

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Leticia da Costa Alves

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO ALTERNATIVO
PARA AS IMOBILIÁRIAS DO BRASIL**

Santa Maria, RS

2016

Leticia da Costa Alves

Planejamento estratégico: um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Andreas Dittmar Weise

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Alves, Leticia da Costa
Planejamento estratégico: um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil / Leticia da Costa Alves.- 2016.
145 p.; 30 cm

Orientador: Andreas Dittmar Weise
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2016

1. Planejamento Estratégico 2. Mercado Imobiliário 3. Imobiliárias 4. Planejamento Estratégico para Imobiliárias I. Weise, Andreas Dittmar II. Título.

© 2016

Todos os direitos autorais reservados a Leticia da Costa Alves. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Fone: (0xx) 55 8116-1026; E-mail: leticia.c.alves@hotmail.com

Leticia da Costa Alves

Planejamento estratégico: um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**.

Aprovado em 18 de Julho de 2016:

Andreas Dittmar Weise, Dr. (UFSM)

Rudimar Antunes da Rocha, Dr. (UFSC)

Mário Luiz Santos Evangelista, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

DEDICATÓRIA

A minha família, meu pai Alzemiro, minha mãe Sandra, meu irmão Leandro e a minha avó Dinora por todo amor dedicado, o qual me fortalece até hoje. Dedico também ao meu noivo Cristiano, por todo companheirismo, paciência e amor para comigo.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho ocorreu devido a compreensão, ao auxílio e dedicação de muitas pessoas, agradeço aqui a todos que de alguma forma contribuíram para a finalização deste estudo, em especial:

- Ao meu Orientador, Prof. Dr. Andreas Dittmar Weise, pela oportunidade concedida em participar deste curso, pelos preciosos ensinamentos, pela paciência e por todas as orientações recebidas.

- Ao meu companheiro de jornada, Cristiano N. Martins, que muito além de meu noivo é meu amigo, confidente e parceiro. Por toda paciência, obrigada!

- A minha família, minha fortaleza, agradeço pela compreensão por todos os momentos em que estive ausente e pelo amor infinito e sincero.

- Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos.

- Aos professores Prof. Dr. Mário Luiz e Prof. Dr. Rudimar, por terem aceitado participar da minha banca.

Enfim, a todos que de alguma estiveram presentes durante este período meus sinceros agradecimentos.

“É tudo uma questão de manter
a mente quieta
a espinha ereta
e o coração tranquilo.”

(Walter Franco)

RESUMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO ALTERNATIVO PARA AS IMOBILIÁRIAS DO BRASIL

AUTORA: Leticia da Costa Alves

ORIENTADOR: Andreas Dittmar Weise

Para se enquadrarem no ambiente empresarial de forma competitiva as empresas estão buscando desenvolver-se cada vez mais, adotando estratégias, implementando novos sistemas, buscando softwares para auxiliá-las e, planejando de forma estratégica como agir no mercado. No entanto, no setor das imobiliárias o planejamento estratégico não é muito utilizado ou é utilizado de forma pouco eficiente. Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar as características sobre o planejamento estratégico nas imobiliárias no Brasil e propor um modelo alternativo de planejamento estratégico para as imobiliárias. Para tanto, como procedimento metodológico, foi aplicado um questionário em imobiliárias do Brasil, objetivando verificar tendências que estão sendo utilizadas para embasar a elaboração do modelo. Verificou-se que no Brasil as imobiliárias utilizam os pressupostos básicos do planejamento estratégico, contudo estão fragilizadas no que tange a implementação da ferramenta e controle dos resultados após o planejamento estratégico. Com base nos resultados obtidos, o modelo alternativo de planejamento estratégico proposto para as imobiliárias é constituído de três etapas principais: análise, implementação e controle.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Mercado imobiliário, Imobiliárias, Planejamento estratégico para imobiliárias.

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING: A ALTERNATIVE MODEL OF REAL STATE AGENCIES IN BRASIL

AUTHOR: LETICIA DA COSTA ALVES
ADVISOR: ANDREAS DITTMAR WEISE

To fit the business environment competitively, companies are looking to develop themselves every time more, adopting strategies, implementing new systems, looking for software to help them and planning strategically how to act in the market. However, in the real estate sector, strategic planning is not widely used or used inefficiently. Thus, this study aims to analyze the characteristics of strategic planning in real estate agencies in Brazil and propose an alternative model of strategic planning for real estate agencies. Therefore, as a methodological procedure a questionnaire was applied in real estate agencies in Brazil, aiming to verify trends that are being used to support the development of the model. It was found that in Brazil real estate agencies using the basic assumptions of strategic planning, but are vulnerable in respect to implementation of the tool and control of the results after the strategic planning. Based on the results, the alternative model of strategic planning proposed for the real estate agencies consists of three main stages: analysis, implementation and control.

Keywords: Strategic Planning, Real Estate Market, Real Estate Agencies, Strategic Planning for Real Estate Agencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Planejamento	40
Figura 2 – Fatores associados ao início bem sucedido do planejamento estratégico	43
Figura 3 – O sistema gerencial: planejamento da estratégia	44
Figura 4 – Modelo de planejamento estratégico de Bryson (1988).....	47
Figura 5 – Modelo proposto por Ansoff e McDonnell	48
Figura 6 – Processo de planejamento estratégico de Scramim e Batalha (1997)	50
Figura 7 – Processo de Planejamento Estratégico de Almeida (2010)	51
Figura 8 – Processo de planejamento estratégico de Oliveira (2010)	53
Figura 9 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	54
Figura 10 – Roteiro prático para aplicação do planejamento estratégico na pequena empresa	55
Figura 11 – Processo de planejamento por nível hierárquico e por tipo	58
Figura 12 – Momentos do processo de planejamento estratégico.....	59
Figura 13 – Procedimentos para análise dos dados.....	69
Figura 14 – Modelo de planejamento estratégico	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histórico: estoque, vendas, número de unidades lançadas no mercado imobiliário brasileiro	37
Gráfico 2 – Percentual de respostas por região	71
Gráfico 3 – Representatividade dos estados na região Sul.....	72
Gráfico 4 – Tempo de atuação das imobiliárias no mercado	73
Gráfico 5 – Número de funcionários nas imobiliárias	74
Gráfico 6 – Prazo de definição dos objetivos.....	75
Gráfico 7 – Elementos considerados para elaboração do planejamento estratégico	77
Gráfico 8 – Responsáveis pela elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico	77
Gráfico 9 – Assiduidade de consulta aos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico	78
Gráfico 10 – Grau de formalização do planejamento estratégico.....	79
Gráfico 11 – Periodicidade de revisão do planejamento estratégico	80
Gráfico 12 – Monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico	80
Gráfico 13 – Escolaridade dos gestores das imobiliárias do Brasil.....	82
Gráfico 14 – Tempo de atuação dos gestores no mercado imobiliário	83
Gráfico 15 – Área de formação dos gestores das imobiliárias do Brasil	83
Gráfico 16 – Tempo de atuação no mercado das imobiliárias do Brasil	84
Gráfico 17 – Número de funcionários das imobiliárias do Brasil	84
Gráfico 18 – Prazo de definição dos objetivos das imobiliárias do Brasil	86
Gráfico 19 – Elementos considerados na elaboração do planejamento estratégico pelas imobiliárias do Brasil	87
Gráfico 20 – Responsáveis pela elaboração das estratégias do planejamento estratégico no Brasil.....	88
Gráfico 21 – Periodicidade de consulta aos colaboradores para elaboração do planejamento estratégico	89
Gráfico 22 – Responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico	89
Gráfico 23 – Grau de formalização do planejamento estratégico no Brasil.....	90
Gráfico 24 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias do Brasil	91
Gráfico 25 – Monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias do Brasil	91
Gráfico 26 – Estados que compõem a região Sudeste	113
Gráfico 27 – Nível de escolaridade dos gestores das imobiliárias da região Sudeste.....	113
Gráfico 28 – Tempo de atuação do gestor no mercado imobiliário da região Sudeste	113
Gráfico 29 – Área de formação dos gestores da região Sudeste.....	114
Gráfico 30 – Tempo de atuação das imobiliárias da região Sudeste no mercado	114
Gráfico 31 – Número de funcionários das imobiliárias da região Sudeste.....	114
Gráfico 32 – Imobiliárias que definem missão, visão, valores e objetivos na região Sudeste	115
Gráfico 33 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias da região Sudeste	115

Gráfico 34 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão das imobiliárias da região Sudeste	115
Gráfico 35 – Se as imobiliárias da região Sudeste planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos	116
Gráfico 36 – As estratégias refletem no comportamento das imobiliárias da região Sudeste	116
Gráfico 37 – Se os projetos de investimentos das imobiliárias da região Sudeste decorrem do planejamento estratégico	116
Gráfico 38 – Periodicidade da consulta aos colaboradores para elaboração do planejamento estratégico.....	117
Gráfico 39 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico das imobiliárias das região Sudeste	117
Gráfico 40 – Participantes da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico das imobiliárias da região Sudeste	117
Gráfico 41 – Responsáveis pela implementação do planejamento estratégico na região Sudeste	118
Gráfico 42 – Grau de formalização do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sudeste	118
Gráfico 43 – Análises consideradas para elaboração do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sudeste.....	118
Gráfico 44 – Periodicidade do monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sudeste	119
Gráfico 45 – Se os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados na região Sudeste	119
Gráfico 46 – Participação dos estados na região Centro-Oeste.....	120
Gráfico 47 – Nível de formação dos gestores das imobiliárias da região Centro-Oeste.....	120
Gráfico 48 – Tempo de atuação dos gestores da região Centro-Oeste no mercado imobiliário	120
Gráfico 49 – Área de formação dos gestores da região Centro-Oeste.....	121
Gráfico 50 – Tempo de atuação no mercado das imobiliárias da região Centro-Oeste	121
Gráfico 51 – Número de funcionários nas imobiliárias da região Centro-Oeste.....	121
Gráfico 52 – Se as imobiliárias possuem visão, missão, valores e objetivos definidos na região Centro-Oeste.....	122
Gráfico 53 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias da região Centro-Oeste	122
Gráfico 54 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão das imobiliárias da região Centro-Oeste.....	122
Gráfico 55 – Se as imobiliárias da região Centro-Oeste planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos.....	123
Gráfico 56 – Se as estratégias refletem o comportamento das imobiliárias da região Centro-Oeste	123
Gráfico 57 – Os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico.....	123
Gráfico 58 – Os colaboradores das imobiliárias da região Centro-Oeste são consultados na elaboração do planejamento estratégico	124
Gráfico 59 – A revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste	124

Gráfico 60 – Participantes da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico da região Centro-Oeste	124
Gráfico 61 – Responsáveis pela implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste	125
Gráfico 62 – Grau de formalização do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste.....	125
Gráfico 63 – Elementos considerados para elaboração do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste	125
Gráfico 64 – Periodicidade do monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico na região Centro-Oeste	126
Gráfico 65 – Se os objetivos são traduzidos em metas com prazos e valores estipulados para o seu alcance	126
Gráfico 66 – Estados que compõem a região Norte.....	127
Gráfico 67 – Nível de escolaridade dos gestores da região Norte	127
Gráfico 68 – Tempo de atuação dos gestores da região Norte no mercado imobiliário	127
Gráfico 69 – Área de formação dos gestores das imobiliárias da região norte.....	128
Gráfico 70 – Tempo de atuação no mercado das imobiliárias da região Norte	128
Gráfico 71 – Número de funcionários das imobiliárias da região Norte	128
Gráfico 72 – Se as imobiliárias possuem missão, visão, valores e objetivos definidos na região Norte.....	129
Gráfico 73 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias na região Norte	129
Gráfico 74 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão das imobiliárias da região Norte.....	129
Gráfico 75 – Se as imobiliárias da região Norte planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos.....	130
Gráfico 76 – Se as estratégias das imobiliárias da região Norte refletem em seu comportamento	130
Gráfico 77 – Se os projetos de investimentos decorrem do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte	130
Gráfico 78 – Se os colaboradores das imobiliárias da região Norte são consultados na elaboração do planejamento estratégico.....	131
Gráfico 79 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte.....	131
Gráfico 80 – Participam da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico das imobiliárias da região Norte.....	131
Gráfico 81 – Quem implementa o planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte	132
Gráfico 82 – Grau de formalização do planejamento estratégico.....	132
Gráfico 83 – Fatores considerados para elaboração do planejamento estratégico das imobiliárias da região Norte	132
Gráfico 84 – Se os resultados são monitorados após a implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte	133
Gráfico 85 – Se os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados para seu alcance na região Norte.....	133
Gráfico 86 – Estados que compõem a região Nordeste	134
Gráfico 87 – Escolaridade dos gestores da região Nordeste.....	134

Gráfico 88 – Tempo de atuação no mercado imobiliário dos gestores da região Nordeste.	134
Gráfico 89 – Área de formação dos gestores das imobiliárias da região Nordeste	134
Gráfico 90 – Tempo de atuação da imobiliária no mercado	135
Gráfico 91 – Número de funcionários das imobiliárias da região Nordeste	135
Gráfico 92 – Se as imobiliárias da região Nordeste definem missão, visão, valores e objetivos	135
Gráfico 93 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias do Nordeste	136
Gráfico 94 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão da empresa.....	136
Gráfico 95 – Se as imobiliárias do Nordeste planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos.....	136
Gráfico 96 – As estratégias das imobiliárias do Nordeste refletem em seu comportamento	137
Gráfico 97 – Os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico.....	137
Gráfico 98 – Se há consulta aos colaboradores das imobiliárias da região Nordeste na elaboração do planejamento estratégico	137
Gráfico 99 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Nordeste.....	138
Gráfico 100 – Participantes da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico das imobiliárias do Nordeste	138
Gráfico 101 – Responsáveis pela implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Nordeste	138
Gráfico 102 – Formalização do planejamento estratégico nas imobiliárias do Nordeste	139
Gráfico 103 – Análises consideradas para elaboração do planejamento estratégico	139
Gráfico 104 – Periodicidade do monitoramento dos resultados após implementação do planejamento estratégico	139
Gráfico 105 – Se os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados para seu alcance.....	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Publicações por palavra-chave na base Scielo	30
Quadro 2 – As escolas	39
Quadro 3 – Resumo dos modelos apresentados.....	61
Quadro 4 – Características dos gestores imobiliários	72
Quadro 5 – Análise ambiental	96
Quadro 6 – Identidade empresarial	97
Quadro 7 – Exemplo de objetivos e metas	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNH	Banco Nacional de Habitação
CACF	Capacidade de atendimento de clientes físicos
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
COR	Total de corretores da imobiliária
CPL	Média de clientes atendidos por corretor
DUM	Dias úteis do mês
E	Eficácia
EI	Estoque inicial
EF	Estoque final
G	Giro
IA	Imóveis para alugar
IV	Imóveis para vender
LL	Lucro Líquido
ME	Média de estoque
OA	Objetivos alcançados
OP	Objetivos planejados
RT	Receita total
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFI	Sistema de Financiamento Imobiliário
TE	Total do estoque
V	Vendas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	27
1.2 OBJETIVOS.....	28
1.2.1 Objetivo Geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos	28
1.3 JUSTIFICATIVA.....	29
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1 SETOR IMOBILIÁRIO.....	33
2.1.1 Conceitos.....	35
2.1.2 Atualidades	37
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
2.2.1 Surgimento da estratégia e marcos históricos	38
2.2.2 Conceituação e tipologias	40
2.2.3 Etapas.....	43
2.2.4 Modelos.....	45
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR IMOBILIÁRIO.....	62
2.3.1 Como o planejamento estratégico pode ser útil para o setor	62
2.3.2 Os desafios e benefícios de se adotar um planejamento estratégico	64
3 METODOLOGIA	67
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	67
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	68
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.5 CONSTRUÇÃO DO MODELO	70
4 RESULTADOS	71
4.1 REGIÃO SUL	71
4.2 BRASIL.....	81
4.3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	92
4.3.1 Etapas Macro	94
4.3.2 Etapas Micro	95
4.3.3 Indicadores	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103

REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE 1 – REGIÃO SUDESTE	113
APÊNDICE 2 – REGIÃO CENTRO- OESTE.....	120
APÊNDICE 3 – REGIÃO NORTE.....	127
APÊNDICE 4 – REGIÃO NORDESTE	134
APÊNDICE 5 – DADOS GERAIS.....	141
APÊNDICE 6 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	142

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão discorridos os aspectos centrais deste estudo, sendo apresentado, primeiramente, a contextualização, seguida pelos objetivos (gerais e específicos) e, findando, com justificativa deste estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A complexidade do atual cenário econômico, advinda com o desenvolvimento sustentável, com a inovação e com a criação de novas tecnologias, que estreitou as fronteiras e acirrou a competitividade, tem mudado a percepção de mercado de muitas empresas (VIMPARI e JUNNILA, 2015).

Neste âmbito, Campos et al. (2015) argumentam que a essência da concorrência tem mudado em diversos setores ao redor do mundo, tornando-se um desafio tentar identificar os limites de uma empresa. Ainda neste sentido, segundo os autores, tem-se, atualmente, utilizado o termo hipercompetição para designar o cenário competitivo atual. Neste sentido, a tomada de decisões estratégicas auxilia as empresas tanto em sua sobrevivência tanto quanto no seu crescimento (CAMPOS et al., 2015).

Desta forma, estratégias sustentáveis podem minimizar custos e riscos, levando a ganhos de eficiência no negócio (CLARO e CLARO, 2014). Estes autores reforçam que, em conjunturas de crise financeira, organizações que mantêm estratégias sustentáveis tendem a estar melhor preparadas e são, conseqüentemente, menos afetadas no que tange ao seu desempenho em longo prazo (CLARO e CLARO, 2014).

No mercado imobiliário, Hochberg e Mühlhofer (2014) relatam, em seu estudo, que há uma variação significativa no nível de competitividade, demandando que os gestores estejam aptos a tomar decisões em cenários de adversidade. Além disso, o mercado imobiliário está intrinsecamente relacionado com várias áreas da economia, sendo influenciado pelo crescimento industrial, crescimento da urbanização e políticas governamentais, entre outros fatores (SINGH, 2015; BOER e BITETTI, 2014).

Levando em consideração tais fatores mercadológicos e, trazendo para o setor imobiliário, a situação não é divergente. O crédito imobiliário, as facilidades de

financiamento e a constante busca do ser humano por moradia fazem com que este setor se mantenha aquecido, incrementando o número de imobiliárias atuantes no setor. Porém, segundo dados do Sebrae (2013), a taxa de sobrevivência, em dois anos, de empresas ligadas a atividades imobiliárias, é de 71%, menor que a média total de outros setores que representam 75% de sobrevivência no âmbito nacional.

Observa-se que, para se enquadrarem no ambiente empresarial de forma competitiva, as empresas estão buscando desenvolver-se cada vez mais, adotando estratégias, implementando novos sistemas, buscando softwares para auxiliá-las e planejando de forma estratégica como agir no mercado. No entanto, com relação ao ramo das imobiliárias, o que se tem constatado é a inexistência de um planejamento ou a existência de um planejamento deficiente ou que não esteja relacionado ao objetivo da empresa (MICHELIN et al., 2013).

Levando-se em consideração o exposto, o presente estudo adota a seguinte problemática: Qual seria um modelo de planejamento estratégico para a realidade das imobiliárias no Brasil?

Para responder a essa problemática, apresenta-se a seguir os objetivos propostos para este trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico, serão apresentados o objetivo geral adotado para esta pesquisa assim como os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo alternativo de planejamento estratégico para as imobiliárias do Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se torne factível o alcance do objetivo geral proposto, elaboraram-se alguns objetivos específicos que visam dar respaldo a este estudo. Os objetivos específicos são os que seguem:

- identificar as características de planejamento estratégico utilizadas pelas imobiliárias no Brasil;
- verificar se existe relação entre a formação do gestor, o tempo de atuação da imobiliária no mercado e a utilização do planejamento estratégico; e
- desenvolver um modelo de planejamento estratégico para imobiliárias.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de formação de novas famílias, o déficit habitacional, a depreciação dos imóveis e a oferta de crédito estão entre os fatores que movimentam o mercado imobiliário (MENDONÇA, 2013).

Contudo, segundo os dados da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança - ABECIP (2015), o setor da construção civil brasileiro, ao qual o mercado imobiliário está inserido, vem passando por um momento de crise. Em 2015, os dados demonstram que foram 600.000 demissões, recuo de 5,6% nas vendas em relação a 2014, queda de 98% do lucro bruto para as empresas que abriram no primeiro trimestre de 2015 e perda de 12 bilhões de reais no valor de mercado na bolsa no último ano (ABECIP, 2015).

Além disso, o setor imobiliário abrange interesses diversos e o estudo de tal setor pode se tornar uma oportunidade de compreender como os comportamentos de origem econômica influenciam nos espaços urbanos, além de propiciar uma análise de como as políticas públicas urbanas auxiliam na formação do comportamento social no setor econômico (SPANIOL et al., 2013).

Outro fator relevante a ser considerado a respeito do mercado imobiliário é a questão da iliquidez e o tempo de espera durante a venda, os quais podem representar custos muito altos para a empresa imobiliária, refletindo na sua permanência no mercado (TAVARES, MOREIRA e PEREIRA, 2013).

Considerando o cenário de mudanças ambientais, Fagherazzi, Triches e Angonezi (2009) argumentam que estas devem ser consideradas também como oportunidades e não apenas como ameaças. Os autores argumentam que as organizações devem ver nas ameaças oportunidades de se refazer e, neste cenário, o planejamento estratégico é indispensável.

Rudd et al. (2008) em seu estudo, retratam que, por meio do planejamento estratégico, as empresas têm a possibilidade de antecipar possíveis turbulências de

mercado através da análise ambiental, tendo, assim, a chance de se preparar e utilizar seus recursos para otimizar resultados.

Além das observações realizadas acima, o estudo também justifica-se levando-se em consideração o número de publicações existentes que relacionam o tema imobiliárias com planejamento estratégico. Para comprovar, fez-se uma busca na base Scielo, a qual é apresentada no Quadro 1 e que demonstra o número de publicações encontradas por palavra-chave. Optou-se por esta base devido ao escopo do trabalho.

Quadro 1 – Publicações por palavra-chave na base Scielo

Palavra-chave	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Mercado Imobiliário	3	5	0	6	5	3	22
Planejamento estratégico	11	12	17	16	16	7	79
Imobiliárias	0	0	0	0	1	0	1
Planejamento estratégico para imobiliárias	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	14	17	17	22	22	10	102

Fonte: elaborado pela autora

A partir do exposto, pode-se ter uma noção da relevância do planejamento estratégico para as organizações. Contudo, o que se observa no mercado é o pouco uso ou uso inapropriado desta técnica. Desta forma, tendo por base as características distintas do mercado imobiliário, desenvolve-se este estudo visando a construção de um modelo que se molde à realidade destas empresas e que as auxilie na construção de um cenário de estabilidade interna de gerenciamento.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor compreensão do estudo que se pretende realizar, a dissertação está organizada em cinco capítulos, sendo eles: introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação dos resultados e considerações finais.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução, a qual está subdividida em contextualização, objetivos e a justificativa.

No capítulo seguinte, é apresentado o referencial teórico, no qual discorre-se sobre a base teórica para fundamentação do trabalho, sendo este dividido em setor imobiliário, planejamento estratégico e planejamento estratégico imobiliário.

No terceiro capítulo, explana-se sobre a metodologia que foi adotada para o estudo, demonstrando quais procedimentos foram utilizados para o alcance dos objetivos expostos anteriormente.

Já no capítulo seguinte são apresentados os resultados alcançados. E, por fim, no último capítulo apresentam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discorridos aspectos acerca da literatura pertinente ao tema em estudo. Primeiramente, apresenta-se a revisão da literatura do setor imobiliário, seus conceitos e atualidades. Prosseguindo, elencam-se os aspectos teóricos pertinentes relacionados ao planejamento estratégico, abordando o surgimento da estratégia e marcos históricos, conceituação e tipologias, etapas e modelos. Por fim, discorre-se sobre o planejamento estratégico no setor imobiliário, dissertando sobre como o planejamento estratégico pode ser útil para o setor e os desafios e benefícios de adotar um planejamento estratégico.

2.1 SETOR IMOBILIÁRIO

O mercado imobiliário é um dos setores mais complexos da economia, sendo influenciado por fatores locais ou globais (BORGENSEN, SOMMERVOLL e WENNEMO, 2006; BOER e BITETTI, 2014). Para Borgersen, Sommervoll e Wennemo (2006), os mercados de habitação são extremamente intrincados, tendo em vista que existem muitos agentes atuantes em tal mercado e considerando que os preços são influenciados por características locais, bem como pela macroeconomia e por fatores demográficos.

Nesta linha de raciocínio, Phang, Kim e Wachter (2010) relatam que a heterogeneidade do mercado imobiliário é ainda mais complexa devido a sua característica de durabilidade, sendo que as decisões de produção de novas unidades, bem como as decisões dos proprietários de imóveis, influenciam diretamente na dinâmica do mercado. Os autores debatem ainda os impactos que advém das políticas de governo, que também influenciam nas decisões sobre nova oferta e venda. Refletindo sobre este aspecto, Borowiecki (2011) em seu estudo, obteve como resultado que a taxa de juros está associada a uma diminuição nos preços dos imóveis em cerca de 2%, indicando que a redução da taxa de juros pode elevar a demanda neste mercado, demonstrando, desta, forma a influência de externalidades nas operações do mercado imobiliário.

Hwang e Quigley (2009) abordam que a durabilidade, a inflexibilidade e a heterogeneidade das habitações implicam no fato de que os custos de transações são significativos no mercado imobiliário. Quando estes custos são comparados com

mercados financeiros ou com demais mercados de bens de consumo, nota-se que as compras relacionadas à habitação demandam por pesquisas mais onerosas para verificar o comportamento de tal mercado (HWANG e QUINGLEY, 2009).

Já Vizuet e Bahena (2011) explanam que, na atualidade, diversos países no mundo têm como cenário de fundo a crise do mercado imobiliário dos Estados Unidos em 2007. Os autores comentam que tal crise teve origem no abuso de instrumentos financeiros, representados pelo excesso de crédito oferecido a famílias com baixa solvência econômica. Houghwout et al. (2011) relatam que, nesta época, cerca de 80% das dívidas das famílias eram relacionadas com a habitação.

Tratando deste cenário, Alves et al. (2011), Daher (2013) e Lencioni (2014) retratam a crise mundial de 2008 como plano de fundo do atual cenário do mercado imobiliário. No ensejo das crises relativas ao mercado econômico, o mercado imobiliário é afetado de forma significativa. O aumento da taxa de juros, bem como a redução de crédito imobiliário, restringem as operações do mercado.

Conforme Torres Filho (2015), numa visão ampla pode-se dizer que crises econômicas são raras no contexto mundial. O autor afirma que a historicidade do tema remete a cinco episódios em que as taxas de crescimento da economia internacional se mostraram negativas: em 1908, geradas pelo pânico financeiro que atingiu os Estados Unidos e a Europa; entre 1914 e 1919, associadas à Primeira Guerra Mundial; entre 1930 e 1932, decorrentes da Grande Depressão; entre 1939 e 1946, período da Segunda Guerra Mundial; e, por fim, a mais recente, em 2008, decorrente da falência do banco de investimento americano Lehman Brothers.

