes aspectos, como negócios, serviços, entre outros. Pereira (2010) menciona que a visão determina o que a organização pretende representar no futuro e a importância da visão está no modo como ela está inserida no âmbito da motivação dos membros de uma organização, para desta forma alcançar esses resultados.

Diante disto, conclui-se que a visão é capaz de indicar a direção em relação ao que a empresa almeja, pois ela direciona os esforços conforme os objetivos e metas, sendo responsável por estabelecer o prazo para cumprir cada um desses propósitos.

2.3.3 Valores

Os valores são princípios morais ou crenças que orientam o comportamento dos colaboradores de uma organização, portanto, são elementos que guiam atitudes e decisões de qualquer pessoa que esteja engajada no alcance dos objetivos organizacionais (CRUZ, 2017). No contexto estratégico, os valores devem representar especialmente os princípios e as questões relacionadas aos padrões éticos que cada empresa deve respeitar e consolidar ao longo de sua existência e que evidenciam grande relevância em seu modelo de gestão (OLIVEIRA, 2013). Corroborando, Pereira (2010) explica que na declaração de valores estão os elementos considerados pelas empresas como aqueles que definem a sua existência.

Os valores configuram-se como elementos criados para guiar a missão e a visão, a estratégia e o modo como as empresas operam e fazem referência as crenças, as características e ao modo como são realizadas as tarefas que orientam as estratégias, os processos e o comportamento do pessoal (THOMPSON Jr. et al., 2008). No tópico seguinte serão abordados os conceitos acerca da análise ambiental e da ferramenta matriz SWOT.

2.4 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental corresponde ao mapeamento do ambiente interno e externo de uma organização, assim, o pensar estratégico no que concerne ao ambiente setorial competitivo pressupõe a adoção de alguns conceitos e ferramentas analíticas mais focados nas tarefas da organização (THOMPSON Jr. et al., 2007). Segundo Kuzaqui (2016) a composição do ambiente da empresa corresponde ao ambiente interno, representado pelos seus colaboradores, o ambiente externo chamado microambiente composto pelos fornecedores, distribuidores e concorrentes e, por fim, o macroambiente que se refere as variáveis econômicas, demográficas, tecnológicas, socioculturais, etc. A seguir serão apresentados conceitos referentes a ferramenta utilizada para a realização da análise ambiental deste estudo, a matriz SWOT.

2.4.1 Matriz SWOT

Para Müller (2014) a matriz SWOT proporciona às organizações compreender quais as melhores decisões em relação as oportunidades que podem ser aproveitadas, as ameaças que devem ser evitadas, os pontos fracos a serem sanados e os pontos fortes a serem utilizados, para obter valorização diante dos clientes.

Para Wright et al. (2000) o objetivo principal da análise consiste em proporcionar à empresa tirar vantagens de oportunidades do ambiente, além de evitar ou minimizar as ameaças, para que assim consiga usufruir de seus pontos fortes e diminuir o impacto de seus pontos fracos. Diante disso, a matriz SWOT foi escolhida como a ferramenta para a realização da análise ambiental da empresa, pois ela proporciona uma visão ampliada do negócio e dos fatores que envolvidos, sendo possível observar e trabalhar em razão de todos esses fatores, visando superar as dificuldades e alcançar o crescimento e competitividade desejados.

As ameaças externas quando se unem aos pontos fracos podem representar a necessidade de a empresa reduzir custos, já quando a empresa relaciona pontos fracos internos com oportunidades externas, deve buscar o crescimento no mercado. O encontro de pontos fortes com oportunidades demonstra um potencial de liderança à empresa, e por fim, as ameaças ligadas aos pontos fortes indicam uma estagnação por parte da empresa (MÜLLER, 2014).

Os pontos fortes servem de impulsionadores de vantagens competitivas para uma empresa e ao identificá-los a empresa deve aproveitá-los para obter essas vantagens e por outro lado, os pontos fracos são as falhas estruturais identificadas em relação a concorrência e ao identificá-los a empresa deve promover ações que visem minimizá-los ou até eliminá-los (KUAZAQUI, 2016). Ainda segundo o mesmo autor (2016), as oportunidades são forças ambientais externas e incontroláveis que auxiliam nas ações da empresa e por fim, as ameaças podem comprometer a vantagem competitiva de uma empresa, visto que representam obstáculos se não forem combatidas em tempo. O tópico seguinte apresenta como ocorre o processo de formulação e implementação de estratégias.