No que tange ao mercado imobiliário brasileiro, a reestruturação da mobilidade urbana advinda do crescimento populacional propiciou um ensejo favorável à expansão do mercado imobiliário. Este cenário positivo está relacionado não somente às necessidades de moradia e habitação necessárias para atender a população, mas também está atrelada aos aportes estrangeiros e à abertura de capital das empresas do setor imobiliário e construção civil, que se deram a partir dos anos 2000 (SILVA et al., 2012).

Para Mendonça (2013), vários são os fatores que podem ter influenciado no cenário positivo do mercado imobiliário brasileiro, sendo as mudanças de legislação do crédito imobiliário e da construção civil, a estabilidade de preços, a queda na taxa de juros, a expansão de crédito direcionado, a expectativa de valorização do preço dos imóveis, os motivos mais citados.

Lencioni (2014) reflete, em seu estudo, sobre a reestruturação imobiliária, Em que se pode citar como um dos processos a abertura de ações na bolsa a partir de 2005 pelas chamadas *Real Estate*, explanando, assim, sobre a integração entre o setor imobiliário e o setor financeiro. A autora reflete, em seu estudo, que a contemporaneidade do setor imobiliário remete ao endividamento do consumidor final.

Em 1989, já se falava sobre a articulação entre o setor imobiliário e o setor financeiro (CARRION, 1989). Estas perspectivas foram sendo desenvolvidas, conforme a percepção de Paiva e Quinto (2007), na integração entre o setor imobiliário e o setor financeiro e refletem em uma instabilidade econômica, tendo em vista que os mecanismos gerenciadores de risco têm efetividade reduzida e as regras das instituições financeiras de crédito são precárias, resultando no endividamento dos adquirentes de financiamentos. Os autores colocam, ainda, em seu estudo, que tal cenário foi o que culminou na crise americana do mercado imobiliário.

Para Giglio et al. (2006), o mercado imobiliário constitui-se de um montante de variáveis sobre a qual há muitas incertezas, tais como total de depósitos em cadernetas de poupança, preços de material de construção, legislação, dentre outros. Os autores afirmam que tais incertezas e complexidades podem acarretar na ineficiência das empresas e dificuldades no estabelecimento de padrões para decisões de produtos e investimentos.

Visando identificar os agentes que fazem parte do mercado imobiliário e os conceitos que permeiam este setor, bem como as atualidades, apresentam-se, a seguir, os subitens conceitos e atualidades.

2.1.1 Conceitos

O mercado imobiliário é o setor central das atividades relacionadas à construção civil, pois ele é responsável pelas atividades de loteamento, compra, venda e locação, dentre outras atividades (SILVA et al., 2012).

Giglio et al. (2006) tratam o mercado imobiliário como um conjunto de negócios que vem sendo comumente chamado de *construbusiness*. Os autores relatam, ainda, em seu estudo, que, para atender os consumidores, o setor

imobiliário brasileiro conta com cerca de 150 mil corretores e 30 mil imobiliárias cadastradas.

Em sua formação, o mercado imobiliário é constituído por três segmentos: imóveis a serem vendidos; as partes que almejam vendê-los (vendedores); e as partes que desejam adquiri-los (compradores) (BRAULIO, 2005). Para Gazola (2002), a relação quantitativa entre estes três segmentos será um fator determinante na formação dos preços em tal mercado.

No que diz respeito ao mercado imobiliário residencial, Rozenbaum e Soares (2007) abordam que este envolve as atividades de produção e comercialização de unidades residenciais, tanto para moradia quanto para investimento. Com relação às características de tal mercado, Rozenbaum e Soares (2007) relatam que uma particularidade do mercado imobiliário residencial no Brasil é o uso do imóvel por um longo período de tempo pela mesma família.

No mercado imobiliário, uma figura recorrente em estudos é o corretor de imóveis. A definição do termo corretor de imóveis envolve uma gama de serviços prestados como intermediário entre vendedores e compradores de dado bem imóvel (SENA, 2012). Desta forma, a autora relata que fica destinado ao corretor de imóveis a função de intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis.

Os agentes imobiliários são responsáveis pela orientação da demanda, tendo papel importante no ambiente urbano, considerando que impulsionam a demanda de acordo com a oferta, criando tendências de consumo (BOTELHO, 2009).

Considerando a classificação dos imóveis urbanos, a Norma NB-502/89 (NBR-5676) da ABNT os classifica, quanto ao uso, como residenciais, comerciais, industriais, institucionais e mistos. Também há a classificação em relação ao tipo de imóvel, podendo este ser terreno, apartamento, casa, escritório, loja, galpão, vaga de garagem, misto, hotéis, hospitais, cinemas e teatros, clubes e recreativos. Além disso, os imóveis podem ser classificados segundo as normas, por agrupamento, podendo os mesmos ser loteamento, condomínio de casas, prédio de apartamentos, conjunto habitacional, conjunto de salas comerciais, prédio comercial, conjunto de prédios comerciais, conjunto de unidades comerciais e complexo industrial, etc.

Além dos conceitos específicos sobre o setor, faz-se necessário apresentar o conceito de ciclo do mercado imobiliário. Segundo Borgersen, Sommervoll e Wennemo (2006), existe uma dinâmica entre a oferta e as necessidades de consumo de habitação. A dinâmica proposta pelos autores retrata que, quando não

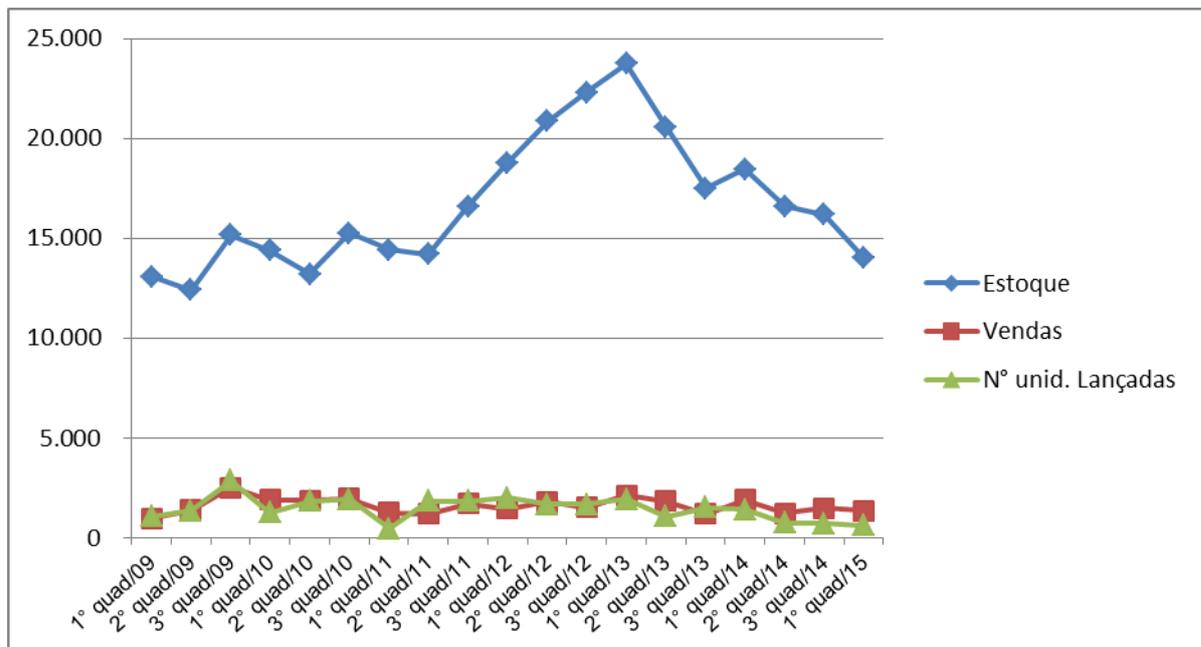
há uma oferta adequada em relação à demanda, pode ocorrer um colapso no mercado e, para que isso não se propague, surge a introdução de capital por meio da liberação de crédito.

2.1.2 Atualidades

A análise realizada pela Câmara Brasileira da Indústria e Construção (2015) demonstra que o ramo da construção civil está em queda no que tange ao volume. Comparando-se o 1º quadrimestre de 2015 com o de 2014, o percentual de queda está em -4%.

No que diz respeito ao histórico de estoque, vendas e número de unidades lançadas no mercado imobiliário brasileiro, pode-se observar, no Gráfico 1, que o montante total de estoque disponível, entre 2009 e 2015, manteve-se sempre acima das vendas e que as vendas e o número de unidades lançadas mostraram-se com um comportamento semelhante ao longo do período.

Gráfico 1 – Histórico: estoque, vendas, número de unidades lançadas no mercado imobiliário brasileiro



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da CBIC (2015)

Nota-se, no Gráfico 1, que no período em que foi lançado o programa Minha Casa Minha Vida (2009), houve maior pico, tanto de vendas quanto de unidades lançadas, assim como foi o período em que havia maior estoque disponível. Posterior a este período, houve uma estabilização nas vendas e no número de unidades lançadas. Contudo, o estoque obteve um período de pico em 2012. Em 2015, nota-se que o número de unidades lançadas decresceu, assim como o estoque, já as vendas permaneceram relativamente estáveis. A prudência devido à crise econômica pode ser uma das explicações para a redução dos lançamentos.

Além disso, novas regras anunciadas pela Caixa Econômica Federal podem alterar o cenário positivo e de ascensão que o mercado imobiliário brasileiro vinha mantendo no decorrer de 2009. As novas regras limitaram os financiamentos de imóveis com os recursos do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo. A partir de maio de 2015, houve uma redução no limite do valor total financiado, de 80% para 50% do valor do imóvel, no Sistema Financeiro de Habitação (SFH) e de 70% para 40% para imóveis no Sistema Financeiro Imobiliário (SFI) (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2015). Desta forma, os contratantes de empréstimos pela Caixa Econômica Federal para imóveis usados, a partir desta data, terão que desembolsar uma entrada maior para aquisição do bem.

Nesta conjuntura, considerando um cenário de mudança e instabilidade, as organizações têm de estar preparadas e com boas estratégias para se manter no mercado. Sendo assim, discorre-se, no próximo item, sobre o planejamento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico, será discorrido sobre o surgimento da estratégia e marcos históricos, sobre o conceito e tipologias de planejamento estratégico, sobre as etapas, modelos e atualidades.

2.2.1 Surgimento da estratégia e marcos históricos

A historicidade do tema estratégia teve início na área militar. Posteriormente na civilização grega, emergiram os estudos sobre estratégia relacionados ao contexto político e militar para fins de governo (VIZEU e GOLÇALVES, 2010).

Segundo os autores, ao longo da história várias obras foram escritas e consideradas marcos sobre a literatura de estratégia.

A analogia com os resultados e êxitos na guerra influenciou autores a migrar o termo estratégia para a área empresarial, tendo seu marco na década de 50 com um estudo realizado em Harvard (VIZEU e GOLÇALVES, 2010). Em 1987, no contexto empresarial, Mintzberg (1987) já afirmava que sua definição era complexa e demandava análise de vários aspectos.

Seguindo nesta linha de raciocínio, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) abordam o processo de estratégia a partir de 10 escolas, sob óticas de diferentes autores, os quais trazem visões distintas sobre estratégia, porém relacionadas entre si. As escolas e suas perspectivas podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2 – As escolas

Escola	Perspectiva
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico.
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental.
Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo.
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Para Barbosa e Brondani (2005), o planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta que auxilia a gestão empresarial, levando em consideração o fato de que possibilita o direcionamento das ações empresariais em um plano pré-determinado de metas e estratégias.

Na percepção de Porter (2002), para que se torne possível desenvolver e manter um posicionamento estratégico competitivo, a empresa deve ter como base seis princípios: possuir objetivo certo; possuir estratégia que possibilite agregação de valor aos clientes; a estratégia deve estar exposta na cadeia de valor; as estratégias têm que envolver *trade-offs*; as estratégias devem conduzir todas as

atividades de forma sistêmica, visando os objetivos estratégicos; e a estratégia deve ser utilizada de forma contínua e em longo prazo.

Conforme Andrade (2012) relata em seu estudo, a estratégia pode também ser entendida como um processo no qual o objetivo final é o alcance de um ensejo futuro almejado pela organização. O autor explana que o principal instrumento para o alcance da estratégia é o planejamento estratégico. Sendo assim, discorre-se no próximo tópico sobre conceitos e tipologias de planejamento estratégico.

2.2.2 Conceituação e tipologias

As formas de planejamento, segundo Estrada e Almeida (2007), têm evoluído nas últimas décadas. Segundo os autores, a evolução passa do Planejamento Orçamentário à Gestão Estratégica, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Evolução do Planejamento



Fonte: Adaptado de Estrada e Almeida (2007)

Pode-se observar, a partir do exposto na Figura 1, que cada modelo passou por ajustes ao longo do tempo, sendo melhorado e acrescentadas técnicas que visem o benefício das organizações. Para este estudo, serão utilizados os conceitos

relacionados ao planejamento estratégico; sendo assim, discorre-se a seguir sobre os conceitos e tipologias encontradas na literatura.

Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico pode ser entendido como o processo de estabelecer um conjunto de decisões a serem tomadas pelo executivo em um ensejo divergente do atual. Ainda segundo o autor, o processo decisório deve ser abordado antes, durante e após a elaboração e implementação do planejamento estratégico. Oliveira (2010) também apresenta, em seu estudo, o planejamento dividido em três tipos: planejamento estratégico – incumbido de decisões estratégicas; planejamento tático – cabe a ele as decisões táticas; e planejamento operacional – tomando as decisões operacionais.

Kotler (1992) define o planejamento estratégico como um processo gerencial de criar, aplicar e manter estratégias adequadas que comportem os objetivos e os recursos da empresa, bem com as mudanças e oportunidades de mercado.

Já Almeida (2010) trata o planejamento estratégico como uma técnica administrativa, através do qual, primeiramente, se ordena o caminho pelo qual a organização deseja seguir, tomando como norte os *insights* dos gestores, possibilitando, desta forma, a criação da visão da empresa. Ordenada esta etapa, criam-se ações que possibilitem o alcance desta visão, as quais denomina-se planejamento estratégico.

Conforme Pereira (2010), o planejamento estratégico é tido como um processo no qual são analisados, de forma sistemática, os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, visando a formulação de estratégias e ações estratégicas que proporcionem para a empresa maior competitividade.

Corroborando Teixeira, Dantas e Barreto (2015) tratam o planejamento estratégico como medidas positivas que as organizações podem tomar em relação ao ensejo em que estão inseridas, através do qual, por meio da análise externa, identificam-se seus pontos fortes e fracos bem como as ameaças e oportunidades.

Dentro de um contexto organizacional, Andrade (2012) apresenta o planejamento como um processo, o qual é definido de maneira formal, racional, sistêmico e flexível, visando ser um facilitador da tomada de decisões, do alcance dos objetivos e do direcionamento da empresa para as suas metas.

O planejamento estratégico dentro de uma organização deve respeitar alguns princípios gerais e específicos que lhes darão uma base sólida para a tomada de

decisão. Para Oliveira (2010), são quatro os princípios gerais do planejamento: princípio da contribuição aos objetos; princípio da precedência do planejamento; princípio das maiores influência e abrangência; e o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. Com relação aos princípios específicos, o autor relata, com base em Ackoff (1974, p.28), que são os seguintes: planejamento participativo; planejamento coordenado; planejamento integrado; e planejamento permanente.

Com relação aos tipos de planejamento, Oliveira (2010) apresenta três tipos. O primeiro refere-se ao planejamento estratégico, o qual está relacionado às decisões estratégicas para objetivos de longo prazo. Posteriormente, o autor apresenta o planejamento tático, que refere-se a decisões táticas de curto prazo e com estratégias que afetam somente parte da empresa. E, por fim, o planejamento operacional, o qual põe em prática, por meio de documentos escritos e de metodologias de desenvolvimento e implementação, o planejamento tático.

Para Pereira (2010), o planejamento estratégico pode ser entendido a partir que quatro visões que, embora distintas, são complementares: visão globalística ou sistêmica; participativa; empreendedora ou inovadora; e humanística.

A visão globalística ou sistêmica engloba todo o ambiente do negócio. Já a participativa procura envolver o maior número de pessoas possível na elaboração do planejamento estratégico. No que tange à visão empreendedora ou inovadora, esta tem por base um pensamento criativo, ousado e desafiador para com o planejamento estratégico, vislumbrando um cenário de 20 ou 30 anos à frente. Por fim, a visão humanística aborda a concepção sobre o interno da organização, tendo uma ampla visão em relação ao processo de gestão, focando no conjunto de clientes, investidores e principalmente funcionários (PEREIRA, 2010).

Em continuidade ao seu pensamento, Pereira (2010) também apresenta algumas características pertinentes ao planejamento estratégico, sendo elas: relação entre implicações futuras e decisões presentes; processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que almejam o alcance dos objetivos estabelecidos; o processo de planejamento é mais importante do que o produto final; preocupação intelectual com o futuro revestido de ações; avalia ações alternativas em relação a estados futuros e; escolhe ações estratégicas alternativas, envolvidas com o futuro e não com o passado. Além destas características, o autor apresenta também o caráter abrangente e temporal como aspectos presentes no planejamento estratégico.

2.2.3 Etapas

No que tange à execução do planejamento estratégico, Harris e Ogbonna (2006) testaram alguns pressupostos em relação ao início bem sucedido do planejamento estratégico. Estes pressupostos estão elencados na Figura 2.

Figura 2 – Fatores associados ao início bem sucedido do planejamento estratégico

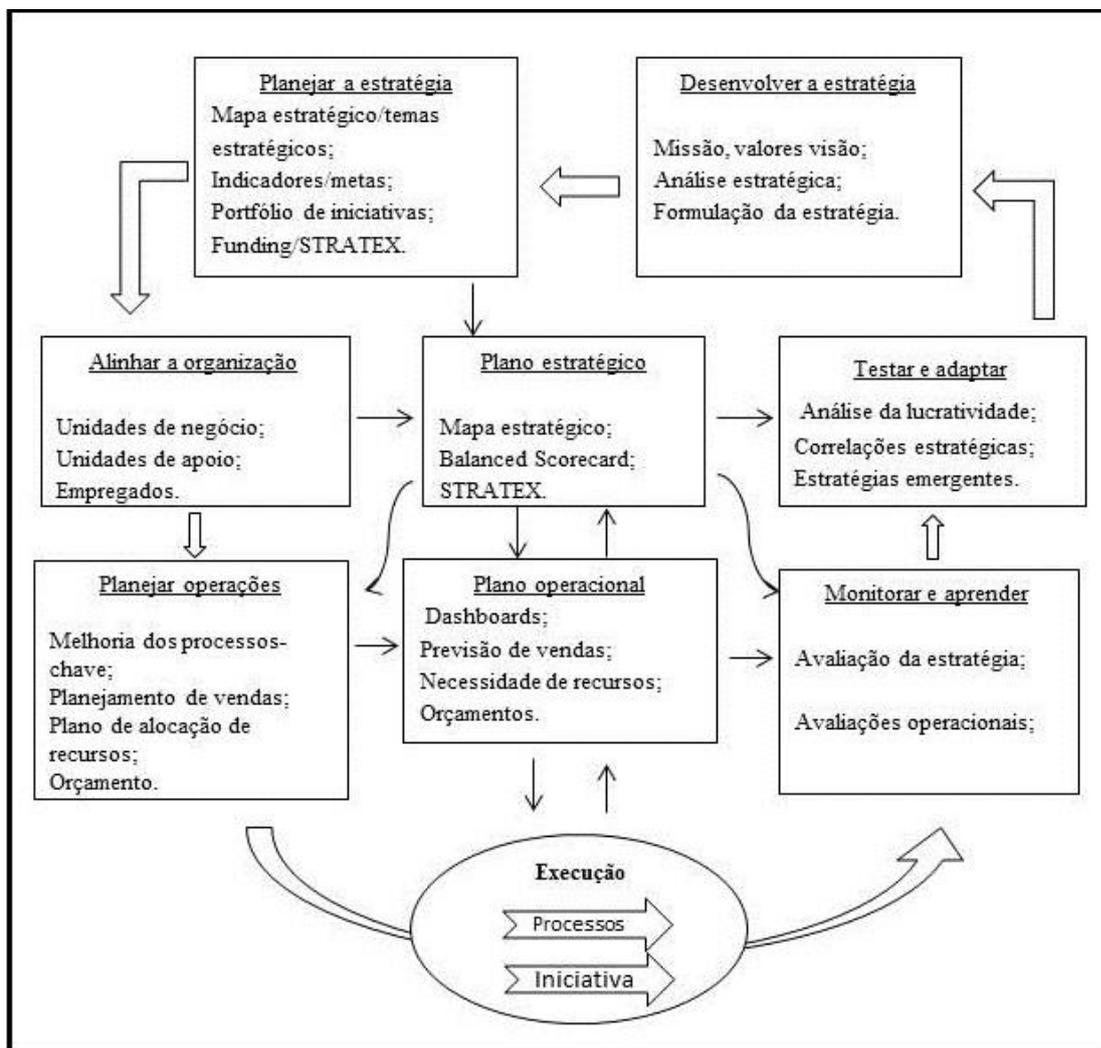


Fonte: Harris e Ogbonna (2006, p. 101)

Os pressupostos testados por Harris e Ogbonna (2006) retratam três escopos principais para o sucesso da implementação do planejamento estratégico: características de gestão; dinâmica da empresa; e fatores ambientais. Cada etapa apresentada pelos autores, se trabalhada dentro dos pressupostos propostos, terá maior chance de obter um planejamento estratégico bem sucedido.

Na perspectiva de Kaplan e Norton (2008), o planejamento da estratégia parte da construção de um mapa estratégico que elenque as fases para o alcance da visão da empresa. A proposta dos autores pode ser vista na Figura 3.

Figura 3 – O sistema gerencial: planejamento da estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2008)

Segundo Oliveira (2010), o planejamento estratégico está envolto por três etapas operacionais: delineamento (estruturar o processo de planejamento estratégico), elaboração (identificar e avaliar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, explicitar os objetivos e metas e desenvolver estratégias), e implementação (aplicar o que foi estruturado no planejamento).

Dentro de tais perspectivas, apresenta-se, no próximo subitem, alguns modelos de planejamento estratégico, demonstrando quais as etapas os autores utilizaram em seus modelos.

2.2.4 Modelos

Apresenta-se neste tópico alguns modelos teóricos sobre planejamento estratégico.

2.2.4.1 Modelo proposto por Bryson

Bryson (1988) desenvolveu um modelo de planejamento estratégico voltado para organizações públicas e organizações sem fins lucrativos. O modelo proposto pelo autor é composto por oito etapas. Na primeira etapa, ao se iniciar o planejamento estratégico, o autor comenta que é necessário fazer um acordo referente ao esforço despendido ao uso de tal ferramenta. Neste acordo, devem constar questões que dizem respeito ao processo, tais como tempo, período de realização e apoio necessário.

A etapa conseguinte consiste na especificação do responsável pelo processo, ou seja, a definição de quem estará incumbido de conduzir o processo e efetivar o planejamento estratégico. Já a terceira etapa proposta pelo autor envolve o desenvolvimento da missão e valores da organização. Nesta etapa, o autor apresenta como sugestão que a atividade prévia à definição da missão e dos valores seja o conhecimento dos *stakeholders*, a fim de que estas estejam adequadas a eles.

A quarta etapa sugerida pelo autor consiste na análise do ambiente externo, quando a organização deve procurar identificar oportunidades e ameaças, reconhecendo e monitorando fatores incontrolláveis. No que diz respeito à quinta etapa, ela é composta da análise do ambiente interno à empresa, ou seja, a empresa deve ter o conhecimento das suas forças e fraquezas, as quais são obtidas pela avaliação dos recursos e estratégias adotadas, bem como dos resultados alcançados.

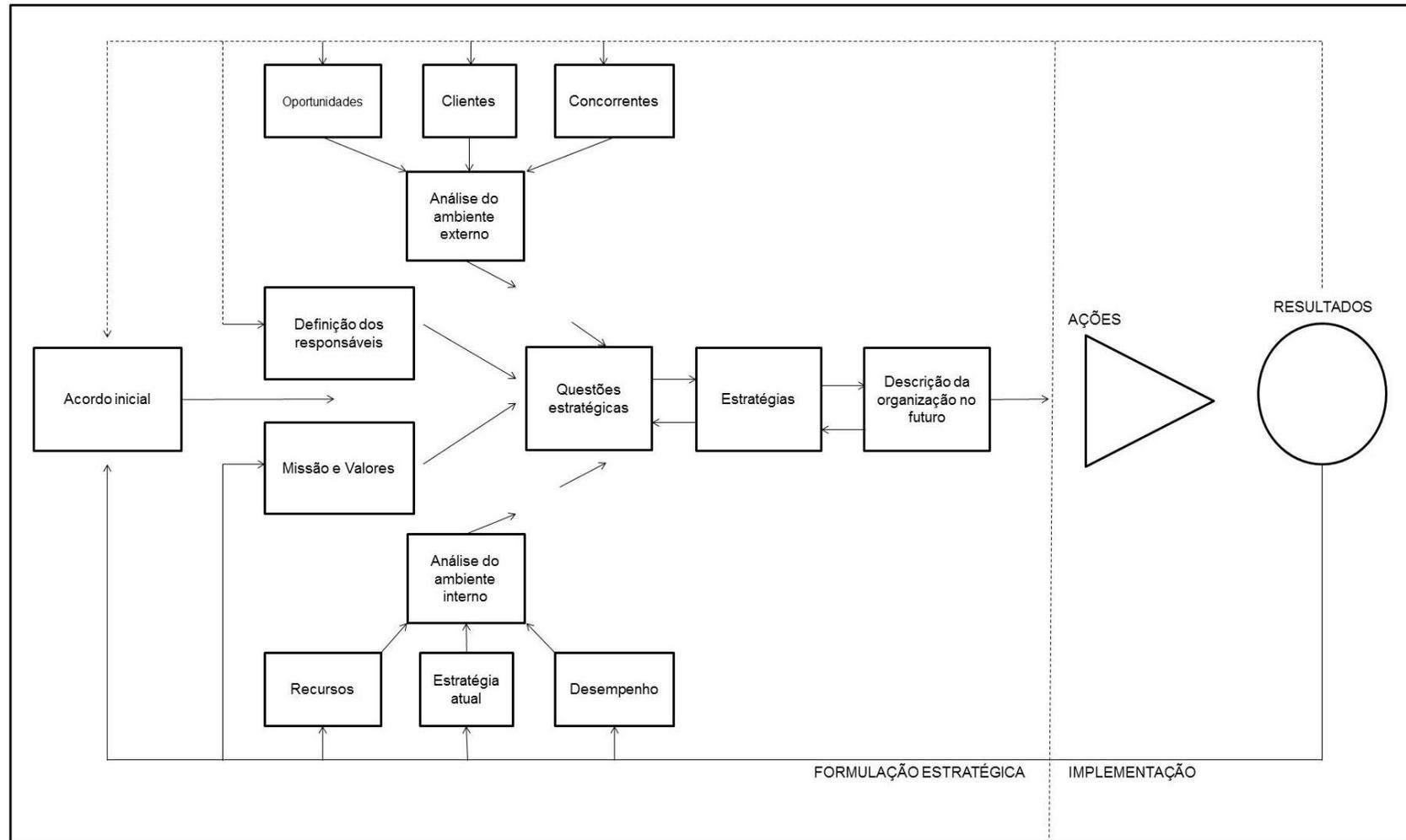
Após a realização das análises externa e interna, a etapa seguinte ao modelo proposto por Bryson (1988) consiste na identificação de questões estratégicas relevantes para a organização, ou seja, buscar quais variáveis e fatores influenciam na organização. Identificadas as questões estratégicas, a próxima etapa é a formulação de estratégias para gerir tais questões. O autor comenta que as estratégias são um conjunto de “fins”, ou seja, meios pelos quais se alcançam os

objetivos; exemplificando, o autor comenta que podem ser programas, políticas, ações, decisões de alocação de recursos, etc.

Por fim, a última etapa proposta pelos autores é aquela na qual as empresas estipulem uma visão de sucesso do futuro, ou seja, consigam visualizar qual resultado querem alcançar. Esta etapa consiste em descrever como será a organização se esta conseguir implementar com sucesso suas estratégias e alcançar o almejado em seu plano.

O autor comenta, em seu estudo, que, além das oito etapas que compõem a formulação do planejamento estratégico, também devem ser consideradas as ações e decisões para implementação, bem como a avaliação dos resultados como etapas para finalizar o planejamento estratégico. O modelo proposto pelo autor pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de planejamento estratégico de Bryson (1988)

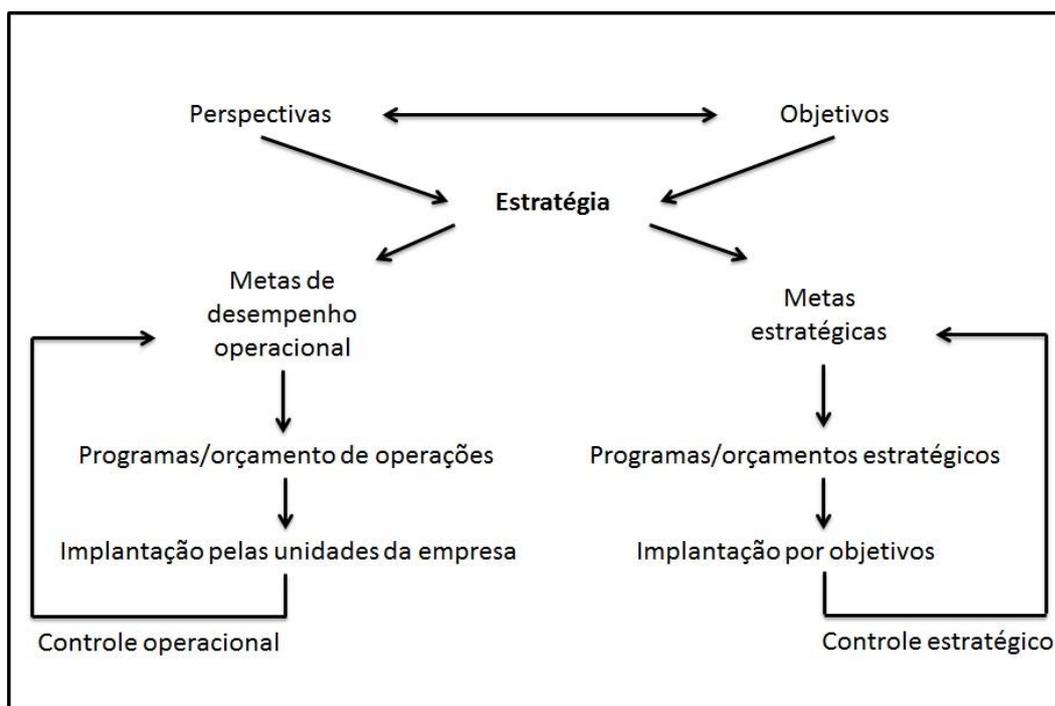


Fonte: Bryson (1988, p. 75)

2.2.4.2 Modelo proposto por Ansoff e McDonnell

O modelo proposto por Ansoff e McDonnell, em 1993, propõe uma análise das perspectivas e objetivos da organização, a fim de traçar uma estratégia, embasada em metas de desempenho operacional e metas estratégicas. As metas de desempenho operacional estão relacionadas aos orçamentos de operações e a implantação destes orçamentos nas unidades da empresa. Estas etapas devem estar sob controle para verificar o alcance das metas traçadas. Já as metas estratégicas estão fundamentadas em orçamentos estratégicos, na implantação por objetivos e com controle estratégico de seu alcance. O modelo proposto pelos autores pode ser vislumbrado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo proposto por Ansoff e McDonnell



Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p.39)

Observando-se o modelo dos autores na Figura 5, nota-se que a estratégia está alinhada com os objetivos e perspectivas da empresa e que a mesma, por sua vez, conversa com as metas de desempenho operacional e as metas estratégicas.

2.2.4.3 *Modelo proposto por Scramim e Batalha*

Scramim e Batalha (1997) propuseram, em seu estudo, um modelo de planejamento estratégico para a pequena indústria. A metodologia proposta pelos autores é composta por oito etapas, as quais não podem ser invertidas e nem suprimidas, pois obedecem uma sequência lógica que implica no sucesso da implementação.

A primeira etapa sugerida pelos autores é a de sensibilização, a qual envolve a definição de qual estratégia será adotada em vista com conjunto do trabalho. O próximo passo consiste na constituição da missão, seguida pelo passo três, que propõe a definição dos objetivos gerais que a empresa deseja alcançar.

O quarto passo é a segmentação estratégica, na qual os autores comentam que se aplica em organizações que produzem diferentes produtos, atuando em mercados distintos com fatores-chave de sucessos diferentes. Por conseguinte, a quinta etapa diz respeito ao diagnóstico estratégico, quando se analisam os fatores externos e os fatores internos da empresa.

Após o diagnóstico estratégico, parte-se para o delineamento de estratégias. Neste passo, são escolhidas quais estratégias a empresa irá adotar para dar continuidade aos objetivos definidos anteriormente.

Com as estratégias definidas, o sétimo passo é a definição dos planos de ação, que engloba as atividades necessárias para executar as decisões, considerando todas as análises de ambiente externo e interno, previamente realizadas, bem como a responsabilidade social da empresa e seus valores.

Por fim, o último passo proposto pelos autores consiste em adotar mecanismos de controle e acompanhamento. O processo sugerido pelos autores pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 – Processo de planejamento estratégico de Scramim e Batalha (1997)



Fonte: Elaborado pela autora com base em Scramim e Batalha (1997)

2.2.4.4 Modelo proposto por Almeida

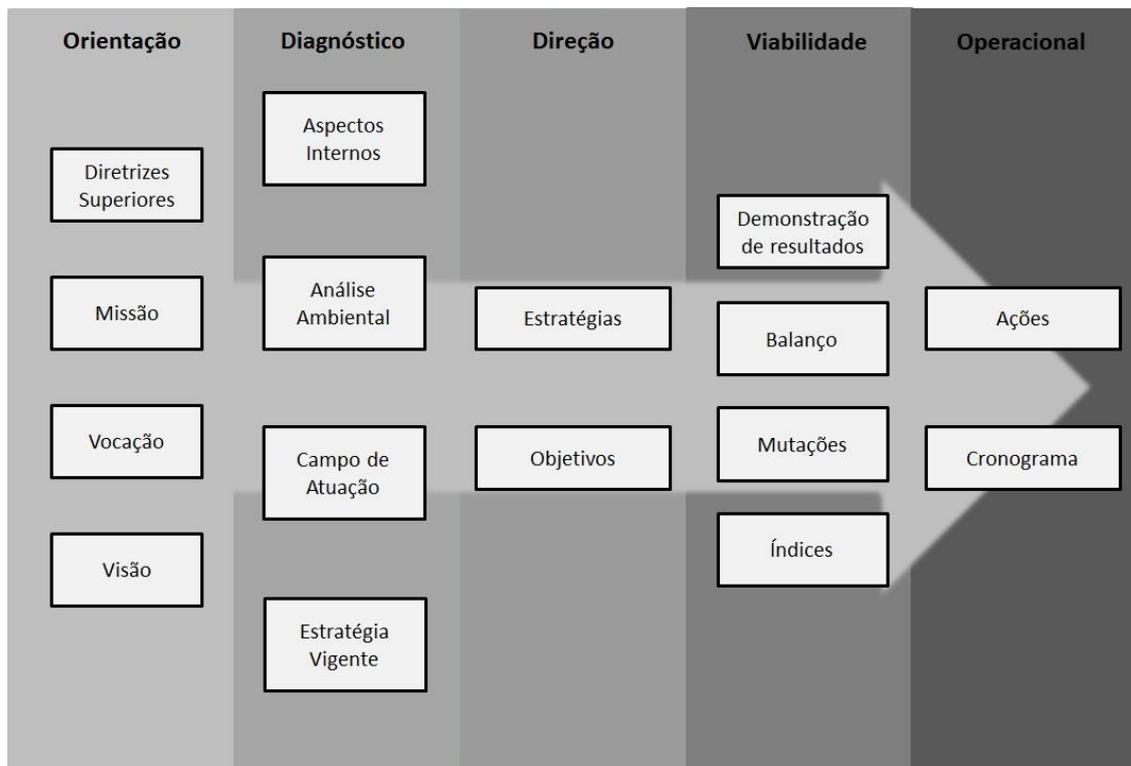
O modelo desenvolvido por Almeida (2010) pressupõe a aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas. O autor desenvolveu, em sua tese de doutorado, em 1995, um modelo de planejamento estratégico aplicado em um grupo de tecelagens de Americana, município do Estado de São Paulo. O autor pôde comprovar que, por meio do planejamento estratégico, é possível que pequenas empresas tenham inúmeros benefícios. O autor relata, ainda, que, após a sua tese, o modelo já foi aplicado mais de 200 vezes, não somente em empresas ou grupo de empresas, mas também em unidades das empresas e até no indivíduo como profissional.

Almeida (2010) constatou, em seu estudo, que a aplicação do planejamento estratégico requer algumas modificações, simplificando o modelo e realizando

adequações para facilitar o dia a dia na organização, comprometendo os envolvidos na implementação.

O modelo proposto por Almeida passa por cinco macro etapas: a orientação, o diagnóstico, a direção, a viabilidade e o operacional. O processo do planejamento estratégico pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 – Processo de Planejamento Estratégico de Almeida (2010)



Fonte: Almeida (2010, p.34)

Analisando as etapas ou o processo de planejamento estratégico proposto pelo autor, nota-se que as etapas e atividades que a compõem são bem definidas, sendo esta uma característica que pode auxiliar a pequena empresa na utilização desta ferramenta no cotidiano de suas atividades.

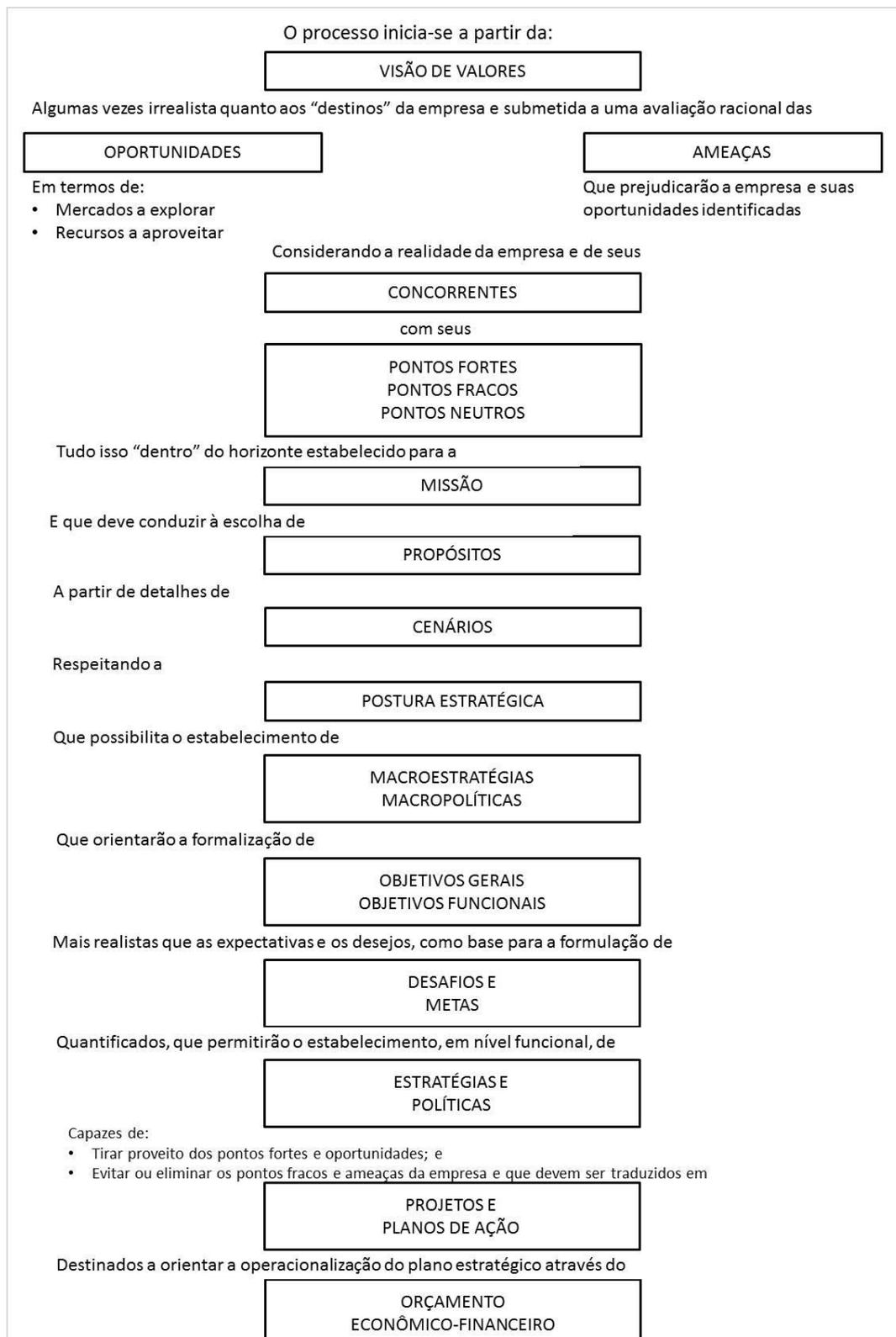
2.2.4.5 Modelo proposto por Oliveira

Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico pode ser considerado a partir de três dimensões operacionais globais: delineamento, elaboração e

implementação. Na primeira dimensão, estrutura-se o planejamento, define-se a metodologia a ser utilizada e quem será o responsável pelo processo em si. Na etapa seguinte, a elaboração, identificam-se oportunidades e ameaças no ensejo no qual a empresa está inserida e adotam-se estimativas de risco para as opções estabelecidas. Para a escolha das opções, o responsável pela análise deve avaliar os pontos fortes e pontos fracos da organização, bem como a capacidade de identificar as oportunidades e transpor as ameaças do ambiente. A última etapa é a implementação, na qual se coloca em prática tudo o que foi traçado pelos gestores responsáveis.

A partir das macro etapas apresentadas pelo autor, inicia-se o processo de planejamento estratégico, o qual esmiúça as etapas a serem seguidas. Este processo pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Processo de planejamento estratégico de Oliveira (2010)

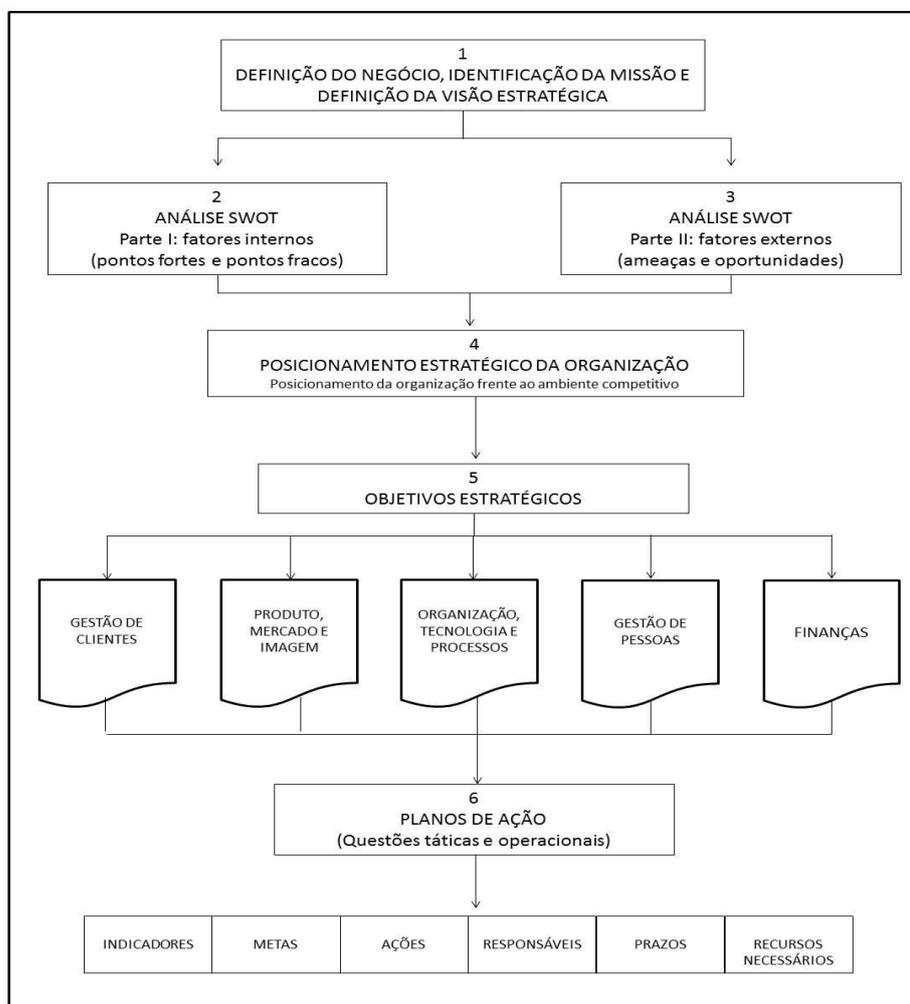


Fonte: Oliveira (2010, p. 57)

2.2.4.6 Modelo proposto por Andrade

Na visão de Andrade (2012), o delineamento do planejamento estratégico deve seguir seis passos: definição do negócio, análise *swot* dos fatores internos, análise *swot* dos fatores externos, posicionamento estratégico da organização, objetivos estratégicos e planos de ação. O modelo proposto por Andrade (2012) pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico

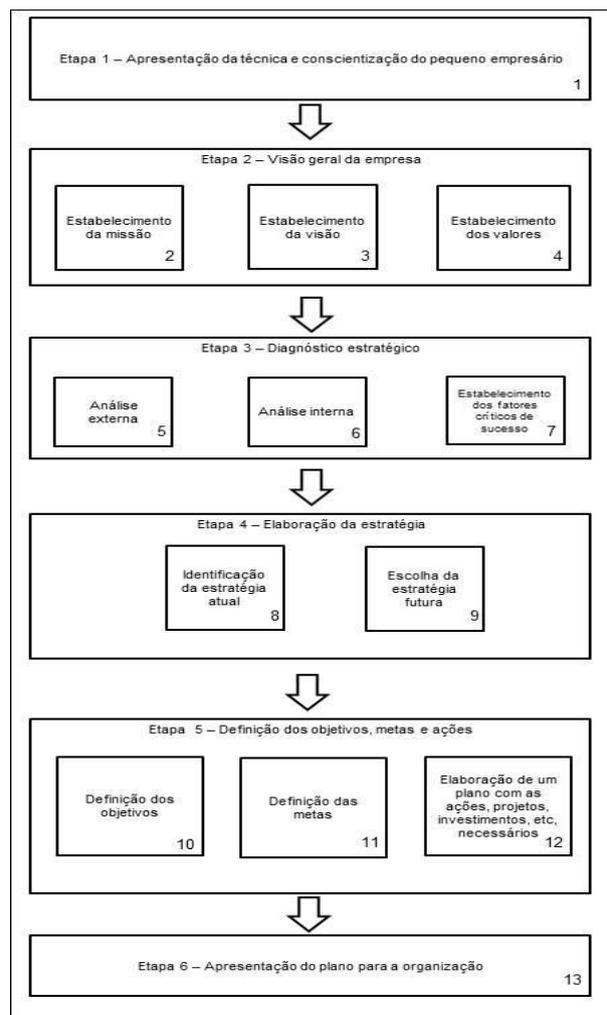


Fonte: Andrade (2012, p.20)

2.2.4.7 Modelo proposto por Terence

O modelo apresentado por Terence, em sua tese, consiste em um ajuste de modelos de alguns autores renomados, os quais a autora tomou por base para implementar sua pesquisa. A pesquisa de Terence teve como objetivo desenvolver um roteiro prático para aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas. Desta forma, a autora apresentou um modelo ajustado para que sua aplicação na pequena empresa obtivesse maior entendimento e sucesso. O modelo proposto por Terence pode ser visualizado na Figura 10.

Figura 10 – Roteiro prático para aplicação do planejamento estratégico na pequena empresa



O modelo proposto pressupõe que o primeiro passo seja a apresentação e conscientização do pequeno empresário sobre o planejamento estratégico, esclarecendo dúvidas fortuitas e explanando sobre vantagens e desvantagens. Na próxima etapa, inicia-se o estabelecimento da missão, visão e valores da empresa.

Após a identificação da empresa, inicia-se o diagnóstico estratégico. É nesta etapa que são realizadas as análises externa e interna da empresa, com vistas à identificação de oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e pontos fracos. É no diagnóstico estratégico que são estabelecidos, também, os fatores críticos de sucesso, os quais são estabelecidos com base na análise ambiental realizada.

Dando prosseguimento aos passos, a próxima etapa está relacionada à elaboração da estratégia. Nesta etapa, é identificada a estratégia atual da empresa e realizada a escolha de uma estratégia a ser seguida no futuro. A autora ressalta que esta estratégia deve ser condizente com as metas e os objetivos da empresa e deve, também, considerar as ações dos concorrentes.

Com a estratégia definida, inicia-se a tomada de decisão relativa aos objetivos, às metas e à elaboração de um plano que ofereça suporte às estratégias e reflita no alcance dos objetivos e das metas propostas. Terence (2002) salienta que os objetivos têm de ser definidos em convergência com a análise ambiental realizada e com a missão da empresa. Já as metas precisam ser estabelecidas levando-se em consideração o tempo de seu alcance, sendo que as mesmas devem ser monitoradas.

Por fim, Terence (2002) relata que, após todos os passos realizados, deve-se apresentar o plano para todos os colaboradores da empresa, comunicando a equipe sobre as estratégias e ressaltando a importância do comprometimento de todos para o sucesso da empresa.

2.2.4.8 Modelo proposto por Chiavenato e Sapiro

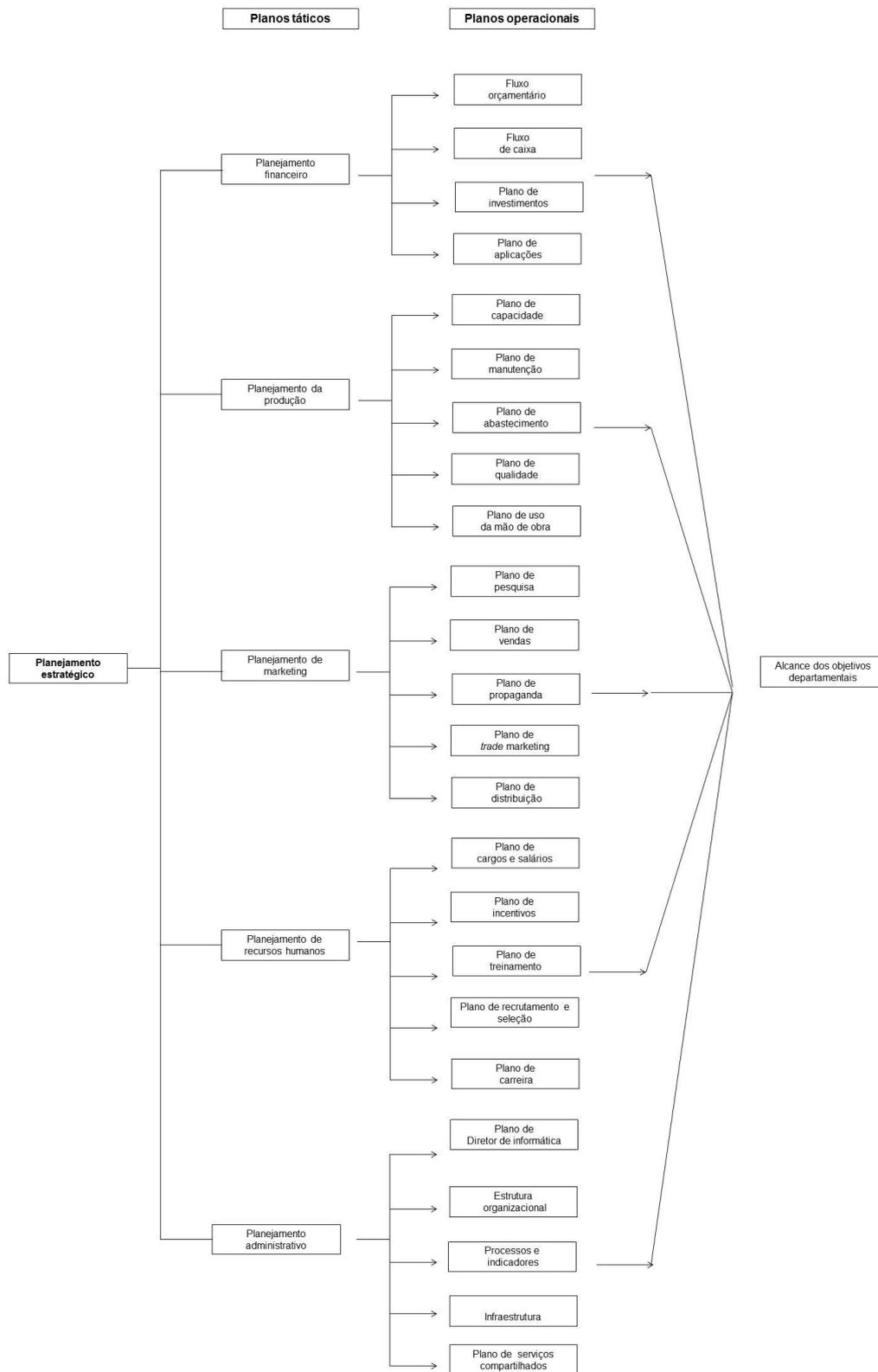
Chiavenato e Sapiro (2009) apresentam, em seu estudo, uma abordagem integrada de planejamento. Os autores comentam que o planejamento estratégico, se aplicado isoladamente, pode ser insuficiente para alcançar os objetivos propostos. Desta forma, os autores propõem que o planejamento estratégico seja elaborado de forma congruente com os planejamentos tático e operacional.