2.5 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O processo de administração estratégica como explicado anteriormente, compreende as etapas da análise ambiental, estabelecimento das diretrizes organizacionais e por fim, formulação, implementação e controle estratégico. As últimas três etapas serão apresentadas.

2.5.1 Formulação de estratégias

O processo de formulação de estratégias de negócios envolve a tomada de decisões em nível de departamento ou unidade e para que as estratégias formuladas sejam eficazes, os administradores devem estabelecer um conjunto de critérios para julgar a qualidade dessas estratégias e devem estar cientes das restrições da organização (CERTO; PETER, 2010). Definir estratégias requer dos gestores a definição de qual caminho a empresa necessita seguir e quais as alterações de foco em produto, mercado, cliente ocasionará uma melhoria em sua posição de mercado e perspectivas para o futuro (THOMPSON Jr. et al., 2008).

Esta etapa é definida como aquela que visa garantir que a organização alcance os seus objetivos, isto é, formular estratégias é planejar e selecionar as melhores estratégias que conduzam a realização dos objetivos organizacionais e seu foco principal é fazer com que a empresa saiba enfrentar sua concorrência (ALDAY, 2000). Após compreender como acontece o processo de formulação de estratégias, o passo seguinte é a sua implementação que será explicada na sequência.

2.5.2 Implementação de estratégias

A implementação adequada de uma estratégia, é parte fundamental da administração estratégica e para isso deve-se investigar como a qualidade da formulação e implementação influencia as possibilidades de sucesso de uma determinada estratégia (CERTO; PETER, 2010). Diante disso, Thompson Jr. et al (2007) salientam que a implementação e a execução das estratégias são atividades que requerem orientação voltada às operações e têm por finalidade fazer com que as coisas aconteçam, sendo que a meta é o desempenho de atividades empresariais centrais para apoiar a estratégia. Essa etapa refere-se a parte que mais necessita de trabalho e é também a mais demorada do processo de gerenciamento da estratégia.

Segundo Maximiano (2011), implementar as estratégias e os objetivos específicos de desempenho, requer estrutura e mobilização de recursos e de vantagens competitivas para enfrentar empresas que tenham objetivos em comum, isto é, implementar é definir e colocar em prática os recursos para fazer a estratégia funcionar e obter vantagens.

2.5.3 Controle estratégico

O controle estratégico consiste no acompanhamento e na avaliação simultaneamente a ocorrência dos resultados originados a partir do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2013). Conforme Alday (2000) esse controle é um exemplo de controle organizacional que se fundamenta em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica visando sua melhora e funcionamento adequado. Para Wright et al. (2000) o controle estratégico representa a determinação da medida que as estratégias organizacionais conquistem sucesso no alcance de seus objetivos sejam eles geral ou específicos. Após apresentados os conceitos referentes ao processo de administração estratégica, a seguir são abordadas as ferramentas que foram adotadas para a elaboração do planejamento estratégico deste trabalho.

2.6 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Neste tópico será apresentado o conceito referente a ferramenta estratégica utilizada para a elaboração dos resultados do trabalho, sendo ela o *business model canvas*.

2.6.1 Business model canvas

O *business model canvas* consiste em uma ferramenta que possibilita desenvolver modelos de negócios novos ou já existentes. Essa ferramenta foi criada a partir da tese de Alex Osterwalder e tem como função planejar e visualizar as principais funções e relações de um negócio, proporcionando uma visão geral e flexível do modelo de negócios e auxiliando no processo de criação, inovação e aprimoramento deste (SEBRAE, 2015).

Para Osterwalder e Pigneur (2011) um modelo de negócios consiste em descrever a criação, entrega e captura de valor de uma organização e com base nisso, para que o modelo de negócios seja melhor descrito é composto por nove componentes principais, que demonstram a lógica de como uma organização pretende criar valor. Esses componentes abrangem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Essa ferramenta funciona como um modelo do negócio e proporciona uma visão global das atividades e processos de uma empresa. A próxima seção irá abordar a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados na efetivação do estudo na imobiliária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os mecanismos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento do presente estudo, que teve por objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico. A abordagem da pesquisa é de ordem qualitativa, sendo assim Vieira (2005) explica que a pesquisa qualitativa possibilita que os conhecimentos sobre determinados assuntos sejam aprofundados, atribuindo importância necessária para que haja uma descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que envolvem esses assuntos.

A finalidade da pesquisa é aplicada e em razão disso tem como característica principal o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos, sua preocupação é menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata em uma realidade circunstancial (GIL, 2008).

Um dos métodos utilizados para a coleta de dados foi o observacional. Essa técnica tem uma vantagem principal quando comparada a outras técnicas, visto que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer interferência e desta forma, a subjetividade, inerente ao processo de

investigação social, tende a ser menor (GIL, 2008). Quanto a natureza o presente trabalho pode ser caracterizado como pesquisa descritiva. Vergara (1998) cita que pesquisas dessa ordem, são aquelas que expõem características de uma população ou fenômeno e pode ainda, estabelecer relações entre essas variáveis, determinando a natureza dessas variáveis.

O objeto deste estudo é uma imobiliária fundada no mês de março de 2018, localizada em Santa Maria/RS. O contato inicial foi o período de tomar conhecimento acerca da realidade e rotina da imobiliária. Em seguida, o começo da coleta dos dados para realização do estudo ocorreu por meio de observações acerca do ambiente e rotina de trabalho, durante o período de estágio e posteriormente foram realizadas reuniões com a responsável pela empresa, nas quais foram discutidos temas pertinentes para a estruturação do processo de planejamento estratégico e a forma como será sua futura aplicação. As pautas das reuniões foram previamente planejadas e posteriormente repassadas a proprietária para sua aprovação, e a partir disso, com a colaboração da proprietária do estabelecimento, efetivaram-se essas atividades, as quais serão apresentadas no decorrer da seção dos procedimentos metodológicos.

A pauta da primeira reunião teve como foco a elaboração da identidade empresarial, a qual compõem-se das diretrizes da empresa sendo elas a missão, a visão e os valores, elementos importantes para o direcionamento de propósitos que identificam a razão de ser das empresas e ações desempenhadas por elas, com foco no alcance de objetivos e metas a curto, médio e longo prazo. Além disso, houve a elaboração da matriz SWOT a partir da análise de fatores internos, constituídos pelos pontos fortes e fracos e fatores externos compostos pelas oportunidades e ameaças que fazem parte da realidade da imobiliária.

A segunda reunião teve como único objetivo a elaboração do *business model canvas*, ferramenta que tem por finalidade planejar as principais funções e relações que se estabelecem em um negócio, além de proporcionar uma visão ampla do modelo de negócios. Esses elementos são alocados em um quadro que identifica questões como: parcerias principais, atividades principais, proposta de valor, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, recursos principais, canais, estrutura de custos, fontes de receita.

A terceira e última reunião realizada teve por finalidade a criação do plano de ação para a imobiliária objeto de estudo. A ênfase foi dada em aspectos relacionados a atratividade do negócio como a divulgação da marca, fidelização e a conquista de novos clientes e para tanto teve como foco questões que percebidas como mais importantes a partir da análise feita.

O modelo utilizado para a construção deste planejamento estratégico é baseado nos autores Certo e Peter (2010), que determinam cinco etapas para a construção deste: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação e implementação de estratégias e controle estratégico. Ainda convém ressaltar que, para elaboração da proposta de planejamento estratégico foram utilizadas algumas ferramentas como a matriz SWOT, o *Business Model Canvas*.

Estas duas ferramentas foram utilizadas na etapa de elaboração dos resultados do estudo. Na seção seguinte serão apresentados os resultados do estudo realizado na imobiliária.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção estão apontados os principais resultados do estudo, os quais foram construídos a partir de uma fundamentação teórica prévia, com o intuito de serem aplicados na empresa objeto do estudo visando melhorias. Os temas trabalhados foram: identidade empresarial, análise ambiental, *business model canvas* e planos de ação.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A imobiliária está localizada na cidade de Santa Maria/RS e surgiu com a ideia de acolher e inovar no atendimento aos clientes. O conceito da imobiliária é o de que acima de tudo seus colaboradores são seres humanos preocupados em proporcionar a melhor experiência na hora que seus clientes procuram um lar. A empresa foi idealizada no período de janeiro e fevereiro e aberta oficialmente em março, tendo sido inaugurada oficialmente no mês de outubro de 2018. A imobiliária conta com cinco membros atualmente, sendo um cargo destinado ao diretor geral, nesse caso ocupado pela proprietária, um cargo de diretor financeiro, conta ainda com dois corretores de imóveis e uma assistente financeira. No tópico seguinte, serão apresentados os resultados referentes a construção da identidade empresarial.