No que tange ao planejamento estratégico, os autores colocam que este é o mais amplo e contempla toda organização, sendo projetado para longo prazo e preocupando-se em alcançar os objetivos em nível organizacional.

Com relação ao planejamento tático, a sua abrangência é departamental, sendo cada unidade parte integrante desta etapa. Ele é um projeto para médio prazo, sendo mais detalhado que o planejamento estratégico. Seu nível é intermediário.

Por fim, o planejamento operacional é composto por cada atividade específica, sendo projetado para curto prazo, com efeito imediatista, preocupando-se com alcance de metas específicas, sendo detalhado e analítico. O seu nível é operacional. O processo proposto pelos autores pode ser visualizado na Figura 11.

Figura 11 – Processo de planejamento por nível hierárquico e por tipo

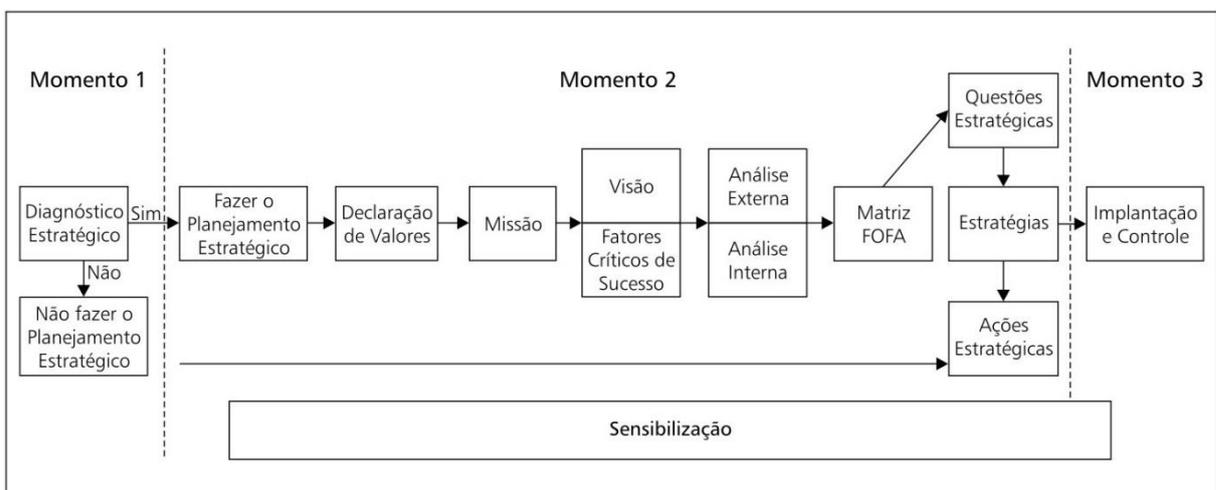


2.2.4.9 Modelo proposto por Pereira

O modelo sugerido por Pereira (2010) aborda o planejamento estratégico em três momentos: diagnóstico estratégico; formulação das etapas do processo de planejamento estratégico; e implementação e controle do processo de planejamento estratégico.

No diagnóstico estratégico, Pereira (2010) propõe uma reflexão sobre a atual situação da empresa. Depois de realizado este diagnóstico, inicia-se a formulação das etapas do processo, definindo-se valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, fazendo-se análise externa, análise interna e a matriz de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA), verificando questões estratégicas e definindo-se estratégias e ações estratégicas. Na última etapa, realiza-se o acompanhamento e controle de tudo que foi formulado na etapa anterior. É nesta etapa que a organização colhe os resultados e inicia a prática do processo de planejamento estratégico. O modelo proposto por Pereira (2010), com as características apresentadas acima, pode ser visualizado na Figura 12.

Figura 12 – Momentos do processo de planejamento estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57)

2.2.4.10 *Resumo dos modelos*

Para que se torne mais viável a compreensão de todos os modelos em uma visão geral, elaborou-se um resumo, em forma de quadro, com os pontos positivos e pontos negativos, a partir da percepção da autora, sobre os modelos apresentados. O quadro resumo é apresentado a seguir.

Quadro 3 – Resumo dos modelos apresentados

Autores	Bryson (1988)	Ansoff e McDonnel (1993)	Scramim e Batalha (1997)	Terence (2002)	Chiavenato e Sapiro (2009)	Almeida (2010)	Pereira (2010)	Oliveira (2010)	Andrade (2012)
Organizações-alvo	Públicas e sem fins lucrativos	Geral	Pequena indústria	Pequenas empresas	Médio a grande porte	Pequena empresa	Geral	Geral	Geral
Etapas	8 etapas	8 etapas	8 etapas	6 etapas	3 tipos de planejamento	5 macro etapas	3 momentos	3 dimensões globais	6 passos
Principais passos	Formulação da estratégia e implementação	Análise das perspectivas e dos objetivos, traçando a estratégia com base nas metas	As oito etapas são essenciais e não podem ser invertidas ou suprimidas	As seis macro etapas são os passos principais	Planos táticos e planos operacionais	Orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional	Diagnóstico estratégico, elaboração da estratégia e implementação	Delineamento, elaboração e implementação	Definição do negócio, análise <i>swot</i> interna e externa, posicionamento estratégico, objetivos estratégicos e planos de ação
Pontos positivos	Etapas bem definidas, podendo ser adaptado para organizações privadas	Relativamente simples e de fácil entendimento	Bem segmentado, demonstrando, de forma clara, todas as etapas, além de prever controle e acompanhamento do planejamento estratégico	Modelo já ajustado à pequena empresa, na qual as imobiliárias se enquadram	Apresenta os três tipos de planejamento, especificando a incumbência de cada um	Modelo modificado para facilitar o dia a dia da organização	O modelo apresenta três momentos para execução do planejamento estratégico, o que torna mais clara as etapas. Também é especificada cada atividade a ser realizada em cada etapa	O modelo é claro quanto às etapas a serem seguidas e o que proceder em cada uma delas	O autor menciona, dentre as etapas, a elaboração dos planos táticos e operacionais
Pontos negativos	Não prevê avaliação dos resultados após a implementação do planejamento estratégico	Etapas gerais, sem objetivos específicos	As etapas são inflexíveis	Não prevê avaliação dos resultados após a implementação do planejamento estratégico	Não segmenta as atividades a serem realizadas para elaboração de cada planejamento	Não prevê a avaliação dos resultados após a implementação do planejamento estratégico	Não prevê avaliação dos resultados após a implementação do planejamento estratégico	Não prevê avaliação dos resultados após a implementação do planejamento estratégico	Não prevê avaliação dos resultados após a implementação do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora, com base no referencial teórico apresentado anteriormente.

Analisando os modelos apresentados no quadro resumo, bem como suas perspectivas, pode-se dizer que os modelos que podem se adequar melhor à realidade das imobiliárias são os de Ansoff e McDonnell (1993), Terence (2002), Almeida (2010), Pereira (2010) e Andrade (2012).

Considera-se que o modelo do Bryson (1988) não seria adequado por ter como foco instituições públicas e sem fins lucrativos, além de não prever avaliação de resultados. Já o modelo de Scramim e Batalha (1997) é específico para pequenas indústrias, tendo suas etapas engessadas. O modelo de Chiavenato e Sapiro (2009) difere do público-alvo, pois é voltado para organizações de médio e grande porte, trazendo à tona os planos táticos e operacionais, não sendo convergente para a realidade das imobiliárias.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR IMOBILIÁRIO

Neste item, será comentada a utilidade do planejamento estratégico para o setor imobiliário, bem como os desafios e benefícios advindos da sua implantação na empresa.

2.3.1 Como o planejamento estratégico pode ser útil para o setor

Para ser vislumbrada a importância do planejamento estratégico para o setor imobiliário, retoma-se o conceito de ciclo, comentado anteriormente. No mercado imobiliário, o comportamento humano e as atividades econômicas influenciam as forças da oferta e demanda no mercado imobiliário; estas, por sua vez, afetam o desempenho financeiro por meio de alterações nos aluguéis, taxas de vacância, taxas operacionais, despesas de capital e taxas de capitalização (PYHRR, ROULAC e BORN, 1999).

Partindo deste princípio, o gestor poderia usar a teoria do conhecimento dos ciclos para melhorar suas decisões futuras. Mas de que serve conhecer os ciclos e não saber agir diante deles? Neste âmbito é que entra o planejamento estratégico.

Pyhrr, Roulac e Born (1999) argumentam, em seu estudo, que com uma formulação estratégica eficaz, é possível antecipar os ciclos e responder proativamente, visando aumentar os retornos sobre os investimentos e minimizar os riscos em períodos críticos.

Corroborando, Lindholm, Gibler e Leväinen (2006) afirmam, em seu estudo, que a demanda por mais eficiência na utilização do espaço, bem como maior produtividade no local de trabalho, tem levado as empresas imobiliárias a adotar uma série de estratégias para a gestão de suas operações. As autoras comentam, ainda, que, se a empresa identificar no planejamento estratégico os fatores críticos de sucesso, tem maiores chances de alcançar o êxito financeiro na organização. Contudo, apesar dos benefícios que o planejamento pode trazer à empresa, a maioria ainda não despense o tempo necessário para desenvolver o planejamento estratégico (LINDHOLM, GIBLER e LEVÄINEN, 2006).

Neste sentido, Giglio et al. (2006), retratam que o mercado imobiliário é incipiente no que diz respeito à estratégias, apesar de Arraes e Souza Filho (2008) relatarem que o capital imobiliário demanda por estratégias de ação para que se possa obter ganhos fundiários.

Seguindo esta perspectiva, Almeida e Giglio (1998) comentam que o que se percebe é que o ramo imobiliário não evolui com o passar do tempo no que diz respeito ao planejamento estratégico, apresentando pouca renovação na estrutura das organizações, bem como nos modelos de vendas ou utilização de ferramentas de marketing.

Indo ao encontro destas ideias, Gibler, Black e Moon (2002) afirmam que, em muitas organizações imobiliárias, as decisões diárias são tomadas sem o auxílio de um plano estratégico, o que pode estar ocasionando baixa produtividade e lucratividade para a empresa. Neste sentido, os autores afirmam que, para a organização se tornar mais eficaz, é necessário que se siga uma estratégia consistente que interaja com o ambiente.

Um estudo realizado por Michelin et al. (2013) mostrou que, na cidade de Santa Maria - RS onde se pretende aplicar a pesquisa, 56% das empresas do ramo imobiliário não fazem uso do planejamento estratégico. O estudo ainda demonstrou que, para 60% das empresas estudadas o planejamento estratégico utilizado é inadequado, demonstrando a precariedade na utilização desta ferramenta no setor e enfatizando o desafio em relação à sua implementação e efetiva utilização.

Desta forma, considerando o desuso do planejamento estratégico por grande parte das empresas imobiliárias, apresentam-se, no subitem subsequente, os desafios de se adotar um planejamento estratégico.

2.3.2 Os desafios e benefícios de se adotar um planejamento estratégico

Em 1997, Balarine (1997) já retratava a importância da utilização do planejamento estratégico, considerando que, no ambiente mutável, a necessidade de agilidade e constante revisão do posicionamento podem refletir em uma vantagem competitiva. Contudo, como foi abordado no capítulo sobre planejamento estratégico, muitas vezes há resistência, por parte dos integrantes da empresa, na implementação do planejamento estratégico, tornando-se um desafio a sua prática.

Não obstante a isso, conforme Paiva e Quinto Jr. (2007), as empresas imobiliárias são compostas, em sua maioria, por empresas familiares, caracterizadas pelo reduzido profissionalismo na gestão empresarial, sujeitas a interferências devidas aos conflitos internos da família.

Martin (2014) vai ao encontro destes pressupostos quando coloca, em seu estudo, que, geralmente, os gestores sabem o que é uma estratégia e a sua importância para a empresa; contudo, estes também a acham assustadora, tendo em vista que os obriga a vislumbrar um futuro, tomando decisões antecipadas e limitando possibilidades e opções.

Haja vista a perspectiva desafiadora desta ferramenta, há também os benefícios que podem ser obtidos pela sua utilização. O planejamento estratégico propicia que a empresa adote estratégias para fortalecer a organização em condições de adversidade, visando à minimização do poder dos elementos do ambiente (FAVORETO, SERRA e MARIETTO, 2014). Considerando que o mercado imobiliário interage constantemente com o ambiente externo, sendo diretamente influenciado por medidas governamentais, taxas de juros e outros movimentos do mercado financeiro, adotar estratégias consistentes pode auxiliar as imobiliárias em sua estabilidade no mercado.

Arasa e K'Obonyo (2012) comentam que é notório que as organizações que adotam o planejamento estratégico demonstram melhor desempenho quando comparadas com as empresas que não utilizam. Continuando em seu raciocínio, os autores relatam que o planejamento estratégico revela e esclarece oportunidades e ameaças futuras, fornecendo um embasamento para a tomada de decisão.

Nesta perspectiva, Suklev e Debarliev (2012) também comentam, em seu estudo, que o uso do planejamento estratégico melhora o desempenho

organizacional, haja vista que auxilia a empresa a formular objetivos, metas e estratégias adequadas a sua conjuntura.

Em 2008, Rudd et al. (2008) relataram que outro benefício de se adotar o planejamento estratégico refere-se à flexibilidade advinda com o uso desta ferramenta. Os autores comentam que uma organização em um ambiente turbulento necessita de flexibilidade para conseguir tomar decisões adequadas e alocar os recursos em conformidade. Ainda neste sentido, é comentado, no estudo, que a flexibilidade pode ser transcrita como estrategicamente planejada, ou seja, deve estar prevista no planejamento estratégico da empresa possíveis momentos de divergências com o que se almeja alcançar.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo discorre-se sobre os procedimentos metodológicos que foram adotados para este estudo. Explicando de uma forma generalizada, este estudo divide-se em duas etapas, sendo que a primeira foi a aplicação de um questionário, com objetivo de realizar um levantamento das principais características do planejamento estratégico que está sendo utilizado pelas imobiliárias no Brasil.

Na segunda etapa, a qual é o objeto central deste estudo, foi proposto um modelo alternativo de planejamento estratégico para as imobiliárias, a partir das respostas obtidas com o questionário.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que tange à classificação da pesquisa, este estudo é classificado, quanto à sua finalidade, como aplicada, tendo em vista que investigou-se a incipiência do planejamento estratégico no ramo imobiliário, além de propor um modelo alternativo de planejamento estratégico para as imobiliárias.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória, pois se buscou identificar como é o planejamento estratégico das imobiliárias do Brasil, proporcionando, com os resultados encontrados, maior familiaridade com o tema em estudo (GIL, 2010).

De acordo com o objetivo, a pesquisa também é classificada como descritiva, pois são averiguadas como são realizadas e se são realizadas ações estratégicas que remetam ao planejamento estratégico dentro das imobiliárias em estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Com relação à população, Morettin e Bussab (2013, p. 266) a define como sendo “o conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação”. Desta forma, a população para o estudo é representada pelo conjunto de imobiliárias para as qual os questionários foram submetidos, sendo que 2.200 imobiliárias receberam o questionário.

No que diz respeito à amostra, Morettin e Bussab (2013) relatam que são estas definidas como qualquer subgrupo da população. Conforme Gazola (2002), ao

se estudar o mercado imobiliário, independente do segmento, é intangível a obtenção dos dados de toda a população, devido ao elevado número de elementos da população, dos custos relacionados ao estudo e o grande período de tempo que exigiria.

Desta forma, a amostra deste estudo é composta pelas imobiliárias que retornaram a pesquisa, a qual foi enviada por correio eletrônico para 2.200 imobiliárias do Brasil. Assim sendo, a amostra utilizada para este estudo é composta por 166 imobiliárias do Brasil.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

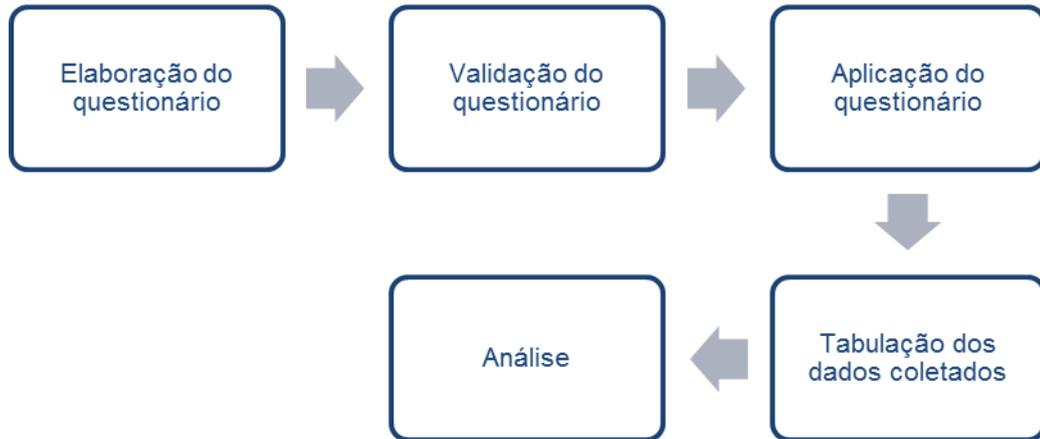
Após a definição da população em estudo, faz-se necessária a apresentação da forma pela qual foram coletados os dados deste estudo. Sendo assim, a técnica utilizada foi a aplicação de questionários para coleta de dados. No que tange ao questionário, como este possibilita a medição com maior exatidão acerca de um objeto de estudo (CERVO, 2007), este foi utilizado para extrair as informações referentes ao planejamento estratégico das imobiliárias.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, dividido em blocos que expressem as etapas do planejamento estratégico, conforme apresentado no referencial teórico. Colocou-se, também, no questionário um bloco de perguntas referentes à identificação das imobiliárias, bem como sobre as características de seus gestores. O questionário está disponível no Apêndice 6.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Gil (2010), a análise dos dados permeia por diversos procedimentos, sendo eles a codificação das respostas, a tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Desta forma, adotou-se para este estudo os passos conforme a Figura 13.

Figura 13 – Procedimentos para análise dos dados



Fonte: Elaborado pela autora

No que tange à análise dos dados coletados, foi feita a análise de estatística descritiva dos dados. Para Bruni (2011), o objeto central da estatística consiste em analisar os dados visando a extração de informações.

Segundo Triola (2008), a análise descritiva é útil por permitir descrever diversas características de determinado conjunto de dados. Complementando, Bruni (2011) relata que a estatística descritiva tem como função central resumir dados investigados, demonstrando-os de forma mais prática e simples.

Neste sentido, Triola (2008) coloca que, para a descrição, exploração ou comparação de um determinado grupo de dados, as características mais importantes são: centro; variação; distribuição; *outliers*; e características que se alteram no tempo.

Desta forma, com a análise descritiva foi possível identificar as características dos gestores das imobiliárias, das imobiliárias e do planejamento estratégico e, analisando os resultados, pode-se elaborar o modelo alternativo de planejamento estratégico.

3.5 CONSTRUÇÃO DO MODELO

Após a realização da análise descritiva dos dados obtidos com a aplicação do questionário, iniciou-se o processo de análise para a construção do modelo de planejamento estratégico proposto neste estudo.

Para esta etapa do estudo, a abordagem considerada foi qualitativa, haja vista que os métodos de análise não implicaram em cálculos, mas sim na análise indutiva e na interpretação dos resultados obtidos na etapa anterior.

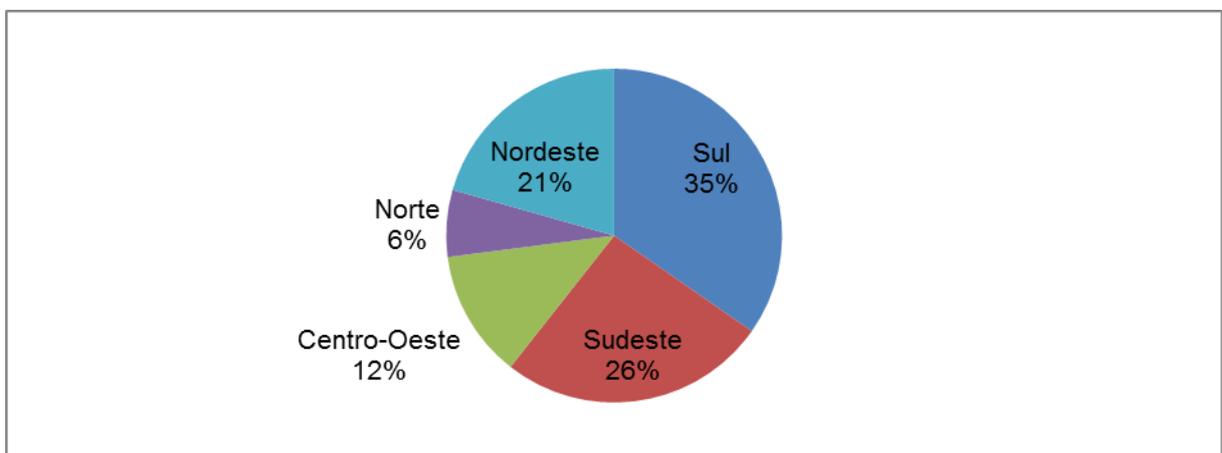
Diz-se que esta etapa é indutiva, pois primeiramente observaram-se os fenômenos encontrados com o questionário, buscando-se identificar relações entre eles e, após, a construção do modelo por meio de uma generalização dos resultados obtidos.

Aplicando-se a metodologia exposta, encontraram-se os resultados que são apresentados no próximo capítulo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos com este estudo. Conforme abordado anteriormente, o cenário da pesquisa é constituído pelas imobiliárias do Brasil. Para tornar factível a análise, a pesquisa considerou as imobiliárias agrupadas por estado e, devido a dificuldade de retorno de alguns estados, estes foram agrupados por região. No Gráfico 2, é possível visualizar a participação de cada região do Brasil na pesquisa.

Gráfico 2 – Percentual de respostas por região



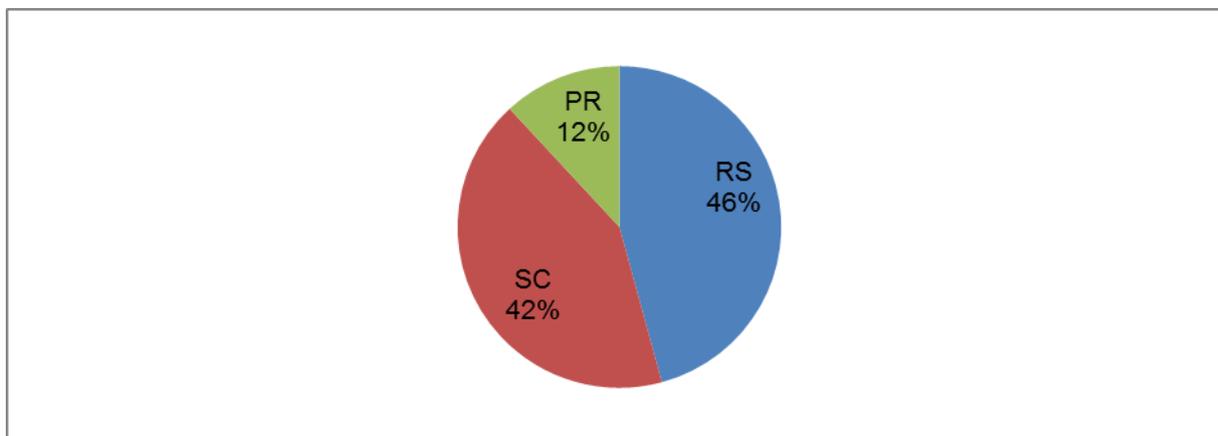
Fonte: Elaborado pela autora

Para demonstrar os resultados por região, tomar-se-á a apresentação da região Sul como exemplo. As demais regiões serão apresentadas na lista de apêndice, conforme segue: Região Sudeste (Apêndice 1); Região Centro-Oeste (Apêndice 2); Região Norte (Apêndice 3); e Região Nordeste (Apêndice 4).

4.1 REGIÃO SUL

Na região Sul do Brasil obteve-se 59 retornos, sendo esta a região mais representativa no estudo. Ela está representada pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A representatividade de cada estado na região Sul pode ser observada no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Representatividade dos estados na região Sul



Fonte: elaborado pela autora

A análise será apresentada a partir da caracterização dos gestores das imobiliárias, seguida das características das imobiliárias e, por conseguinte, das características do planejamento estratégico da imobiliária.

No que tange ao grau de escolaridade dos gestores das imobiliárias da região Sul, pode-se observar que estes, em sua maioria estes, possuem formação em nível superior, representando 44,07% dos respondentes. Em relação à área de formação, 50,85% são corretores de imóveis, seguidos de 27,12% formados em administração. Destes gestores, 61,02% afirmaram estar trabalhando na área há mais de 10 anos, demonstrando, desta forma, uma vasta experiência no setor. No Quadro 4, é possível visualizar o resumo das características dos gestores das imobiliárias da região Sul.

Quadro 4 – Características dos gestores imobiliários

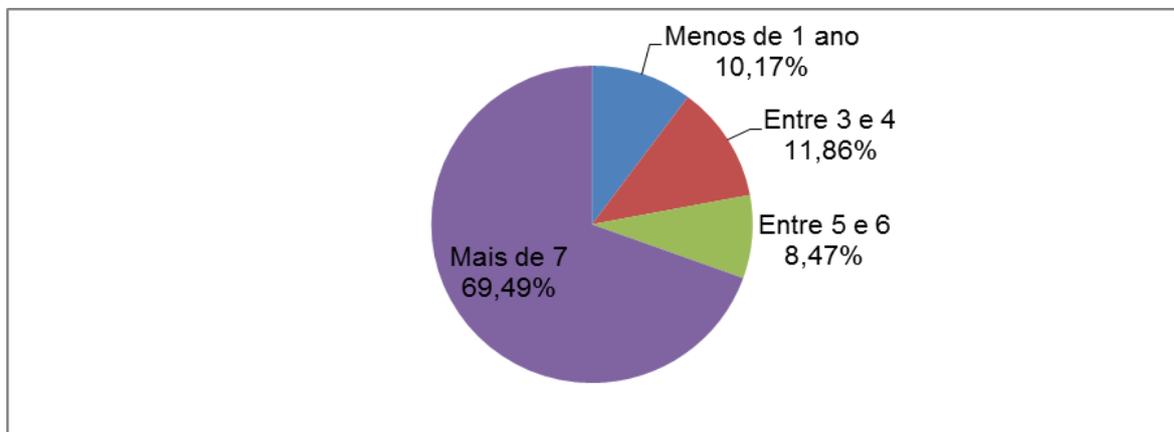
Escolaridade	<ul style="list-style-type: none"> •44,07% Ensino Superior •20,34% Pós-Graduação •18,64% Superior incompleto
Área de Formação	<ul style="list-style-type: none"> •50,85% Corretor de Imóveis •27,12% Administrador
Tempo de atuação no ramo imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> •61,02% a mais de 10 anos •15,25% entre 7 e 9 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ressaltar, ainda, que os gestores com formação entre nível médio, médio incompleto e fundamental representaram 18,52%, demonstrando certa fragilidade em relação a escolaridade do setor. Sobre a formação, percebeu-se que 20,34% dos gestores colocaram a opção “outro” dentre as alternativas disponibilizadas na pesquisa, pois muitos tinham duas formações, geralmente em um curso superior e junto a formação em corretor de imóveis. Em relação ao tempo de atuação no ramo imobiliário, 22,03% dos respondentes optaram entre as alternativas de 1 a 3 anos e 4 e 6 anos, demonstrando que o setor continua em renovação em relação aos seus gestores, apesar da maioria atuar há mais de 10 anos no ramo imobiliário.