4.2 IDENTIDADE EMPRESARIAL

A identidade empresarial, como contextualizada no referencial, refere-se a missão, visão e valores de uma organização. Sendo assim, esses elementos foram elaborados afim de serem expostos em um quadro mural na imobiliária, de modo que sejam visualizados, tanto pelo público interno quanto externo, legitimando o seu compromisso com todos os envolvidos.

4.2.1 Missão

A missão organizacional da imobiliária apresenta uma proposta de valor com ênfase no modo como a imobiliária propõe a se relacionar com o seu público, sejam eles colaboradores, clientes ou fornecedores. Assim, foi definido como missão: “Ajudar a construir projetos de vida, realizando o sonho da casa própria de nossos clientes.”

4.2.2 Visão

A visão contempla características com foco na realização dos objetivos de cada cliente, sempre referenciada no atendimento único e personalizado. A imobiliária tem como visão: “Crescer continuamente para aumentar a competitividade, prestando serviços com qualidade e excelência.”

4.2.3 Valores

Os valores balizadores que orientam as ações e princípios da imobiliária, demonstram correlação com sua missão e visão e do mesmo modo, concentram-se na satisfação de seus clientes e demais envolvidos em cada etapa do negócio.

- ✓ Ética e princípios: “Temos como princípio a transparência, a seriedade e a responsabilidade.”
- ✓ Inovação: “Inovação, criatividade e tecnologia é o nosso diferencial.”
- ✓ Qualidade: “Fazer bem feito. Optamos por qualidade e não quantidade. Para nós o que vale é um atendimento personalizado com cuidado a cada detalhe.”
- ✓ Ambiente de trabalho: “Adotamos uma postura próxima e humana, acolhendo com prontidão e cuidado, clientes ou colaboradores. Melhorando a qualidade das relações e a performance dos resultados. Acima de tudo, queremos que todos sintam-se em casa, aqui em nossa casa.”

- ✓ Trabalhar com alegria: “Pessoas felizes fazem negócios melhores, para a empresa, clientes e para elas mesmas. Acreditamos no círculo virtuoso que parte do cuidado com o ser humano. De pouco em pouco, buscamos fazer a diferença na vida das pessoas, para que essas mesmas pessoas façam a diferença.”
- ✓ Efetividade e competência: “Ouvir, compreender e buscar a necessidade do cliente atendendo com excelência antes, durante e depois do processo realizado.”

No tópico seguinte será apresentada a análise ambiental realizada na empresa, utilizando-se a ferramenta matriz SWOT.

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental da imobiliária foi realizada utilizando a ferramenta matriz SWOT, a qual como já explicado anteriormente, tem a finalidade de identificar os aspectos internos e externos de uma organização. No tópico a seguir será apresentada a matriz SWOT construída para a imobiliária.

4.3.1 Matriz SWOT

A seguir, no quadro 2 é apresentada a matriz SWOT construída para a imobiliária objeto do estudo. Desta forma, a análise do ambiente interno e externo da empresa ficará mais visível e proporcionará a construção de um plano de ações que corresponda as principais demandas encontradas.

Quadro 2 – Análise SWOT da imobiliária

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado para compra de imóvel; • Flexibilidade para locação de imóveis; • Localização estratégica; • Atendimento fora do horário comercial; • Consultoria para permuta com construtoras; • Utilização de tecnologia para inovar nas locações e vendas (óculos 3D); • Divulgação nas mídias sociais (facebook, instagram, site). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de procedimento operacional padrão; • Falta de capacitação de pessoal; • Imobiliária nova no mercado; • Dificuldade na identificação da marca; • Dificuldades no processo de fidelização de clientes.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Despreparo no atendimento ao cliente pela concorrência; • Expansão de mercado; • Parcerias com construtoras; • Parcerias com corretores; • Parcerias com o comércio, feiras e eventos; • Ações para períodos sazonais de maior demanda por imóveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • CredPago utilizado pela concorrência; • Imobiliárias com mais tempo de atuação no mercado; • Facilidade de surgir novos entrantes (novas imobiliárias, corretores de imóveis); • Mercado imobiliário disputado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A construção da matriz SWOT aborda questões relevantes acerca do ambiente interno da imobiliária (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). A partir da análise da matriz é possível verificar informações pertinentes para a definição de estratégias e de um plano de ação para a empresa.

Desta forma, a primeira análise realizada é da relação entre as fraquezas e ameaças, que correspondem a permanência da empresa no mercado. Diante disso, constata-se que a imobiliária apresenta fragilidades no que tange a definição de processos e especialização de seu pessoal, bem como a ampla concorrência desse setor, com concorrentes já estabelecidos e a dificuldade inicial pela abertura recente do negócio, até o reconhecimento da marca e aquisição de novos clientes.

Após realizou-se a análise das forças e oportunidades, fundamentadas na perspectiva de crescimento da empresa frente ao mercado. Constata-se que as forças estão centradas na capacidade de tratamento personalizado ao público, independente do horário e necessidade, utilização de tecnologia no processo de locação e venda de imóveis e ainda a possibilidade da expansão do número de parcerias com construtoras, corretores, comércio, feiras e eventos.

4.4 FERRAMENTA *BUSINESS MODEL CANVAS*

Elaborou-se um quadro no qual será apresentada uma análise mais detalhada, sendo que o *canvas* foi construído junto com a proprietária da imobiliária com a finalidade de proporcionar uma imagem geral dos fatores que envolvem este segmento de negócio. O quadro 3 contém os componentes do *business model canvas* da imobiliária.

Quadro 3 – Componentes do *business model canvas* da imobiliária

Proposta de valor	Consiste em oferecer um novo conceito no processo de locação e venda de imóveis, por meio de um atendimento personalizado com foco na satisfação do cliente, proporcionando uma experiência diferenciada.
Segmento de clientes	Público universitário, militares, investidores, público em geral.
Canais	Os canais utilizados pela empresa são as mídias digitais (Site, Facebook, Instagram) e plantões de vendas que ocorrem aos finais de semana.
Relacionamento com clientes	O relacionamento com clientes se dá por meio de um atendimento personalizado, no qual os corretores mostram os imóveis aos clientes por meio de um óculos 3D, ou levam o cliente até o imóvel, diferenciando-se da concorrência nesse ponto e plantões 24 horas.
Atividades chave	As atividades chave da imobiliária são a venda e a locação de imóveis.
Recursos principais	Os principais recursos da imobiliária são os financeiros e os estratégicos relacionados ao marketing como a utilização das mídias digitais.
Parcerias principais	A imobiliária conta como parceiros chave os proprietários de imóveis, as construtoras e os corretores de imóveis.
Fontes de receitas	As receitas são obtidas através da venda e locação de imóveis, assessoria em permutas com construtoras e elaboração de contratos para proprietários que realizem o aluguel ou venda de seu imóvel de modo independente.
Estrutura de custos	Os principais custos são com os funcionários, publicidade, custos fixos com o ponto da imobiliária.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No próximo tópico serão apresentados os planos de ação elaborados com base na interpretação da análise SWOT, levando em considerações os principais aspectos a serem melhorados pela imobiliária.

4.5 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Nesta seção serão apresentados os planos de ação pensados a partir da análise da matriz SWOT. O objetivo dessas estratégias consiste em maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, explorar oportunidades e diminuir ou evitar o impacto de ameaças. As estratégias e planos de ação propostos tem como finalidade de propor melhorias para as fraquezas e ameaças identificadas na matriz SWOT, como a dificuldade na conquista e fidelização de clientes, melhorias nos processos, que atualmente são dificultados pela ausência de procedimento operacional padrão, treinamento de pessoal, para que os colaboradores sejam capazes de desempenhar plenamente suas funções dentre outras demandas.

O quadro 4 apresenta as estratégias e os respectivos planos de ação para cada estratégia sugerida.