No que diz respeito às imobiliárias, obteve-se que 69,49% atuam há mais de 7 anos no mercado e 38,98% possuem mais de 7 funcionários em seu quadro de colaboradores. A distribuição, em percentuais, do tempo de atuação do mercado, está elencada no Gráfico 4, seguida do Gráfico 5 que elenca o total de funcionários.

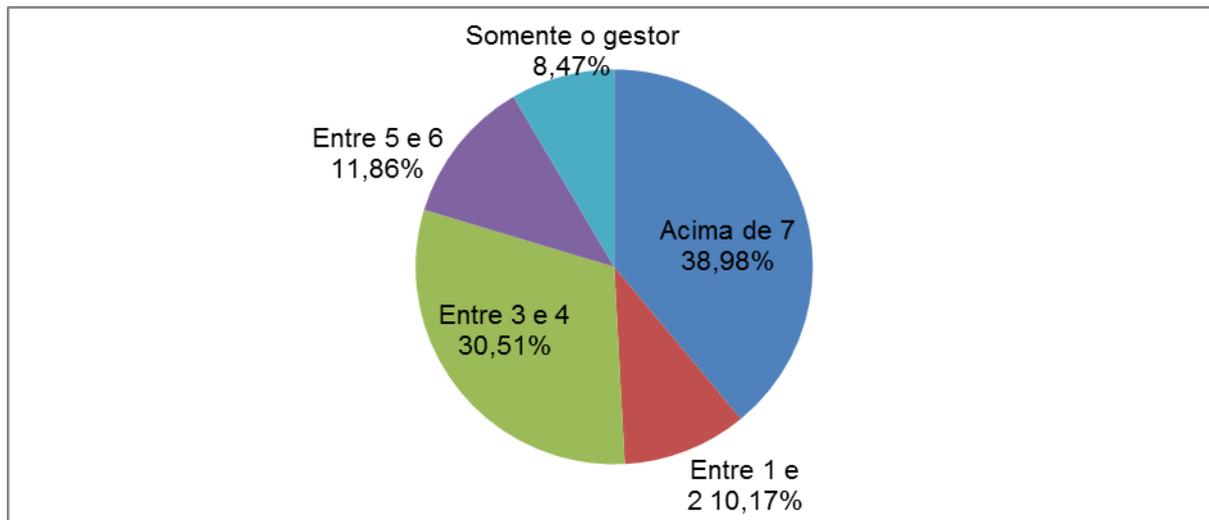
Gráfico 4 – Tempo de atuação das imobiliárias no mercado



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se, no gráfico anterior, que a maioria das imobiliárias pesquisadas está consolidada no mercado, atuando há mais de 7 anos no ramo imobiliário. Contudo, existem imobiliárias ainda na faixa de entrada do mercado, atuando há menos de 1 ano, representando 10,17% e também imobiliárias que estão se estabilizando e consolidando na faixa de 3 e 4 anos, representando 11,86%.

Gráfico 5 – Número de funcionários nas imobiliárias



Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se, no Gráfico 5, o qual relaciona o número total de funcionários por imobiliária, que a maioria delas trabalha com um efetivo de colaboradores superior a 7 funcionários, seguido de 30,51% das imobiliárias com um número de funcionários entre 3 e 4 e 11,86% com um total de funcionários entre 5 e 6. Há também de se evidenciar que, dentre as imobiliárias pesquisadas, 18,64% atuam no mercado somente com o gestor como funcionário ou com um número reduzido de colaboradores, atuando com 1 e 2 funcionários.

Já apresentadas as características dos gestores e imobiliárias pesquisadas na região Sul do Brasil, discorre-se, a seguir, sobre as características relacionadas ao planejamento estratégico que foram elencadas por estas imobiliárias.

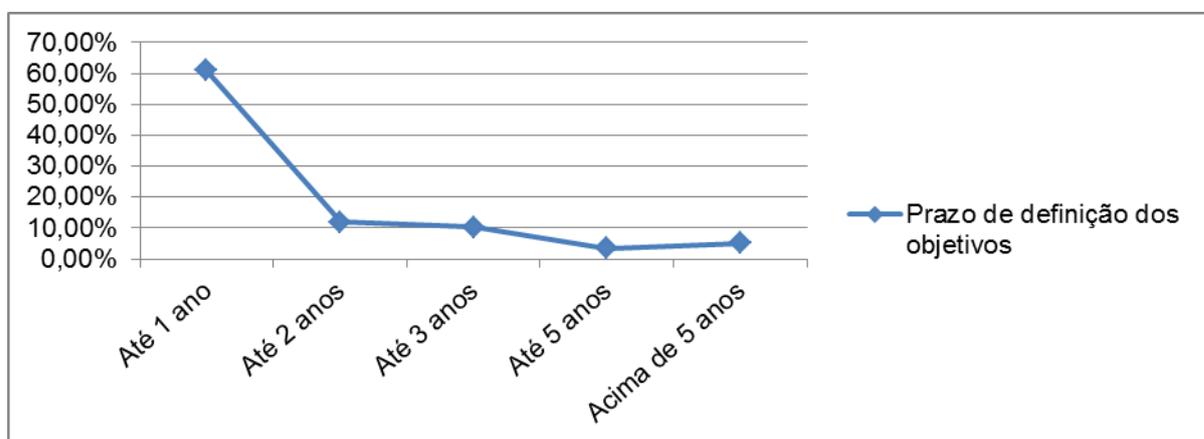
Iniciando pelos pressupostos básicos relacionados ao planejamento estratégico, questionou-se se as imobiliárias possuíam missão, visão, valores e objetivos definidos. Obteve-se, como principal resultado, que 79,66% dos respondentes reafirmaram como positivo este questionamento, ou seja, a missão, visão, valores e objetivos são definidos na imobiliária.

Por conseguinte, o questionamento seguinte foi se a missão e os objetivos estavam alinhados à gestão da empresa. Neste quesito, 54,24% das imobiliárias responderam que sim, que estavam alinhados com a gestão; e 33,90% responderam que estavam parcialmente alinhados. Nesta questão, observa-se que as respostas

ficaram divididas entre estar alinhados e estar parcialmente ou não estar alinhados com a gestão, podendo indicar fragilidade na aplicabilidade da missão e dos objetivos da empresa.

A fim de verificar o prazo com que a empresa planeja suas ações, questionou-se sobre o prazo de definição dos objetivos da imobiliária. Nesta questão, obteve-se como resultado superior que os objetivos são definidos para até 1 ano, representando 61,02%. A representatividade de cada resposta acerca deste questionamento pode ser vislumbrada no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Prazo de definição dos objetivos



Fonte: Elaborado pela autora

Confirma-se, ao visualizar o Gráfico 6, que a maioria das imobiliárias, conforme comentado anteriormente, define seus objetivos no prazo de até 1 ano. Para os demais períodos, nota-se que conforme cresce o tempo de definição dos objetivos decresce o número de imobiliárias que fazem uso deste período, com exceção dos dois últimos períodos, no qual há mais imobiliárias que definem seus objetos para além de 5 anos do que até 5 anos.

Dando continuidade, foi questionado se a imobiliária planejava os recursos que seriam necessários para o alcance dos objetivos. Neste quesito, foi obtido como resposta que 49,15% das imobiliárias planejavam os recursos necessários em sua plenitude, 33,90% planejavam parcialmente os recursos e 15,25% não planejavam os recursos. Neste questionamento, houve uma abstenção de 1,69%, ou seja, uma imobiliária não respondeu esta questão. Analisando-se os percentuais, pode-se considerar baixo o número de imobiliárias que planejam em sua totalidade os

recursos para alcance dos objetivos, sendo que a maioria dos respondentes planeja parcialmente ou não planeja quanto e quais recursos serão necessários para atingir dos objetivos definidos.

Sobre os objetivos, foi abordado na pesquisa se eles eram traduzidos em metas com prazos e valores estipulados para o seu alcance. A resposta sobre este questionamento reafirma a questão anterior, tendo em vista que foi obtido como resposta que 42,37% das imobiliárias traduzem os objetivos em metas com prazos e valores necessários ao seu alcance, 37,29% o fazem parcialmente e 16,95% não fazem a tradução dos objetivos. Para esta questão, duas imobiliárias optaram por não responder, representando 3,39% do total.

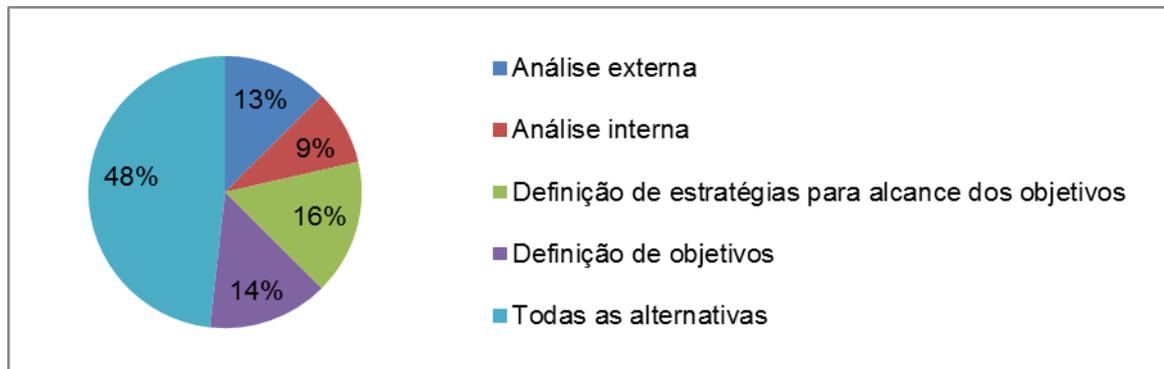
Ainda sobre esse tema, a pesquisa abordou se os projetos de investimento da imobiliária decorriam do planejamento estratégico e, seguindo a mesma linha das questões anteriores, obteve-se como principal resultado que, em 49,15% das imobiliárias, os projetos de investimentos constavam no planejamento estratégico, questionamento este que também mostrou a fragilidade do planejamento estratégico, sendo que 28,81% das imobiliárias assumiram que os projetos de investimento decorrem parcialmente e 16,95% que não decorrem do planejamento estratégico.

Analisando-se os questionamentos acerca dos objetivos das imobiliárias, pode-se inferir que a maioria não relaciona a definição dos objetivos com o planejamento dos recursos financeiros nem estipula metas e prazos para sua conclusão, culminando no não planejamento dos projetos de investimentos da empresa.

No que tange às estratégias, buscou-se identificar se elas refletiam no comportamento da empresa, ou seja, se as estratégias definidas pela empresa estavam presentes no seu dia a dia. Nesta questão, 59,32% dos respondentes afirmaram que as estratégias estavam presentes no cotidiano da empresa, 27,12% responderam que estavam parcialmente e 6,78% que não estavam.

Entrando especificamente no tema planejamento estratégico, indagou-se sobre as variáveis consideradas para elaboração, indagando se a empresa realizava análises externa e interna, definia objetivos e se definia estratégias para o alcance dos objetivos. Os resultados desta questão podem ser analisados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Elementos considerados para elaboração do planejamento estratégico

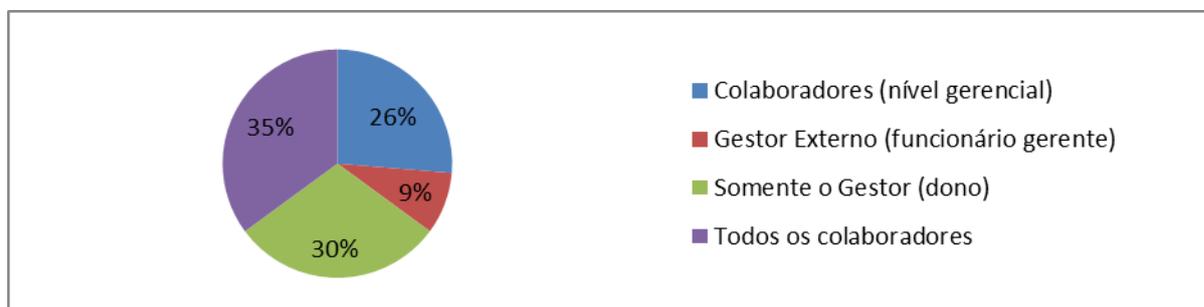


Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que 48% das imobiliárias afirmaram utilizar todas as alternativas para elaboração do planejamento estratégico, ou seja, realizam análises externa e interna e definem objetivos e estratégias para alcance dos objetivos. Observa-se também que a maioria das imobiliárias faz uso apenas de um dos quesitos para elaboração do planejamento estratégico, ou seja, ou usam análise externa ou interna, mas nunca todas as alternativas concomitantemente.

Considerando a elaboração do planejamento estratégico, foi perguntado quem eram os responsáveis pela elaboração das estratégias que o compunham. As respostas desta questão podem ser visualizadas no gráfico a seguir.

Gráfico 8 – Responsáveis pela elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico



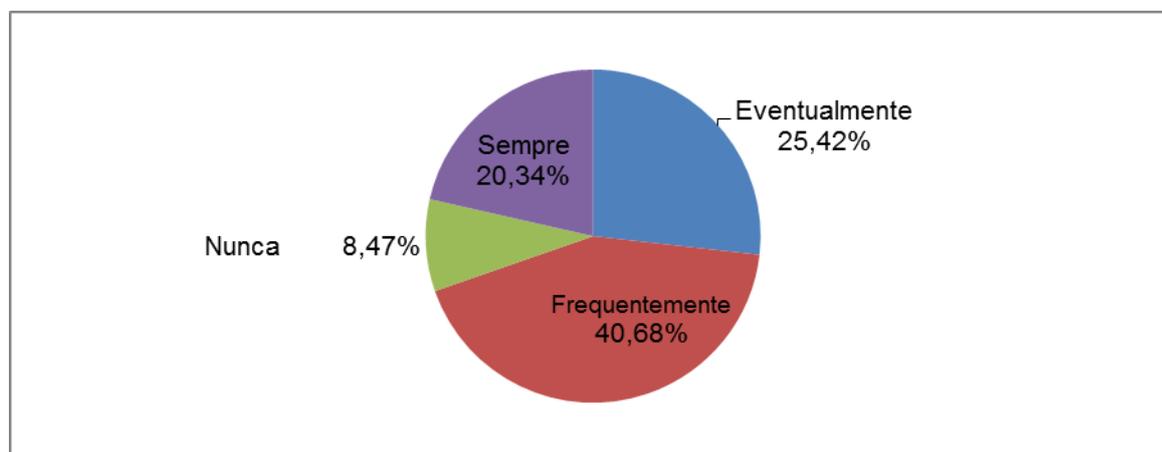
Fonte: elaborado pela autora

Nota-se, no Gráfico 8, que em 35% das imobiliárias a elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico é realizada por todos os colaboradores, demonstrando um formato participativo de planejamento estratégico.

Contudo, pode-se observar que, no restante das imobiliárias, totalizando 65% dos respondentes, a elaboração das estratégias fica a cargo dos funcionários em nível superior aos demais funcionários, ou seja, colaboradores de nível gerencial, gestor externo ou gestor dono.

Tratando-se de complementar se a elaboração do planejamento estratégico era executada de forma participativa, questionou-se a assiduidade de consulta aos colaboradores da empresa. Neste âmbito, apresenta-se o Gráfico 9 com o retorno de cada imobiliária a respeito deste questionamento, em percentuais acumulados.

Gráfico 9 – Assiduidade de consulta aos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora

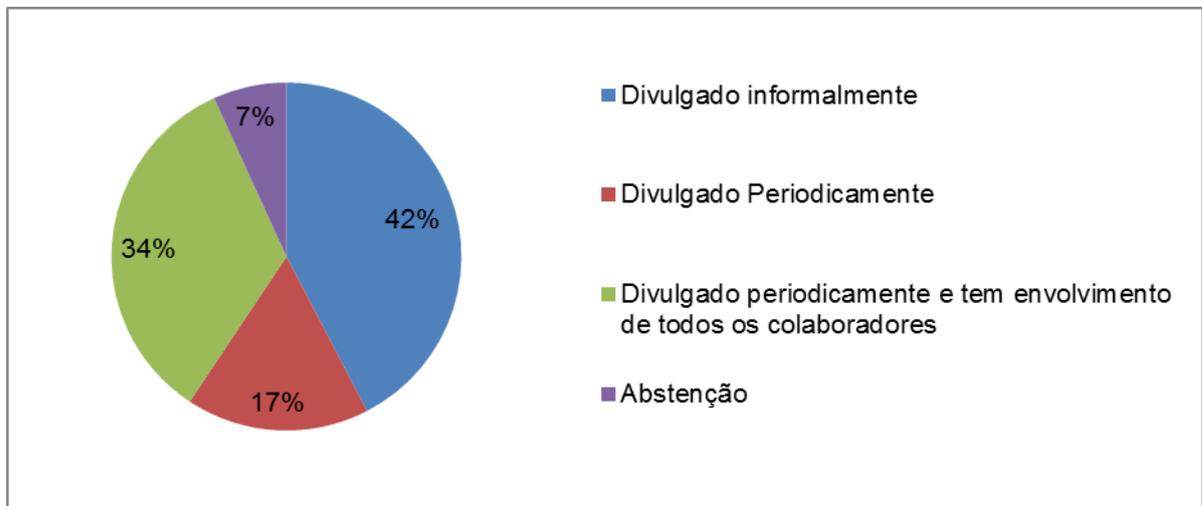
Apreciando o Gráfico 9, observa-se que, em 40,68% das imobiliárias, os colaboradores são frequentemente consultados na elaboração do planejamento estratégico, em 25,42% são eventualmente consultados, em 20,34% sempre são consultados e em 8,47% nunca há consulta dos colaboradores no processo de elaboração do planejamento estratégico. Pode-se dizer que há evidências, desta forma, de um processo participativo na elaboração do planejamento estratégico. Para este questionamento a abstenção foi de 5,08%.

No que diz respeito à implementação do planejamento estratégico, questionou-se sobre quem eram os responsáveis dentro da organização pela sua execução. Como principal resposta, obteve-se que, em 37,29% das imobiliárias, todos os colaboradores são responsáveis pela implementação do planejamento estratégico, em 30,51% os gestores são responsáveis e em 25,42% os responsáveis

são os colaboradores em nível gerencial. Neste questionamento, quatro imobiliárias optaram por abster-se de resposta, representando 6,78%.

Buscando identificar se o planejamento era difundido dentro da empresa e se todos os colaboradores tinham conhecimento sobre ele, questionou-se sobre o grau de formalização do planejamento estratégico dentro da imobiliária. Majoritariamente, as imobiliárias responderam que o planejamento estratégico é divulgado informalmente dentro da empresa. Os percentuais dentro de cada resposta podem ser vistos no Gráfico 10.

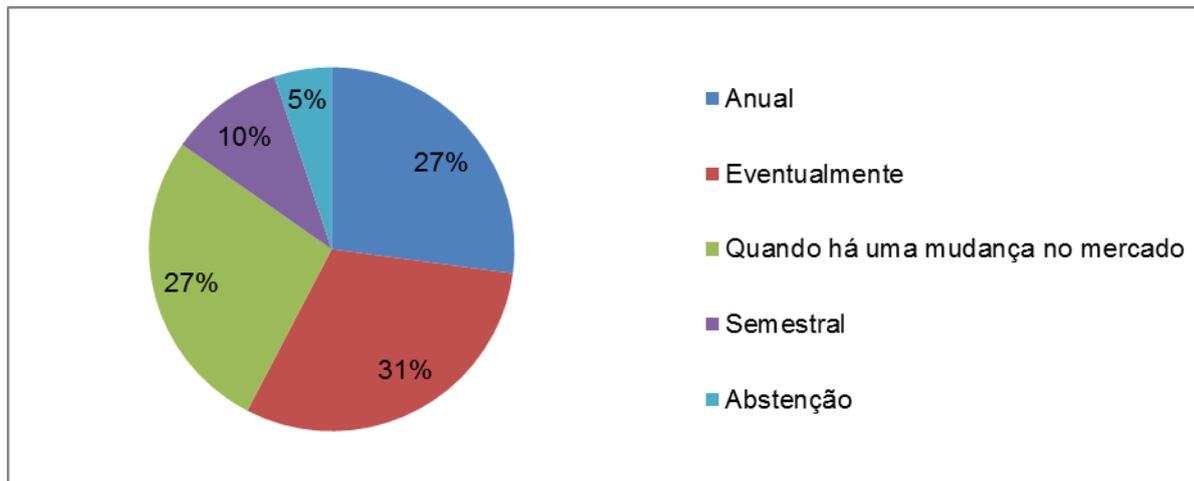
Gráfico 10 – Grau de formalização do planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora

Por conseguinte, perguntou-se sobre a periodicidade de revisão do planejamento estratégico. Neste questionamento, as respostas apresentaram uma dispersão entre eventualmente, anualmente e quando há mudança no mercado. Há, ainda, uma parcela pequena de imobiliárias que realiza a revisão semestralmente. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 11.

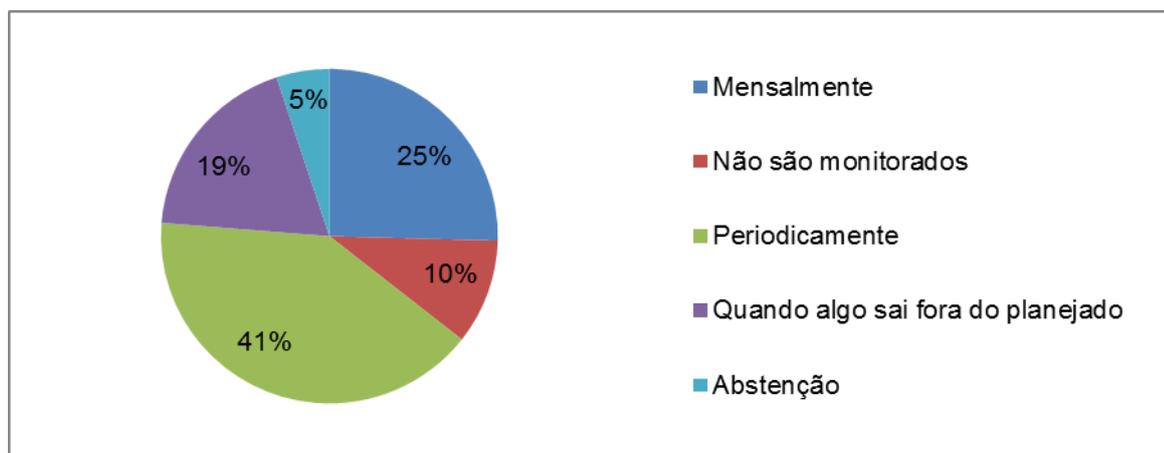
Gráfico 11 – Periodicidade de revisão do planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora

Por fim, visando à identificação da aplicação do ciclo completo do planejamento estratégico – análise, implementação e controle – questionou-se se após a implementação do planejamento estratégico os resultados eram monitorados e qual a sua periodicidade. A apresentação dos resultados desta questão é exposta no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora

Analisando-se os resultados apresentados sobre os gestores imobiliários, as imobiliárias e sobre o planejamento estratégico utilizado nas imobiliárias da região Sul, a priori nota-se que há uma preocupação com a profissionalização da gestão da imobiliária, haja vista que a maioria dos gestores tem formação em nível superior e com foco no curso de corretor de imóveis.

A profissionalização da gestão do negócio também pode estar relacionada à aplicação de ferramentas estratégicas, tendo em vista que a grande maioria das imobiliárias tem definidos a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais, o que leva a percepção de que a gestão do negócio é voltada a partir de um plano de negócio.

Contudo, apesar da maioria ter os princípios estratégicos definidos, observou-se que não há uma preocupação com o longo prazo, haja vista que a maior parte das imobiliárias define seus objetivos nos prazos de até 1 ano.

Outro ponto que chamou a atenção foi que apenas metade das imobiliárias disse que sua missão e seus objetivos estão alinhados com a gestão da empresa. Ainda nesta perspectiva, menos da metade planeja os recursos necessários para o alcance dos objetivos, convergindo com a questão em que menos da metade dos projetos de investimentos da imobiliária decorrem do planejamento estratégico.

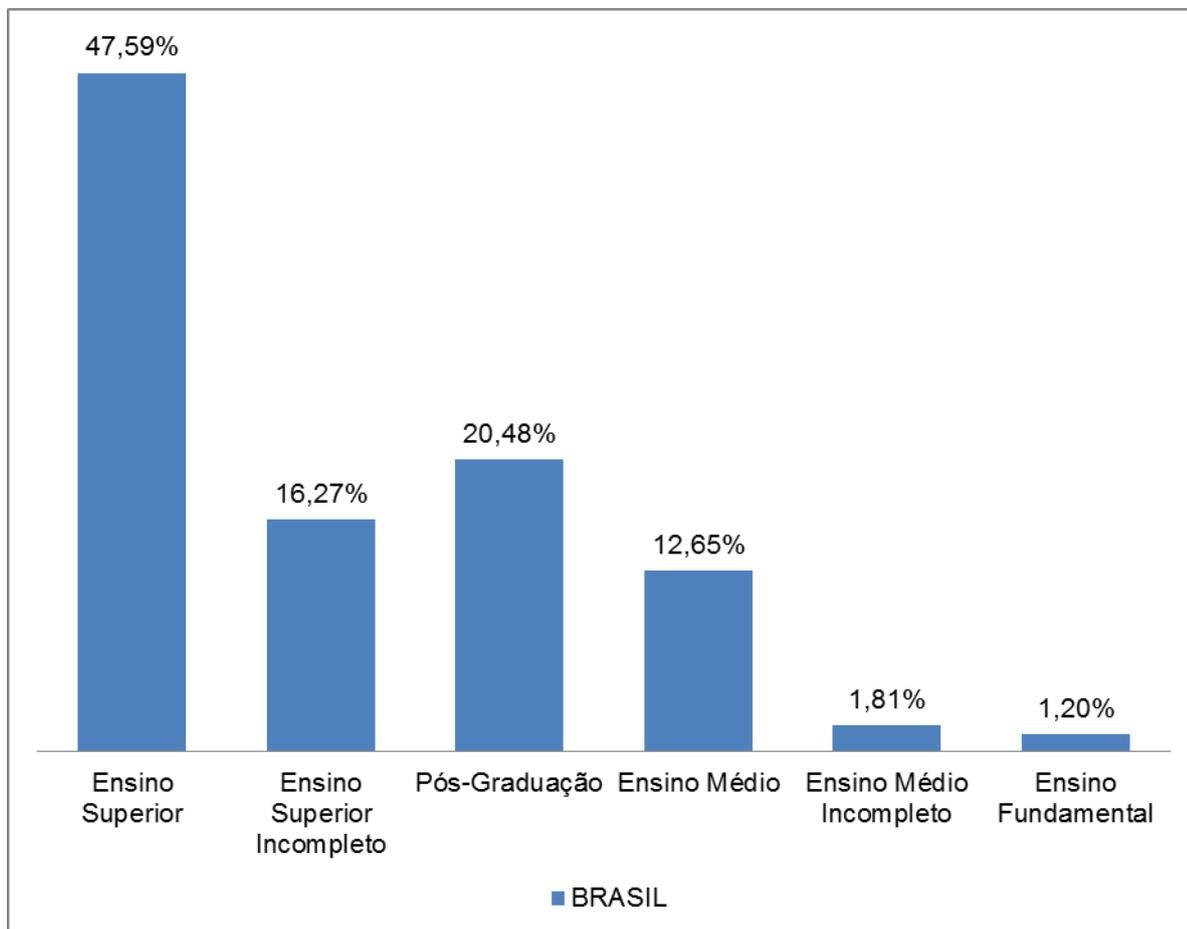
As respostas seguintes também demonstram o baixo uso da ferramenta nos demais quesitos, podendo indicar que, apesar dos gestores terem um nível superior de ensino e trabalharem há um tempo razoável neste mercado, a ferramenta planejamento estratégico não está sendo aplicada em sua totalidade.