Quadro 4 – Estratégias e planos de ação

ESTRATÉGIAS	PLANOS DE AÇÃO	INDICADORES
Investir em ações voltadas a divulgação do serviço da imobiliária.	Criar ações publicitárias direcionadas as mídias digitais para direcionar adequadamente as ações voltadas ao perfil de público-alvo.	Ações de marketing.
Melhoria nos processos internos.	Implementar um procedimento operacional padrão para cada setor.	Procedimentos operacionais.
Investir na capacitação dos colaboradores.	Capacitar os colaboradores para melhor entender a dinâmica de funcionamento da empresa e de suas atribuições.	Capacitação de pessoal.
Conhecer o perfil dos clientes e o nível de satisfação.	Realizar uma pesquisa com os clientes da imobiliária para verificar as preferências consideradas no momento de comprar ou alugar um imóvel e na escolha da imobiliária.	Perfil e satisfação dos clientes.
Explorar clientes potenciais.	Realizar uma pesquisa com os clientes potenciais para verificar suas preferências levadas em conta no processo de locação ou compra de imóveis.	Análise de clientes potenciais.
Promover o produto ou serviço da empresa.	Caracterizar o produto ou serviço da empresa, em especial em lugares com grande circulação de pessoas a partir da distribuição de flyers e realização de sorteios	Divulgação.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O quadro 4 elenca as seis ações e as estratégias que visam minimizar e se possível, eliminar as fraquezas e ameaças detectadas a partir da construção da matriz SWOT da imobiliária. Com base na análise realizada e nas ações já previamente estabelecidas, torna-se

necessário que a empresa estipule o prazo para a realização de cada uma destas ações conforme julgue seu grau de prioridade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito do mundo dos negócios, principalmente em decorrência dos rápidos avanços tecnológicos que servem para desenvolver e aprimorar os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, se torna fundamental a adequação das mesmas, independentemente de suas dimensões, seja micro, pequena, média ou grande empresa, ao estabelecimento de estratégias e ações para manterem-se competitivas frente a concorrência.

As micro e pequenas empresas, em razão do pequeno número de funcionários e processos, normalmente não possuem um planejamento pré-estabelecido para orientar suas decisões estratégicas e a resolução de possíveis problemas, o que acaba dificultando sua permanência do mercado. Para tanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta que visa auxiliar na visualização das empresas como um todo e na construção de um conjunto de ações para enfrentar os desafios futuros.

O presente estudo teve como objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a imobiliária em questão, sendo que a estruturação deste se deu por meio da definição da identidade empresarial da imobiliária (missão, visão e valores), da realização de uma análise ambiental a partir da matriz SWOT, elaboração do *business model canvas* e por fim, criação de planos de ação.

Diante da elaboração do planejamento para a imobiliária, observa-se a importância dessa ferramenta de gestão também para as pequenas empresas, não restringindo-se apenas às grandes. Ademais, foi possível detectar elementos que podem fazer a diferença no dia-a-dia da empresa, pois aponta para fatores determinantes ao andamento do negócio, sejam eles internos (pontos fortes e fracos) ou externos (oportunidades e ameaças), além de propiciar um entendimento acerca de todo o negócio.

A respeito do que foi realizado ao longo do período de estágio na imobiliária, conclui-se que o objetivo principal de entregar uma proposta de planejamento estratégico foi alcançado com sucesso e principalmente, na demonstração da importância dessa ferramenta na gestão estratégica do negócio, tanto para a proprietária quanto para os colaboradores da empresa. Por fim, ressalta-se a experiência proporcionada pelo aprendizado acerca deste segmento de negócio e espera-se que o trabalho possa contribuir de maneira prática ao delineamento de objetivos da empresa para o alcance de resultados esperados.

As limitações deste estudo estão representadas na dificuldade de elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa cujos recursos, processos e número de colaboradores são restritos, sendo assim, não permite a elaboração de estratégias mais elaboradas e que envolvam grandes custos.

Para fins de estudos futuros, sugere-se um maior aprofundamento do microambiente e do macroambiente, visto que neste estudo limitou-se a análise ambiental com base em questões de menor complexidade, visualizadas na percepção e experiência neste segmento por parte da proprietária da imobiliária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R de. **Planejamento Estratégico: Formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ALDAY, H. E. C. Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico**: Ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

MIG – Movimento Impacto Global: Matriz Análise Swot Como Fazer uma – **Forças Fraquezas oportunidades Ameaças**. 2018. Disponível em: <<http://movimentoimpactoglobal.com.br/matriz-swot/matriz-analise-swot-como-fazer-uma-figura-01-2/>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração Estratégica na Prática**: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: Teorias, modelos e processos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE NACIONAL. **Quadro de modelo de negócios**: para criar, recriar e inovar. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 12 out. 2018.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. FGV, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.