4.2 BRASIL

Tratando-se de Brasil, apresentam-se, neste subitem, as características que englobam todas as regiões e compõem os resultados do País. A apresentação será feita conforme na região Sul, relatando-se, primeiramente, os resultados referentes aos gestores imobiliários, seguida das características das imobiliárias e, por fim, as características que permeiam o planejamento estratégico.

No que diz respeito ao nível de escolaridade dos gestores das imobiliárias, obteve-se como resposta majoritária que os gestores possuem nível superior de escolaridade, conforme pode-se observar no Gráfico 13.

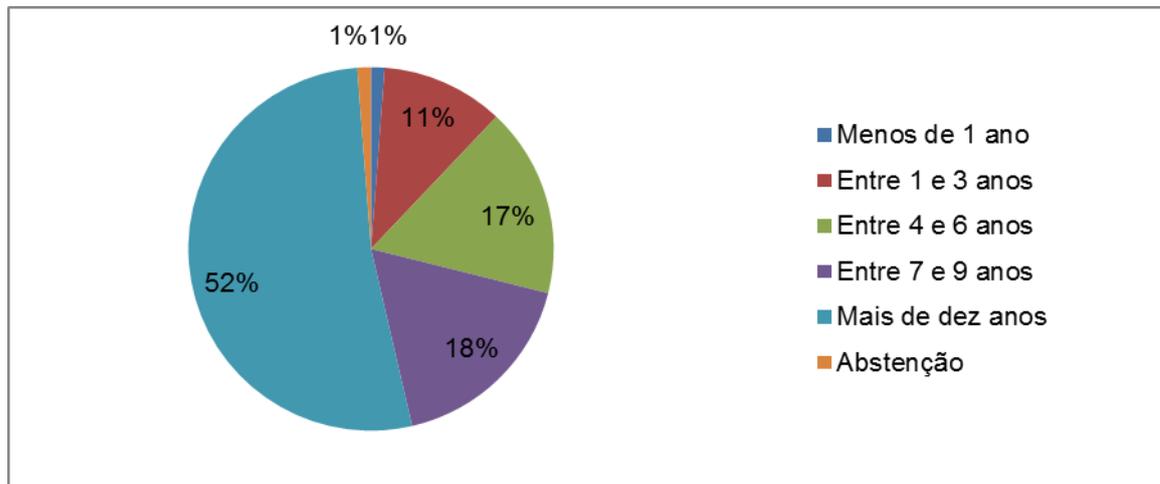
Gráfico 13 – Escolaridade dos gestores das imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

Considerando o tempo de atuação dos gestores no ramo imobiliário, pode-se observar que os gestores das imobiliárias do Brasil já possuem certa experiência no setor, uma vez que a maioria deles atua há mais de dez anos no mercado imobiliário. As constatações desta questão são observadas no Gráfico 14.

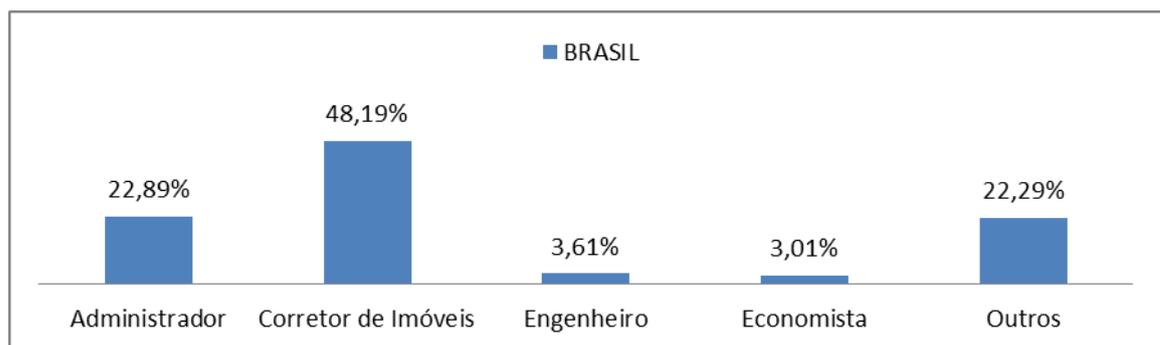
Gráfico 14 – Tempo de atuação dos gestores no mercado imobiliário



Fonte: elaborado pela autora

No que diz respeito à formação dos gestores, pode-se observar que a maioria é corretor de imóveis. Notou-se, também, que vários profissionais possuem mais de uma formação, como direito e corretor de imóveis, representando a categoria “outros” no Gráfico 15.

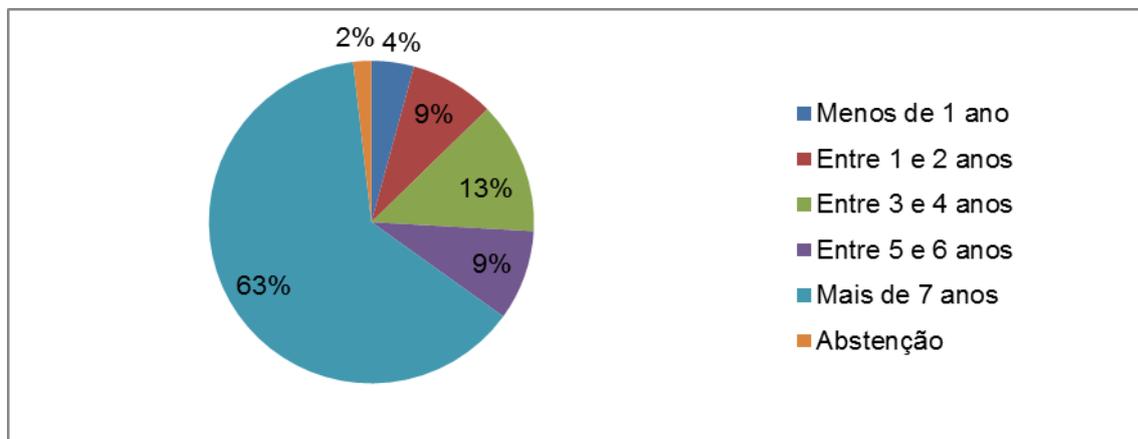
Gráfico 15 – Área de formação dos gestores das imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

Em relação às características das imobiliárias do Brasil, a priori pode-se observar que estas estão consolidadas no mercado, considerando que a maioria atua há mais de sete anos no ramo imobiliário. Os tempos de atuação observados podem ser visualizados no Gráfico 16.

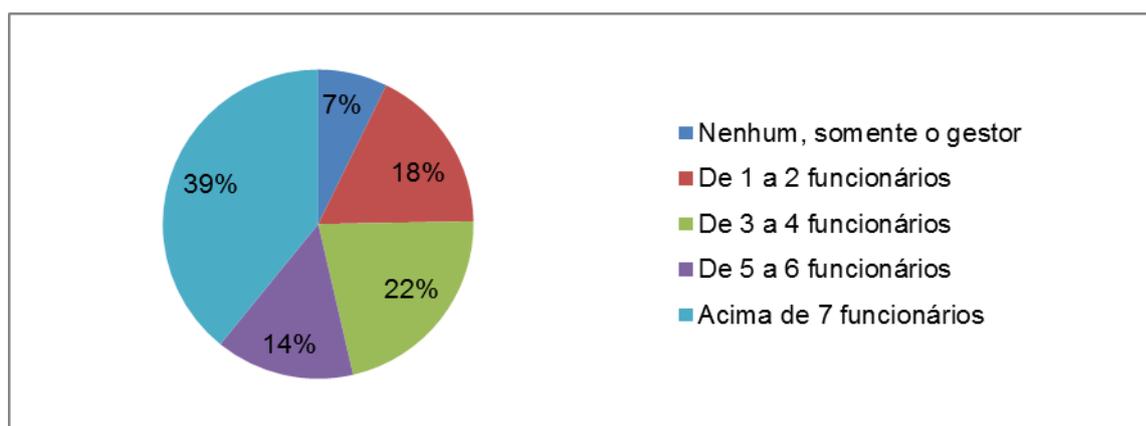
Gráfico 16 – Tempo de atuação no mercado das imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

No que tange ao número de funcionários das imobiliárias do Brasil, 39% destas possuem um quadro colaborativo acima de sete funcionários, seguida de 22% de imobiliárias com um quadro entre três e quatro funcionários. Os percentuais em cada categoria são expostos no Gráfico 17.

Gráfico 17 – Número de funcionários das imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

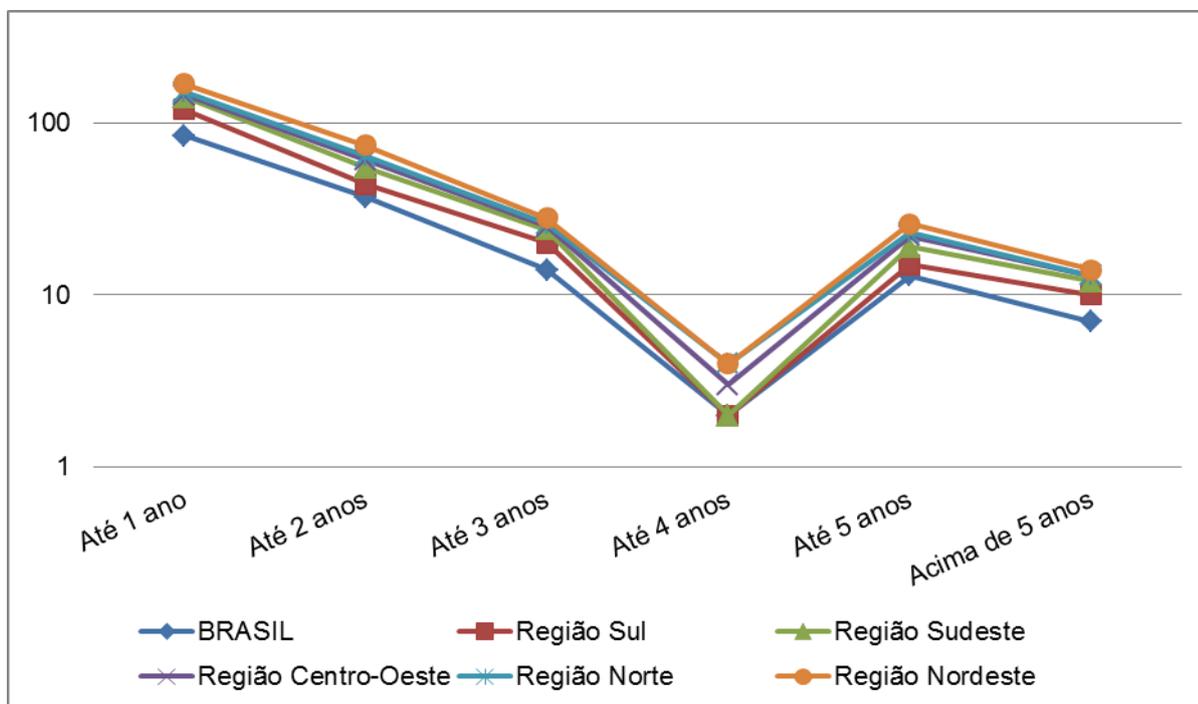
Discorridas as características dos gestores das imobiliárias e das características das imobiliárias, apresentam-se, no decorrer do texto, os aspectos observados acerca do planejamento estratégico das imobiliárias do Brasil.

Tratando-se das premissas básicas do planejamento estratégico, indagou-se se as imobiliárias definiam missão, visão, valores e objetivos. Para este questionamento, obteve-se como resposta que 84,94% das imobiliárias do Brasil definem missão, visão, valores e objetivos, demonstrando que há preocupação com o delineamento estratégico da empresa.

Em continuidade, foi questionado se a missão e os objetivos estavam alinhados com a gestão da imobiliária. Para este item, a resposta não foi tão representativa da maioria, considerando que 57,83% das imobiliárias disseram que sim, que a missão e os objetivos estavam alinhados à sua gestão. Contudo, 32,53% das imobiliárias afirmaram que este alinhamento é parcial e 6,63% que não há alinhamento entre a missão e os objetivos com a gestão da empresa. Neste item, pode-se inferir certa fragilidade na aplicação dos pressupostos básicos do planejamento estratégico, afirmados na questão anterior.

Visando a identificação do prazo com que as imobiliárias planejam suas ações, perguntou-se sobre o tempo de definição dos objetivos. Para este item, apresenta-se um gráfico comparativo entre as regiões e o Brasil. Pode-se observar que, para esta questão, o comportamento entre as regiões foi semelhante, pois a maioria utiliza o prazo de até 1 ano para definição dos objetivos, demonstrando baixa preocupação com o longo prazo, conforme pode ser visto no Gráfico 18.

Gráfico 18 – Prazo de definição dos objetivos das imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

Dando seguimento, inquiriu-se se as imobiliárias planejavam os recursos que seriam necessários para o alcance dos objetivos. Das imobiliárias respondentes, 52,41% afirmaram que planejam os recursos para alcance dos objetivos, 33,13% disseram que o fazem parcialmente e 11,45% das imobiliárias não planejam os recursos para o alcance dos objetivos. Neste questionamento, houve uma abstenção de 3,01%. Considerando os percentuais apresentados, pode-se inferir que há poucas imobiliárias preocupadas em planejar os recursos para que se torne tangível o alcance dos objetivos; mesmo estas sendo a maioria, considera-se 44,58% das imobiliárias que fazem planejamento parcial ou não o fazem uma parcela significativa, podendo ser um ponto de alerta na gestão organizacional.

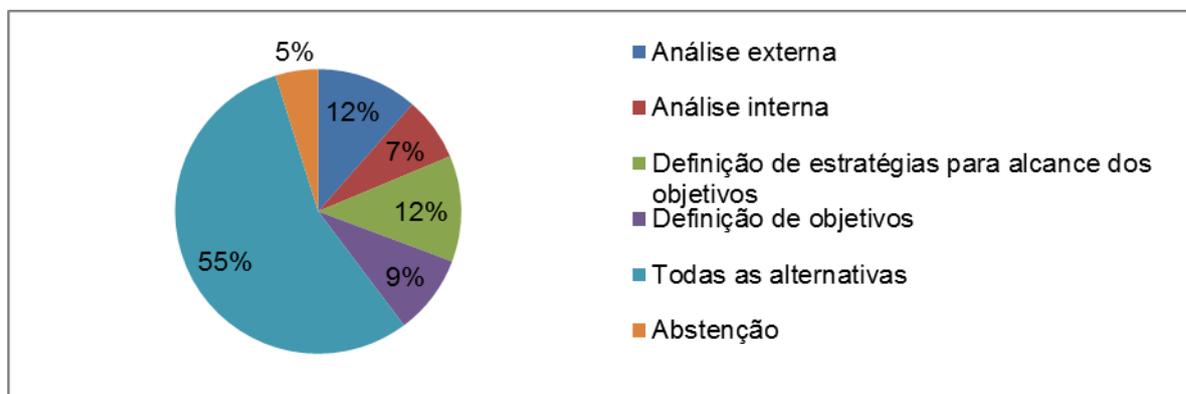
Vindo ao encontro desta afirmativa, obteve-se que, em apenas 42,71% das imobiliárias, os objetivos são traduzidos em metas com prazos e valores estipulados para o seu alcance. Em 41,52% das imobiliárias, a tradução dos objetivos em metas é feita parcialmente e em 12,65% não é feita. Nesta questão, houve uma abstenção de 3,01% das imobiliárias.

Em seguida, questionou-se se os projetos de investimentos das imobiliárias decorriam do planejamento estratégico. A resposta sobre esta pergunta convergiu com os resultados anteriores, considerando que 53,61% das imobiliárias afirmou que os projetos de investimentos decorrem do planejamento estratégico, 31,33% que decorrem parcialmente e 10,84% relataram que não decorre deste. Para este questionamento, 4,22% das imobiliárias optaram por não responder.

Tratando-se das estratégias, procurou-se verificar se elas refletiam no comportamento da empresa. Das imobiliárias respondentes, 66,87% afirmaram que as estratégias refletem no seu comportamento cotidiano, 25,90% disseram refletir parcialmente e 4,22% relataram que as estratégias não estão presentes no seu comportamento diário.

No que tange às especificidades do planejamento estratégico, foi questionado às imobiliárias do Brasil sobre quais elementos eram utilizados na elaboração do planejamento estratégico. Para este questionamento, os resultados são apresentados no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Elementos considerados na elaboração do planejamento estratégico pelas imobiliárias do Brasil

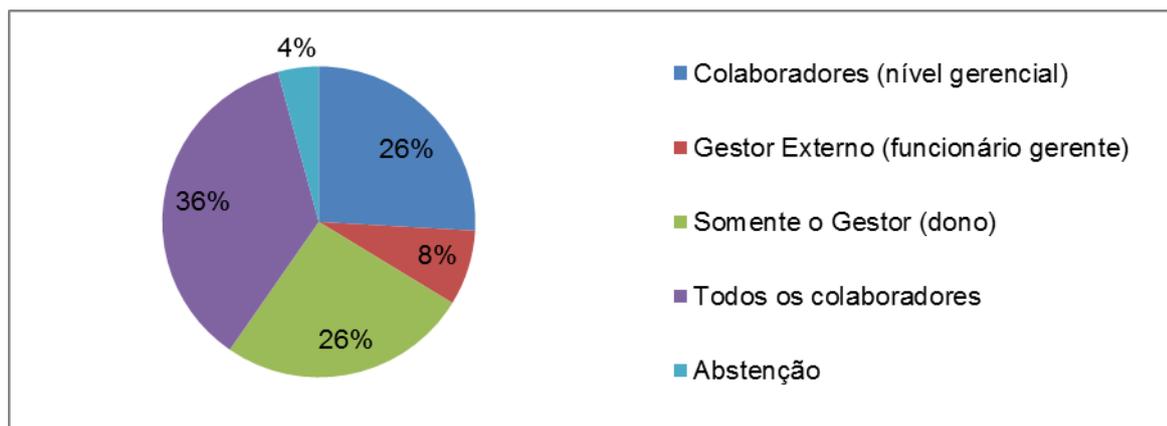


Fonte: elaborado pela autora

Nota-se, ao observar o Gráfico 19, que 55% das imobiliárias afirmam realizar análise externa, análise interna, definem objetivos e estratégias para o alcance dos objetivos na elaboração do planejamento estratégico. Contudo, 40% das imobiliárias realizam apenas uma das análises mencionadas, podendo estar ocasionando um planejamento estratégico pouco eficiente. Nesta questão, 5% das imobiliárias optaram por não responder.

Ainda sobre a elaboração do planejamento estratégico, foi indagado sobre quem eram os responsáveis pelas estratégias nele contidas, a fim de verificar se o processo era colaborativo. O Gráfico 20 apresenta os resultados encontrados.

Gráfico 20 – Responsáveis pela elaboração das estratégias do planejamento estratégico no Brasil

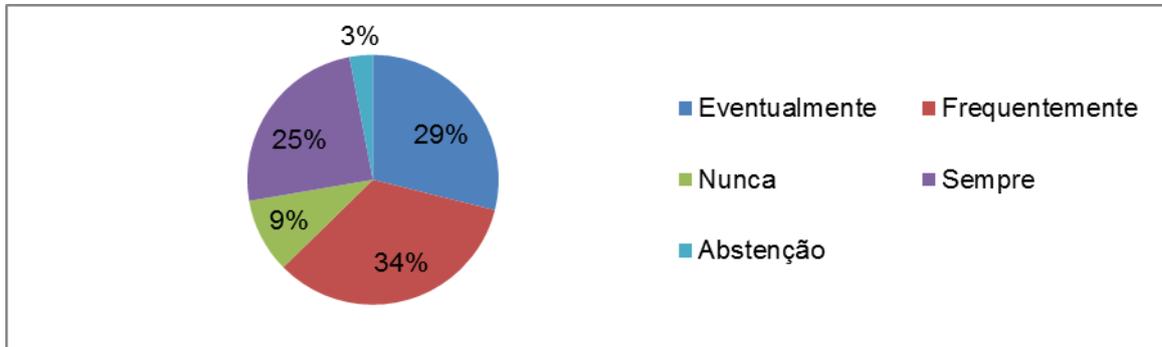


Fonte: elaborado pela autora

Analisando o exposto no Gráfico 20, nota-se que na maioria das imobiliárias pesquisadas apenas funcionários de nível gerencial ou o próprio dono da empresa elaboram as estratégias contidas no planejamento estratégico. Em somente 36% das imobiliárias, o processo é colaborativo e tem a participação de todos os colaboradores.

Buscando confirmar o processo colaborativo ou não na elaboração do planejamento estratégico, perguntou-se sobre a periodicidade de consulta aos colaboradores. Obteve-se que, em apenas 25% das imobiliárias, os colaboradores são sempre consultados na elaboração do planejamento estratégico. As demais respostas são apresentadas no Gráfico 21.

Gráfico 21 – Periodicidade de consulta aos colaboradores para elaboração do planejamento estratégico

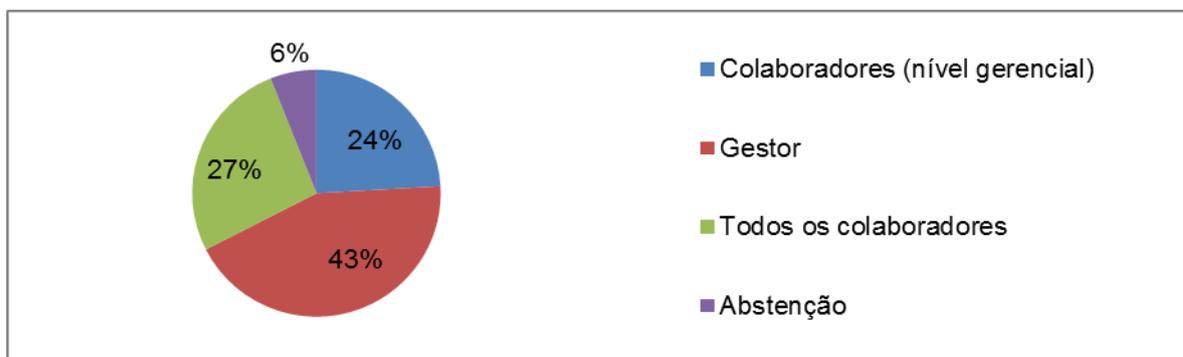


Fonte: elaborado pela autora

Tratando-se de analisar o Gráfico 21, percebe-se que, em 34% das imobiliárias, os colaboradores são consultados frequentemente, em 29% a consulta é eventualmente, em 25% sempre são consultados, em 9% nunca são consultados e 3% optaram por não responder. Com estes percentuais, pode-se inferir que o processo de elaboração do planejamento estratégico nas imobiliárias do Brasil é pouco colaborativo, com participação esporádica dos funcionários na sua elaboração.

Convergindo com a resposta anterior, obteve-se para o questionamento sobre os responsáveis pela implementação do planejamento estratégico que, em 43% das imobiliárias, este é de responsabilidade somente do gestor em sua implementação. O Gráfico 22 expõe as respostas.

Gráfico 22 – Responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico

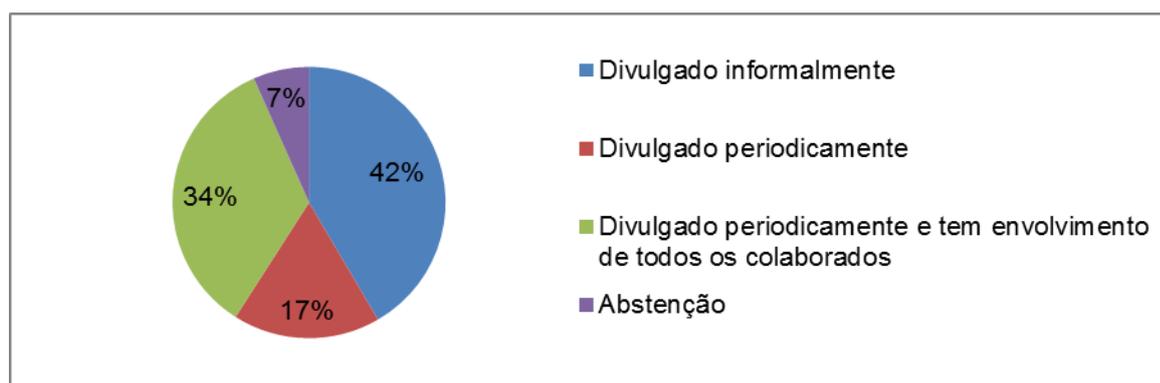


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que, em apenas 27% das imobiliárias, todos os colaboradores estão envolvidos e respondem pela implementação do planejamento estratégico, em 67% das imobiliárias os responsáveis são os colaboradores em nível gerencial ou o próprio gestor.

Investigando se o planejamento estratégico era de conhecimento de todos os colaboradores e claramente expresso na organização, foi questionado sobre o seu grau de formalização dentro da imobiliária. A resposta veio ao encontro dos demais questionamentos realizados anteriormente, pois na maioria das imobiliárias a divulgação do planejamento estratégico é informal, conforme apresentado no Gráfico 23.

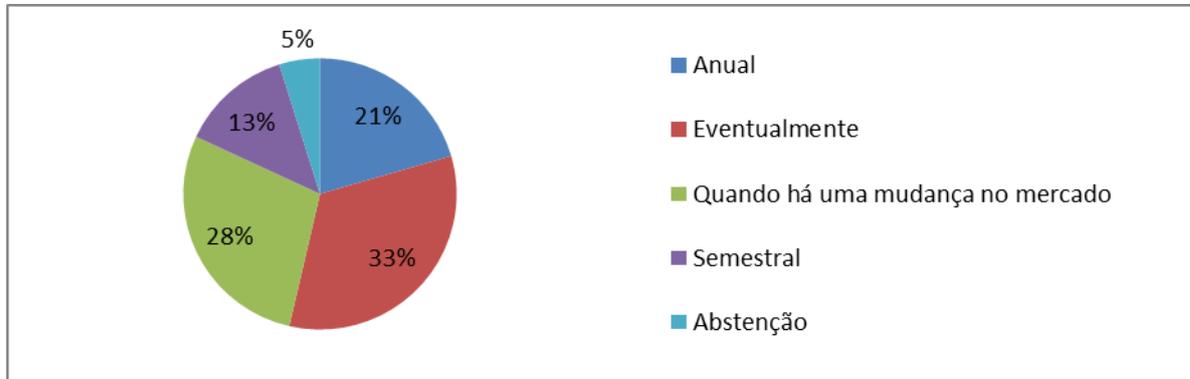
Gráfico 23 – Grau de formalização do planejamento estratégico no Brasil



Fonte: elaborado pela autora

Tratando-se da revisão do planejamento estratégico, foi questionado sobre a periodicidade em que ocorria esta revisão. A resposta majoritária foi que a revisão do planejamento estratégico é realizada eventualmente nas imobiliárias do Brasil. Contudo, a parcela entre os demais períodos é semelhante, considerando que 28% realiza revisão quando há uma mudança no mercado e 21% realiza anualmente a revisão, conforme pode ser visto a seguir.

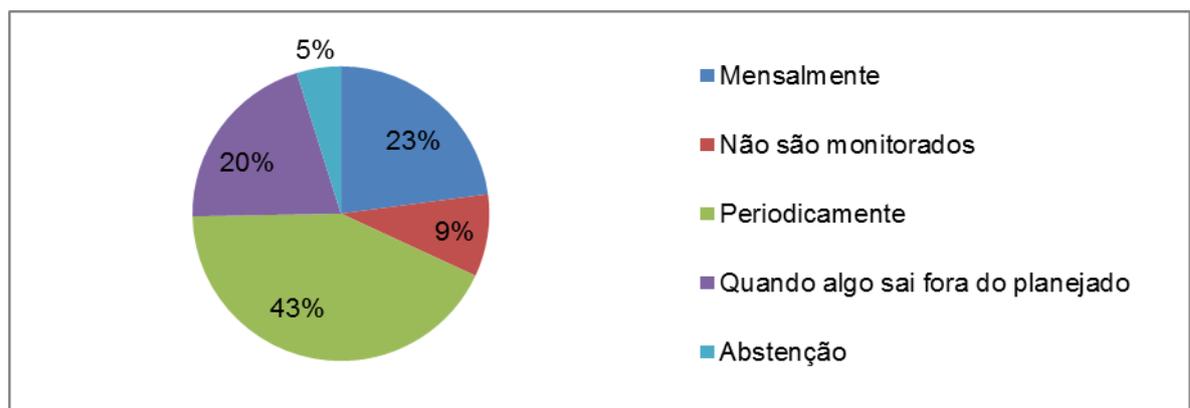
Gráfico 24 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

Finalmente, buscando a identificação da aplicação das principais etapas do planejamento estratégico (análise, implementação e controle), foi questionado se os resultados eram monitorados após a implementação do planejamento estratégico e qual a sua periodicidade. No Gráfico 25, pode-se visualizar as respostas deste questionamento.

Gráfico 25 – Monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias do Brasil



Fonte: elaborado pela autora

Considerando-se o Gráfico 25, que expõe sobre o monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico, nota-se que a

maioria das imobiliárias afirma que realiza periodicamente o monitoramento dos resultados, representando 43% do total. Contudo, ainda há uma parcela de imobiliárias que realiza o monitoramento apenas quando algo sai do planejado e ainda há aquelas que não realizam monitoramento.

Analisando de forma ampla os resultados apresentados, nota-se que há uma preocupação com a profissionalização no setor, considerando que a maioria dos gestores tem nível superior e formação em corretor de imóveis. Também há preocupação com as premissas básicas do planejamento estratégico, tendo em vista que a maioria das imobiliárias tem definidos missão, visão, valores e objetivos.

Contudo, notou-se baixo índice de aplicação do planejamento estratégico no cotidiano da empresa e pouco envolvimento de todos os colaboradores com a ferramenta, podendo-se inferir que há possibilidade de melhorar os resultados da organização ao se implementar e envolver a equipe com um planejamento estratégico consistente e adequado à realidade das imobiliárias.

Tendo em vista os aspectos analisados, apresenta-se, no próximo subitem, uma sugestão de modelo de planejamento estratégico.

4.3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme apresentado no referencial teórico, são inúmeros os benefícios que podem ser alcançados com a utilização do planejamento estratégico. Também existem vários modelos de planejamento estratégico elencados na literatura sobre o tema. Contudo, observou-se a inexistência de um modelo voltado ao ramo imobiliário, que esteja adequado à realidade das imobiliárias e as auxilie nos aspectos estratégicos que estão fragilizados, conforme apresentado nos resultados.

Desta forma, apresenta-se, como resultado final desta dissertação, a sugestão de um modelo alternativo de planejamento estratégico que visa auxiliar as imobiliárias do Brasil no uso desta ferramenta.

O modelo sugerido tem por base os dados apresentados nos resultados, buscando delimitar claramente as etapas e aspectos que devem ser definidos para elaboração de um planejamento estratégico.

Conforme pode-se notar no decorrer da apresentação dos resultados, o questionário visava identificar aspectos de todos os passos do planejamento estratégico, buscando verificar a existência de um padrão entre as imobiliárias.

Notou-se que as imobiliárias, em sua maioria, têm as premissas básicas definidas em relação ao planejamento estratégico, representadas pela missão, visão, valores e objetivos. Estas também realizam análises ambientais para estruturar seu planejamento.

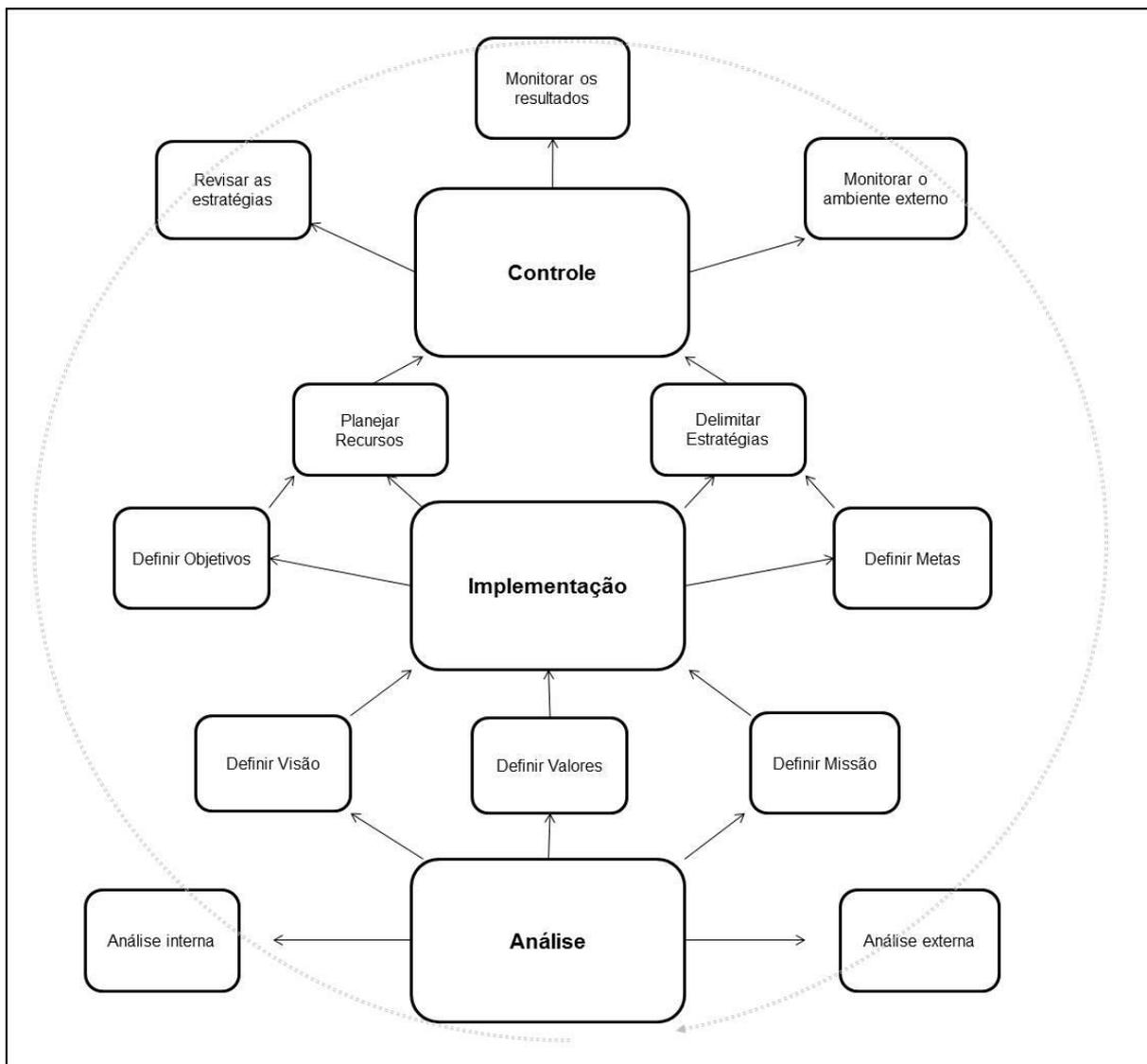
Contudo, verificou-se certa fragilidade na implementação do planejamento estratégico, bem como na sua aplicação no cotidiano das imobiliárias. Desta forma, pode-se inferir que a aplicabilidade do planejamento utilizado pelas imobiliárias não estava atingindo seu objetivo final. Os colaboradores não estão envolvidos com o planejamento da empresa e, em geral, são colaboradores de nível gerencial ou os próprios gestores são os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico.

Além disso, o planejamento é divulgado informalmente, o que confirma a hipótese do baixo envolvimento dos colaboradores com a ferramenta. Se os colaboradores não estão engajados, o planejamento estratégico pode não estar sendo implementado conforme o desejo de seus gestores.

Notou-se, também, que os resultados não têm um monitoramento contínuo, tampouco há revisão recorrente do planejamento realizado, visando a adequação a novos cenários.

Tendo por base estes aspectos, elaborou-se um modelo alternativo de planejamento estratégico, baseado em três pilares: análise, implementação e controle. A Figura 14 expõe o modelo sugerido.

Figura 14 – Modelo de planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora

4.3.1 Etapas Macro

Conforme exposto, o modelo tem por base três etapas. Estas etapas foram definidas tendo em vista os resultados encontrados acerca do planejamento estratégico que já está em uso nas imobiliárias e suas deficiências.

O primeiro pilar é a análise. Nesta etapa, devem ser realizadas análises ambientais acerca da imobiliária, identificando forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas. Após as análises ambientais, definem-se os pressupostos estratégicos da empresa, elencando sua visão, missão e seus

valores. Para este primeiro momento, sugere-se que a responsabilidade das análises fique a cargo dos gestores das imobiliárias, tendo em vista sua formação e experiência, pois estes estarão aptos a realizar uma análise adequada para compor o planejamento estratégico.

Por conseguinte, inicia-se a etapa da implementação. Para este pilar, é necessário que a imobiliária defina suas metas, seus objetivos, delimite suas estratégias e planeje os recursos que serão necessários para alcançar o que foi programado. Visando um ambiente colaborativo e envolvimento dos funcionários, sugere-se que, na etapa de implementação, todos os colaboradores estejam envolvidos e aptos a usar a ferramenta.

Por fim, na etapa controle, faz-se o monitoramento dos resultados que estão sendo alcançados ou não com o planejamento estratégico. Nesta etapa, também é necessário que as estratégias sejam revisadas, bem como que o ambiente seja monitorado. Considerando mudanças, a empresa deve rever todo o processo e refazer os passos.

Desta forma, considera-se o modelo com um ciclo, no qual a empresa analisa, implementa e controla o planejamento estratégico de forma continuada, permitindo a constante revisão e alteração do que for necessário, considerando as necessidades da imobiliária.

4.3.2 Etapas Micro

Tratando-se das micro etapas que compõem cada pilar do modelo de planejamento estratégico sugerido, este item trata de especificá-las.

No primeiro pilar, a análise, sugere-se que a imobiliária realize análise interna e análise externa, objetivando a identificação de pontos fortes e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas. Para tanto, sugere-se que a imobiliária realize os questionamentos descritos no Quadro 5.

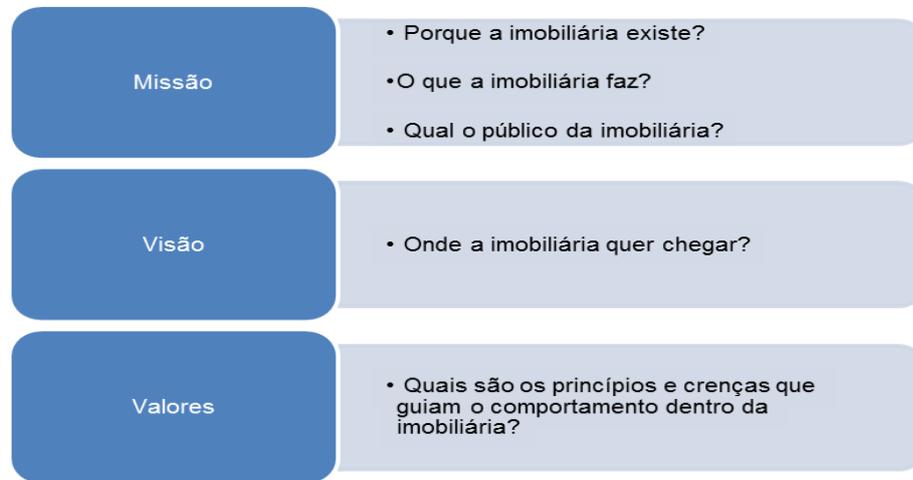
Quadro 5 – Análise ambiental

ANÁLISE INTERNA	
<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meus corretores estão capacitados para atender os clientes? • Minha estrutura interna é adequada as necessidades do mercado? • Meus recursos estão sendo empregados de forma produtiva? 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que posso melhorar em termos de gestão? • O que posso melhorar em relação aos meus colaboradores? • O que posso melhorar para atrair mais clientes?
ANÁLISE EXTERNA	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que há no mercado externo que possa me favorecer? • Quais movimentos político-econômicos são benéficos? • Há novos mercados a serem explorados? 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que há no mercado externo que possa me desestabilizar? • Quais movimentos político-econômicos podem me prejudicar? • Meus concorrentes?

Fonte: elaborado pela autora

Após a análise ambiental realizada, a empresa parte para a definição da missão, visão e dos valores, os quais serão sua base estratégica e darão identidade para a imobiliária. Para tanto, demonstra-se, no Quadro 6, alguns questionamentos que podem auxiliar as imobiliárias a defini-los.

Quadro 6 – Identidade empresarial



Fonte: elaborado pela autora

Tendo definidos a missão, visão e valores, os quais serão os norteadores da imobiliária, inicia-se o processo de implementação do plano estratégico. Primeiramente, a empresa deve delimitar objetivos e metas. Os objetivos e metas da empresa devem estar atrelados, haja vista que as metas são desmembramentos dos objetivos. Além disso, as metas devem ser específicas, abordando, inclusive, a temporalidade para alcance. Apresenta-se, no Quadro 7, um exemplo de objetivo com metas específicas.

Quadro 7 – Exemplo de objetivos e metas

OBJETIVOS	METAS
1. Crescer 20% em vendas em relação ao ano anterior.	1.1 Atrair no primeiro semestre mais 20 clientes.
	1.2 Reduzir os custos internos em 5% no ano.
	1.3 Realizar a cada 2 meses treinamentos de vendas para os corretores.

Fonte: elaborado pela autora

Com objetivos e metas especificados, a empresa deve planejar quais recursos serão necessários para o seu alcance. O planejamento deve ser tanto de recursos financeiros quanto de pessoal necessário para alcançar os objetivos. Ao mesmo tempo, também deve-se delimitar quais estratégias a empresa irá seguir para que os objetivos possam ser alcançados.

Com o planejamento estratégico implantado na imobiliária, há necessidade de monitorar se o que foi planejado está sendo efetivamente alcançado. Desta forma, deve-se controlar os resultados obtidos e analisar se estão sendo adequados às necessidades da empresa.

Além do monitoramento interno, também há necessidade da observação do ambiente externo, haja vista que o mercado imobiliário sofre influências de fatores como políticas públicas de incentivo ao crédito e juros, entre outros.

Sendo assim, o processo de planejamento estratégico deve estar em consonância com o ambiente da empresa, sendo um aliado na tomada de decisão. Para tanto, este deve representar fidedignamente a empresa, estando atualizado e passando por revisão contínua. Haja vista estes aspectos, sugere-se, no próximo subitem, alguns indicadores que podem auxiliar a imobiliária a medir seu desempenho, visando a congruência entre o planejado e o realizado.

4.3.3 Indicadores

Visando a factibilidade da utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão, sugere-se, neste subitem, alguns indicadores que a imobiliária pode utilizar para avaliar seu desempenho no mercado.

Para a construção dos indicadores, considera-se que, no mercado imobiliário, há três produtos a serem medidos: venda de imóveis, aluguel de imóveis e administração de condomínios. Em alguns casos, as imobiliárias podem trabalhar com outros negócios, mas foram considerados estes três como principais.

O primeiro indicador sugerido para análise é o de capacidade. Neste indicador, a imobiliária terá de verificar qual a capacidade de atendimento de clientes que possui. Neste caso, estar-se-á considerando apenas o atendimento físico de clientes, sem considerar os clientes atendidos via site, mídias sociais ou telefone. Este indicador pode ser medido levando em conta o número de clientes que um

corretor imobiliário consegue atender por dia. Para o cálculo, sugere-se utilizar a equação abaixo.

$$CACF = (COR \times CPL) \times DUM \quad (1)$$

Sendo que:

CACF = capacidade de atendimento de clientes físicos

COR = total de corretores da imobiliária

CPL = média de clientes atendidos por corretor

DUM = dias úteis do mês

Com o indicador de capacidade estabelecido, a imobiliária consegue estabelecer metas baseadas além das análises ambientais, em indicadores de capacidade, podendo obter um retorno mais adequado.

Outro indicador que pode ser utilizado é o de eficácia, que visa identificar se os objetivos estão sendo atingidos. Para tanto, a imobiliária deve comparar os objetivos planejados com os objetivos alcançados, podendo, assim, identificar se o que foi traçado no planejamento estratégico está apresentando o retorno esperado ou se há necessidade de ajustes.

$$E = \frac{OA}{OP} \quad (2)$$

Sendo que:

E = eficácia

OA = objetivos alcançados

OP = objetivos planejados

Para o indicador de eficácia, sugere-se que este seja utilizado para verificar objetivos mensuráveis, como as vendas. Desta forma, a imobiliária poderá medir quanto alcançou do objetivo de vendas planejado, por exemplo.

Também pode-se medir a lucratividade da empresa, traçando um indicador entre o lucro e as vendas, podendo-se, assim, identificar se a empresa está cobrindo seus custos fixos mensais e se está tendo retorno. Para este indicador, presume-se que os percentuais positivos estimem o lucro e, negativos, o prejuízo.

$$\text{Lucratividade} = \left(\frac{\text{LL}}{\text{RT}} \right) \times 100 \quad (3)$$

Sendo que:

LL = Lucro Líquido

RT = Receita total

Outro fator que pode auxiliar a imobiliária em seu planejamento diz respeito à rotatividade de imóveis. Neste indicador, a imobiliária poderá verificar o giro mensal de negócios que obteve (venda ou aluguel). Para tanto, antes terá de calcular a média mensal de estoque, seguindo a Equação 4, e, posteriormente, o giro de estoque, pela Equação 5.

$$\text{ME} = \frac{\text{EI} + \text{EF}}{2} \quad (4)$$

Sendo que:

ME = média de estoque

EI = estoque inicial

EF = estoque final

$$\text{G} = \frac{\text{V}}{\text{ME}} \quad (5)$$

Sendo que:

G = giro

V = vendas (em itens)

ME = média de estoque

Também sugere-se que a imobiliária tenha sempre atualizado um indicador do tamanho total de seu estoque. Para tanto, deve-se somar os estoques de cada tipo de negócio que a empresa realiza, conforme o exemplo a seguir.

$$\text{TE} = \text{IA} + \text{IV} \quad (6)$$

Sendo que:

TE = total do estoque

IA = imóveis para alugar

IV = imóveis para vender

Com a análise dos indicadores sugeridos, a imobiliária terá uma base para identificar se o seu planejamento está sendo coerente com a realidade, podendo, assim, realizar os ajustes que forem necessários. Além disso, os indicadores podem auxiliar na tomada de decisões da empresa, haja vista que identificam o desempenho da imobiliária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme relatado anteriormente, o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode auxiliar as empresas na identificação de estratégias e definição de metas, podendo ser considerado como um influente decisivo na competitividade da empresa. Contudo, não basta realizar o planejamento estratégico, pois ele precisa ser implementado e monitorado, buscando identificar se este está atingindo seu propósito.

Tendo por base estes aspectos e, levando-se em consideração a complexidade do mercado imobiliário, elaborou-se esta pesquisa, visando identificar quais características sobre o planejamento estratégico eram utilizadas pelas imobiliárias do Brasil e, em continuidade, propor um modelo alternativo de planejamento estratégico para as imobiliárias.

Para atingir o objetivo geral, este foi subdividido em três específicos: identificar as características de planejamento estratégico utilizadas pelas imobiliárias no Brasil; verificar se existe relação entre a formação do gestor, o tempo de atuação no mercado da imobiliária e a utilização do planejamento estratégico; e desenvolver um modelo de planejamento estratégico para imobiliárias.

No que tange ao alcance do primeiro objetivo, verificou-se que a característica com maior representatividade presente nas imobiliárias que remetem ao planejamento estratégico está relacionada aos pressupostos estratégicos, representados pela definição da missão, visão, valores e objetivos. Observou-se, também, que as imobiliárias realizam análises ambientais para elaboração do planejamento estratégico e os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, na maioria dos casos, são colaboradores de nível gerencial ou os próprios donos das imobiliárias.

Contudo, a implementação do planejamento estratégico mostrou-se fragilizada, haja vista que sua implantação é centralizada, considerando que, na maioria das imobiliárias, o gestor é o responsável, não envolvendo a equipe de colaboradores. As informações contidas no planejamento estratégico também não são expostas formalmente na maioria das imobiliárias.

Tratando-se da manutenção do planejamento estratégico, pode-se inferir que, na maioria das imobiliárias, não há uma periodicidade pré-definida, considerando

que os resultados majoritários mostraram que as imobiliárias realizam revisão do planejamento estratégico eventualmente ou quando há mudança no mercado.

Convergindo, relativo ao monitoramento dos resultados, a maioria das imobiliárias relatou que não monitora os resultados, fazendo isto somente quando algo sai do planejado ou monitoram periodicamente sem um prazo definido.

Considerando o segundo objetivo específico, pode-se identificar que os gestores das imobiliárias são formados em corretor de imóveis e administradores, em sua maioria. Esta linha de formação pode demonstrar a preocupação com a gestão da imobiliária e a profissionalização e especialização do negócio na área de atuação.

Relativo às imobiliárias, o tempo de atuação que obteve maior representatividade, dentre as imobiliárias, foi acima de sete anos, ou seja, são imobiliárias que já estão consolidadas no mercado.

Estreitando a relação, considera-se que a profissionalização dos gestores pode influenciar na permanência da imobiliária no mercado, haja vista que uma gestão eficiente pode ser considerada como um fator de competitividade no mercado.

No entanto, quando considera-se que os gestores têm um nível alto de formação e as imobiliárias estão consolidadas no mercado atrelado as características do planejamento estratégico algumas falhas ficam evidentes. A aplicabilidade do planejamento estratégico que está sendo utilizado atualmente pelas imobiliárias pode não estar atingindo seu propósito, levando em consideração a fragilidade na implantação do planejamento estratégico e no monitoramento dos resultados, comentados anteriormente.

Analisando-se os resultados obtidos no levantamento das características de planejamento estratégico utilizadas nas imobiliárias, elaborou-se o modelo de planejamento estratégico. O modelo apresentado foi elaborado buscando simplificar o processo e permitir melhor visualização das etapas que devem ser seguidas para a utilização do planejamento estratégico na imobiliária.

Considerou-se no modelo três macro etapas – análise, implementação e controle – as quais julgou-se como principais passos a serem seguidos para obter-se um resultado positivo com o planejamento estratégico. As etapas estão subdivididas em etapas secundárias que especificam o que deve ser feito para completar a etapa macro.

Para auxiliar as imobiliárias na identificação dos resultados obtidos com o uso do planejamento estratégico, foram elaborados alguns indicadores de desempenho, os quais podem ser adaptados de acordo com a realidade de cada imobiliária.

Diante ao exposto, pode-se concluir que este estudo atingiu o objetivo ao qual se propôs, elencando as características de planejamento estratégico das imobiliárias do Brasil, relacionando as características dos gestores com as das imobiliárias e com o planejamento estratégico e, por fim, propondo um modelo alternativo de planejamento estratégico para as imobiliárias do Brasil.

Considerando as limitações deste estudo, pode-se elencar a forma de aplicação da pesquisa como um obstáculo, haja vista que o retorno dos questionários enviados por meio eletrônico não representou todos os estados do Brasil. Desta forma, a pesquisa foi exposta agrupada por regiões, as quais tinham representatividade de todo o País.

Destacam-se também algumas peculiaridades observadas com este estudo: certos horários de envio da pesquisa retornavam mais respostas, como envios pela manhã ou à noite; a região norte do país foi a mais difícil de obter-se retorno, tanto pelo número de imobiliárias com meio eletrônico disponível quanto pelo interesse em responder a pesquisa.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do questionário *in loco*, podendo-se, assim, obter um número maior de retornos. Também sugere-se que a pesquisa seja separada por estado, facilitando a aplicação *in loco*, sugerindo-se parceria entre universidades para facilitar a aplicação.

Por fim, sugere-se que o modelo alternativo de planejamento estratégico proposto neste estudo seja testado em uma imobiliária, medindo-se a sua aplicabilidade e realizando-se uma avaliação de desempenho com a imobiliária em estudo antes e depois da utilização do modelo.

REFERÊNCIAS

ABECIP. Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. 2015. Disponível em: www.abecip.org.br.

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Avaliação de imóveis urbanos (NBR 5676 e NBR 502). Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, M. I. R.; GIGLIO, E. M. O planejamento estratégico no ramo imobiliário: um estudo exploratório. **Anais**. III SEMEAD. 1998.

ALVES, D. C. O.; YOSHINO, J. A.; PEREDA, P. C.; AMREIN, C. J. Modelagem dos preços de imóveis residenciais paulistanos. **Revista Brasileira de Finanças**. V. 9, n.2, p. 167-187, junho, 2011.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARASA, R.; K'OBONYO, P. The relationship between strategic planning and firm performance. **International Journal of Humanities and Social Science**. V. 2, n. 22, November, 2012.

ARRAES, R. A.; SOUZA FILHO, E. Externalidades e formação de preços no mercado imobiliário urbano brasileiro: um estudo de caso. **Economia Aplicada**. V. 12, n. 2, p. 289-319, abr/jun, 2008.

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

BARBOSA, Emerson R. B.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. V. 1, n. 2, 2005.

BOER, R.; BITETTI, R. A revival of the private rental sector of the housing Market? Lessons from Germany, Finland, the Czech Republic and the Netherlands. **OECD Economics Department Working Papers**. N. 1170. 2014. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5jxv9f32j0zp.pdf?expires=1438217537&id=id&accname=guest&checksum=1E4A4B70B18C2449F4EF5F66B597A922>. Acesso em: Julho, 2015.

- BORGERSEN, T.; SOMMERVOLL, D. E.; WENNEMO, T. Endogenous housing market cycles. **Statistics Norway**. N. 458, maio, 2006. Disponível em: <http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/DP/dp458.pdf>. Acesso em: Junho, 2015.
- BOROWIECKI, K. J. Dynamics of a protected housing market: the case of Switzerland. **Trinity Economics Papers**. N. 1010, october, 2011.
- BOTELHO, D. N. Os agentes imobiliários e as transformações intra-urbanas: O caso dos condomínios horizontais fechados em Uberlândia – MG. **Caminhos de Geografia**. V. 10, n. 32, p. 138-153, dez, 2009.
- BRAULIO, S. N. Proposta de uma metodologia para a avaliação de imóveis urbanos baseado em métodos estatísticos multivariados. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.
- BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRYSON, J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**. V.21, n. 1, p. 73-81, 1988.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Press Release. 2015. Disponível em: <http://www20.caixa.gov.br/Lists/PresentationGallery/Press%20Release%201T15.pdf>.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. Banco de dados. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/home/>. Acesso em: Julho, 2015.
- CAMPOS, H. M.; PARELLADA, F. S.; VALENZUELA, F. A. A.; RUBIO, A. M. Strategic decision-making speed in new technology based firms. **Revista de Administração e Inovação – RAI**. V. 12, n. 2, p. 130-152, abr/jun. 2015.
- CARRION, O. B. K. Mercado imobiliário e padrão periférico de moradia: Porto Alegre e sua região metropolitana. **Ensaio FEE**. V. 10, N. 2, 1989.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **RAUSP**. V. 49, n. 2, p. 291-306, abr/mai/jun, 2014.
- DAHER, A. El sector inmobiliario y las crisis económicas. **EURE**. V. 39, n. 118, p. 47-76, setembro, 2013.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. V. 9, n. 10, p. 147-178, set/dez, 2007.

FAGHERAZZI, O. J.; TRICHES, V.; ANGONEZI, A. Gestão estratégica competitiva: algumas contribuições teóricas referentes ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**. V. 1, n. 1, 2009.

FAVORETO, R. L.; SERRA, F. A. R.; MARIETTO, M. L. A estrutura da ação estratégica protagonizada pela empresa de médio porte: um estudo longitudinal multicaso de incorporadoras imobiliárias familiares. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. V. 7, n. 3, set/dez, 2014.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**. V. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GAZOLA, S. Construção de um modelo de regressão para avaliação de imóveis. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

GIBLER, K. M.; BLACK, R. T.; MOON, K. P. Time, place, space, technology and corporate real estate strategy. **JRER**. V. 24, n. 3, 2002.

GIGLIO, E. M.; JUNIOR, J. C.; BAZANINI, R.; MACHADO FILHO, C. A. P.; Análise das relações díades e proposta de um modelo de estratégia de valor aplicável no mercado imobiliário. **O&S**. V. 13, n. 38; jul/set, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. Initiating strategic planning. **Journal of Business Research**. V. 59, p 100-111, 2006.

HOUGHWOUT, A.; LEE, D.; TRACY, J.; KLAAUW, W. V. D. Real estate investors, the leverage cycle, and the housing market crisis. **ECONSTOR**, n. 514, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/60965> .

HOCHBERG, Y. V.; MÜHLHOFER, T. **Capital-Market competitiveness and managerial investment decisions: evidence from commercial real estate**. 2014. Disponível em: file:///D:/_Arquivos/Downloads/CapitalMarketCompetitivenessAndManag_preview.pdf . Acesso em: Julho, 2015.

HWANG, M.; QUIGLEY, J. M. Housing price dynamics in time and space: predictability, liquidity and investor returns. **Journal Real Estate Finan Econ**. V. 41, n. 3, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LENCIONI, S. Reestruturação imobiliária: uma análise do processo de concentração e centralização do capital no setor imobiliário. **EURE**. V. 40, n. 120, p. 29-47, maio, 2014.

LINDHOLM, A. L.; GIBLER, K. M.; LEVÄINEN, K. I. Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm. **JRER**. V. 28, n. 4, 2006.

MARTIN, R. The big lie of strategic planning. **Harvard Business Review**. 2014.

Disponível em:

<http://www.calflowers.org/library/documents/The%20Big%20Lie%20of%20Strategic%20Planning-HBR-JanFed-2014.pdf>.

MELO, H. M. D. Relevância da abordagem qualitativa no estudo de caso. **Indagatio Didactica**. V. 5, n. 2, outubro, 2013.

MENDONÇA, M. J. C. O crédito imobiliário no Brasil e sua relação com a política monetária. **RBE**. V. 67, n. 4, p. 457-495, out/dez, 2013.

MICHELIN, F. P.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F. S. B.; SCHIMITH, C. D.; SCHRIFFE, P. Estratégias competitivas no mercado imobiliário: um estudo com empresas do segmento imobiliário de Santa Maria – RS. **Anais**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. 2013.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**. V. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística básica**. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA, C. C.; QUINTO JR., L. P. Estabilidade macroeconômica, novos investimentos e o mercado imobiliário brasileiro. VII Seminário Internacional da **LARES**. Disponível em: <http://lares.org.br/2007/artigos/T089-Paiva_QuintoJr.pdf>. São Paulo: 2007.

PHANG, S. Y.; KIM, K.H.; Wachter, S. Supply Elasticity of Housing. International Encyclopedia of Housing and Home. **Research Collection School of Economics**. 2010.

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

PORTER, Michael. Estratégia e Internet. IN: Planejamento estratégico. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PYHRR, S. A.; ROULAC, S. E.; BORN, W. L. Real estate cycles and their strategic implications for investors and portfolio managers in the global economy. **Journal of Real Estate Research**. V. 18, n. 1, 1999.

ROZENBAUM, S.; SOARES, D. L. V. A. M. Proposta para construção de um índice local de preços de imóveis a partir dos lançamentos imobiliários de condomínios residenciais. **RAP**. N. 41, v. 6, p. 1069-1094, nov/dez, 2007.

RUDD, J. M.; GREENLEY, G. E.; BEATSON, A. T.; LINGS, I. N. Strategic planning and performance: extending the debate. **Journal of Business Research**. V. 61, p. 99 – 108, 2008.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. 1997.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas. 2013.

SENA, G.C. C. Contribuições da psicologia na atuação dos corretores de imóveis. Psicologia.PT. 2012. Disponível em:
<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0682.pdf>.

SILVA, R. C. E. O.; SANTOS, D. F.; MARINHO, G. A.; BUENO, P. V.; CATAPAN, A. As transformações do mercado imobiliário brasileiro nos anos 2000 – Uma análise do ponto de vista legal econômico. **Revista da Ciência da Administração**. V. 6, ago/dez, 2012.

SUKLEV, B.; DEBARLIEV, S. Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. **Economic and Business Review**. V. 14, n. 1, p. 63-93, 2012.

SINGH, S. A study on the marketing strategies of Morpheus: a real estate company. **Gurukul Business Review**. V. 11, p. 28-30. 2015.

SPANIOL, E. L.; RAMOS, I.; BUGLIONE, S.; DELFINO, D.; RAZERRA, M. E. Inserção social como categoria de análise socioeconômica: um estudo sobre administração pública e o setor imobiliário de Florianópolis. **Revista de Administração Pública**. V. 4, n. 47, p. 949-973, jul/ago, 2013.

TAVARES, F. A. O.; MOREIRA, A. C.; PEREIRA, E. T. Assimetria de informação no mercado imobiliário em Portugal. **Revista de Administração da UNIMEP**. V.11, n. 3, set/dez, p. 196-220, 2013

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB Ano 2**, v1, n1, Abr, 2015.

TORRES FILHO, E. T. O estouro de bolhas especulativas recentes: os casos dos Estados Unidos e do Japão. Rio de Janeiro: **IPEA**, 2015.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

VIMPARI, J.; JUNNILA, S. Real options analysis as a decision-making tool: a preliminary investigation of the real estate investment executive perspective. **Helsinki**. 2015. Disponível em: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16416/isbn9789526062068.pdf?sequence=1>. Acesso em: Julho, 2015.

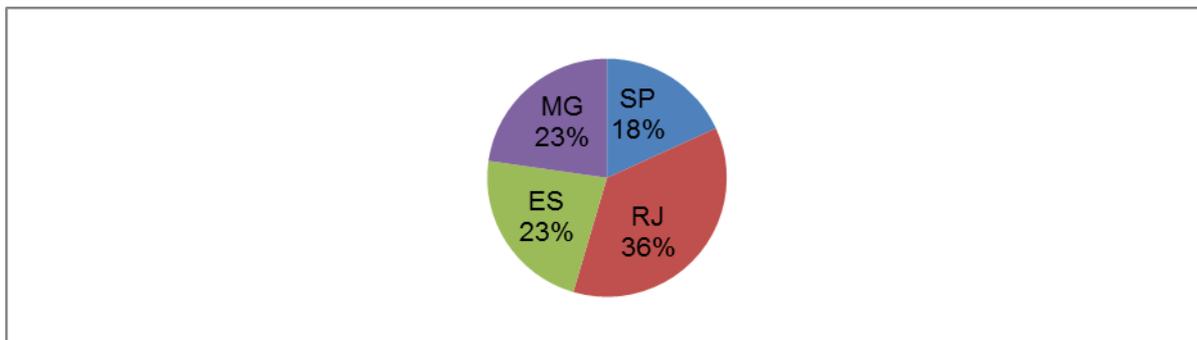
VIZUET, G. I.; BAHENA, B. M. Desarrollo inmobiliario y gobiernos locales em la periferia de la ciudad de México. **EURE**. V. 37, n. 11, p. 107-129, mayo, 2011.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

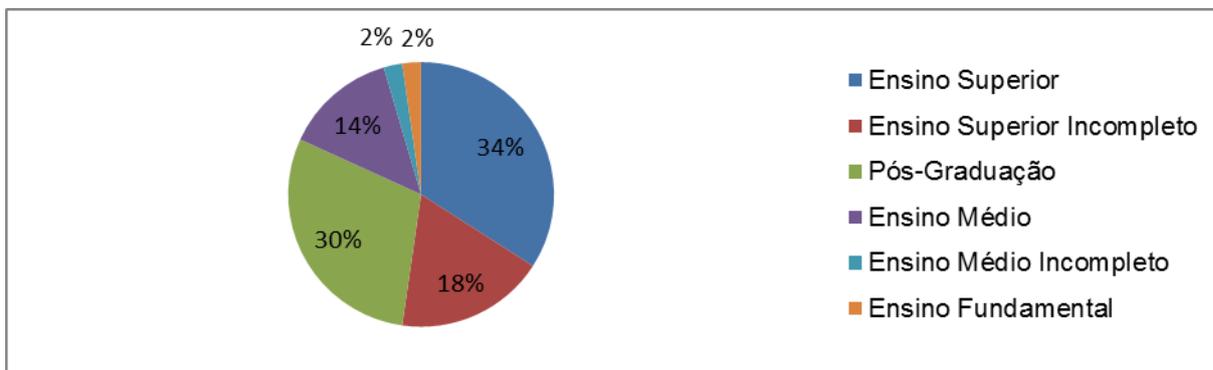
APÊNDICE 1 – REGIÃO SUDESTE

Gráfico 26 – Estados que compõem a região Sudeste



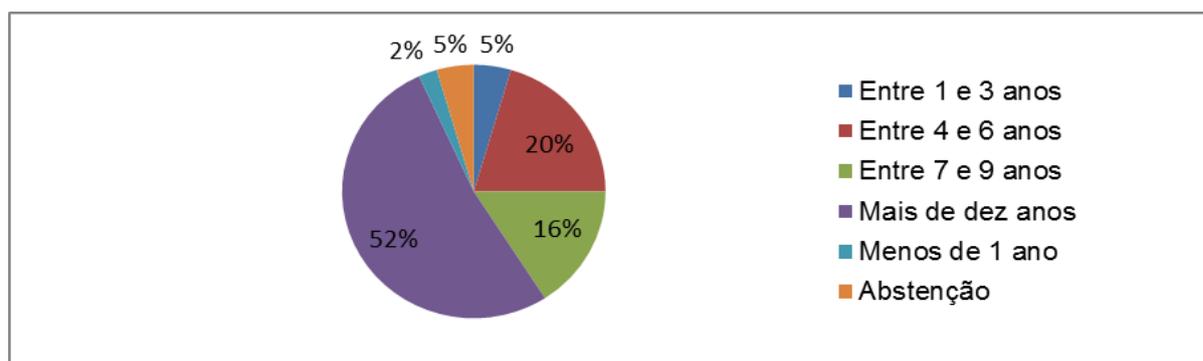
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 27 – Nível de escolaridade dos gestores das imobiliárias da região Sudeste



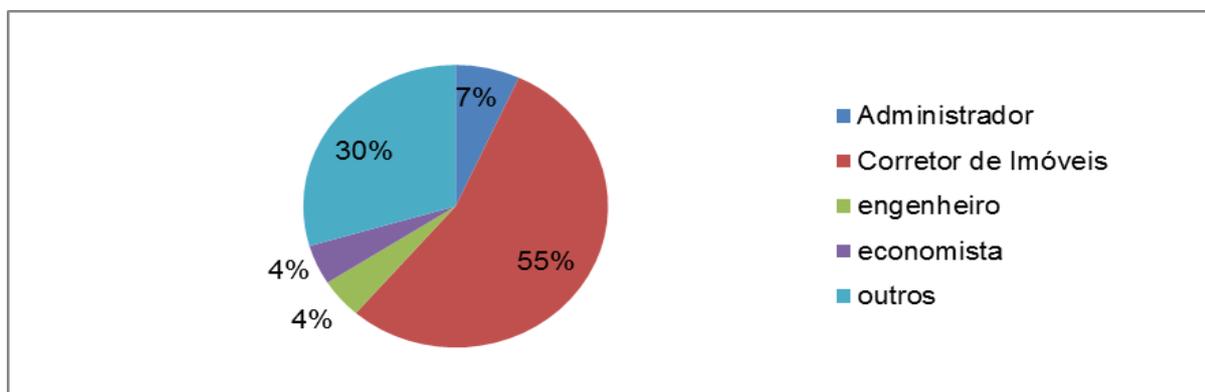
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 28 – Tempo de atuação do gestor no mercado imobiliário da região Sudeste



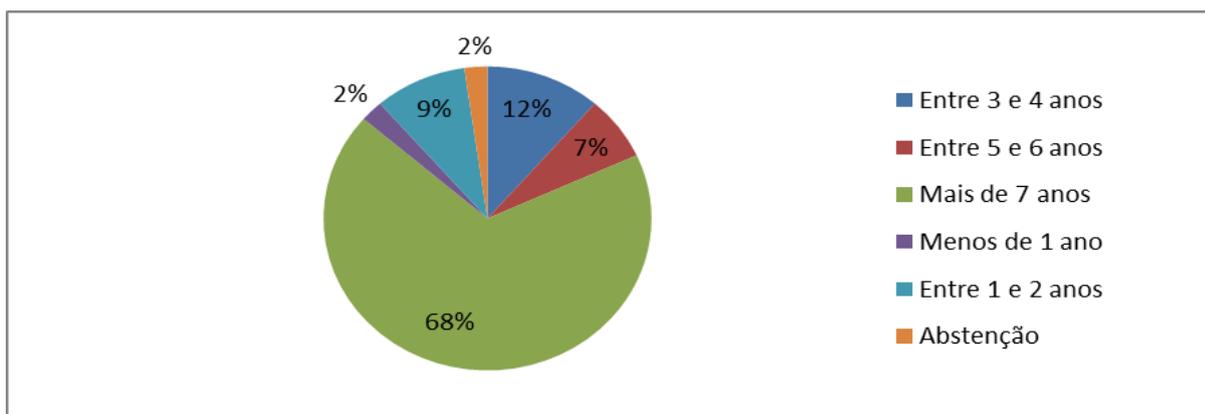
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 29 – Área de formação dos gestores da região Sudeste



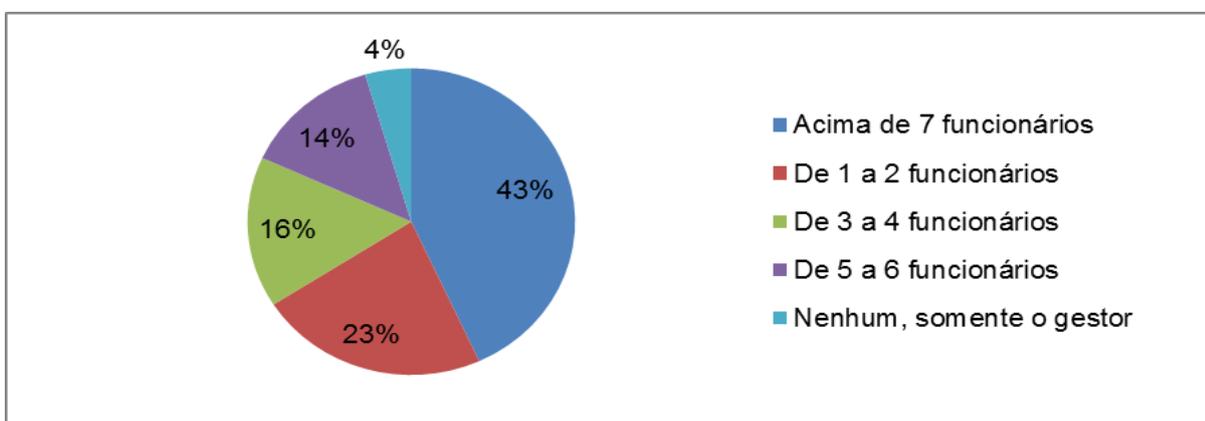
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 30 – Tempo de atuação das imobiliárias da região Sudeste no mercado



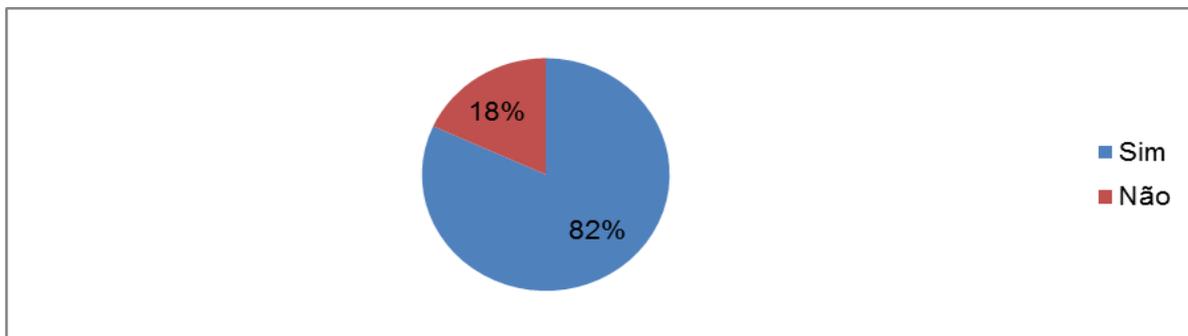
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 31 – Número de funcionários das imobiliárias da região Sudeste



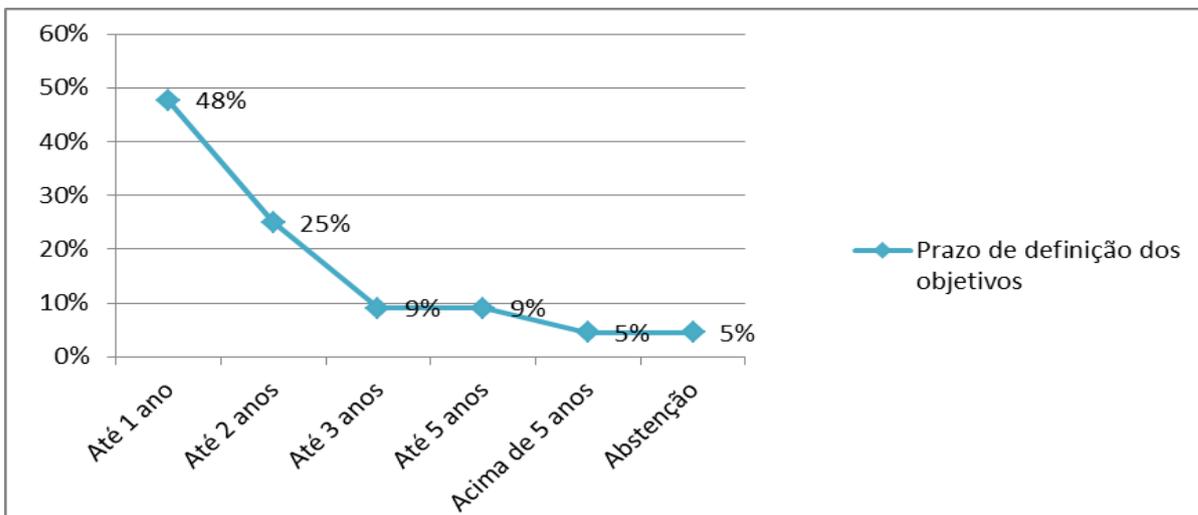
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 32 – Imobiliárias que definem missão, visão, valores e objetivos na região Sudeste



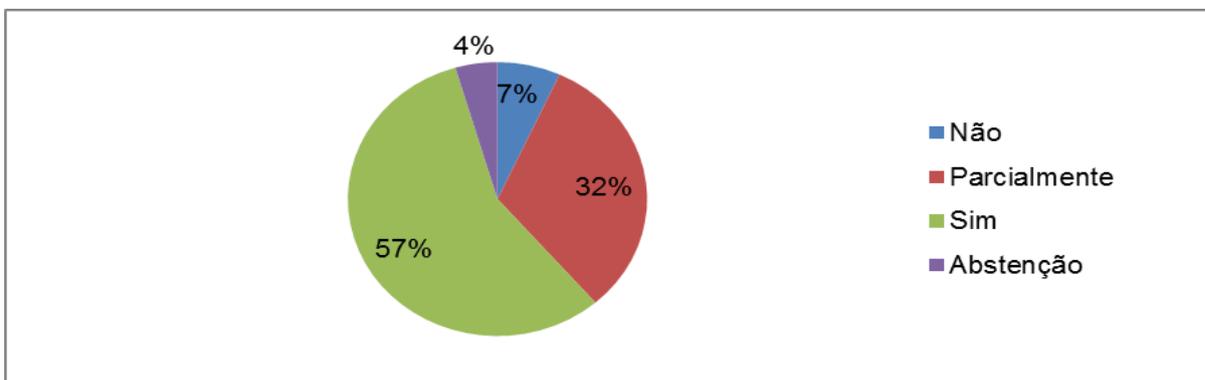
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 33 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias da região Sudeste



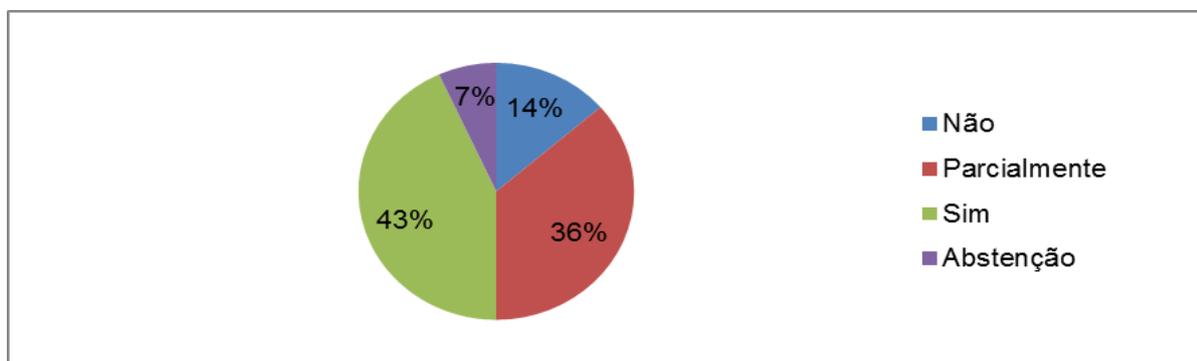
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 34 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão das imobiliárias da região Sudeste



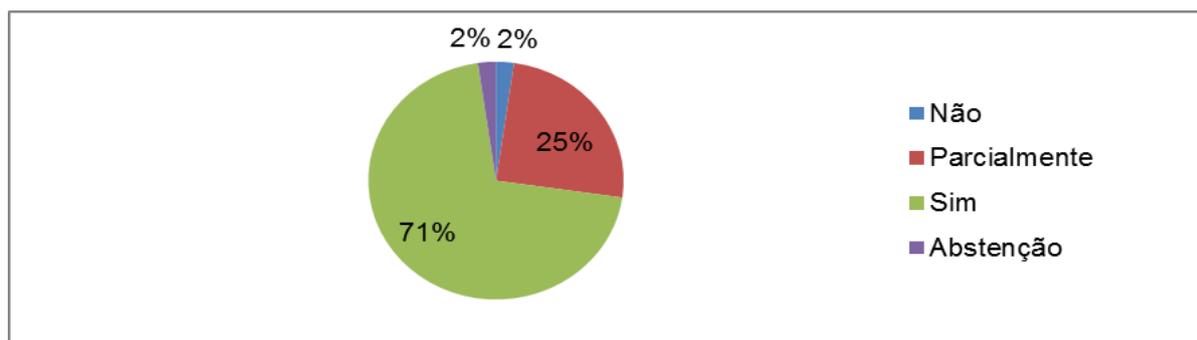
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 35 – Se as imobiliárias da região Sudeste planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos



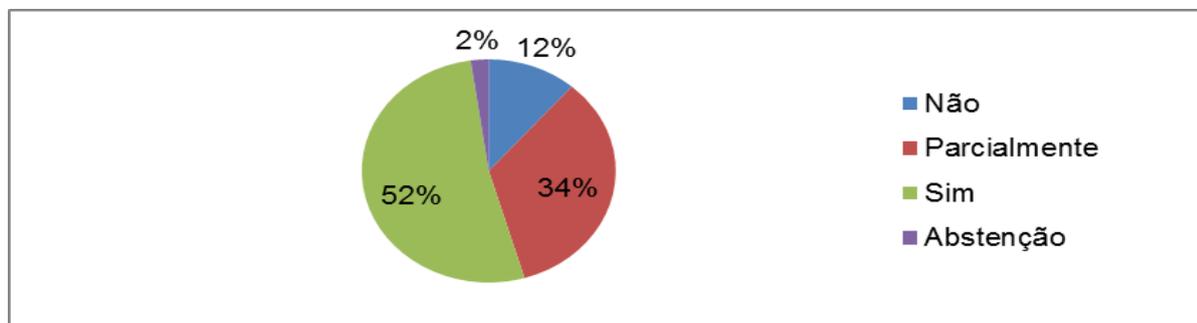
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 36 – As estratégias refletem no comportamento das imobiliárias da região Sudeste



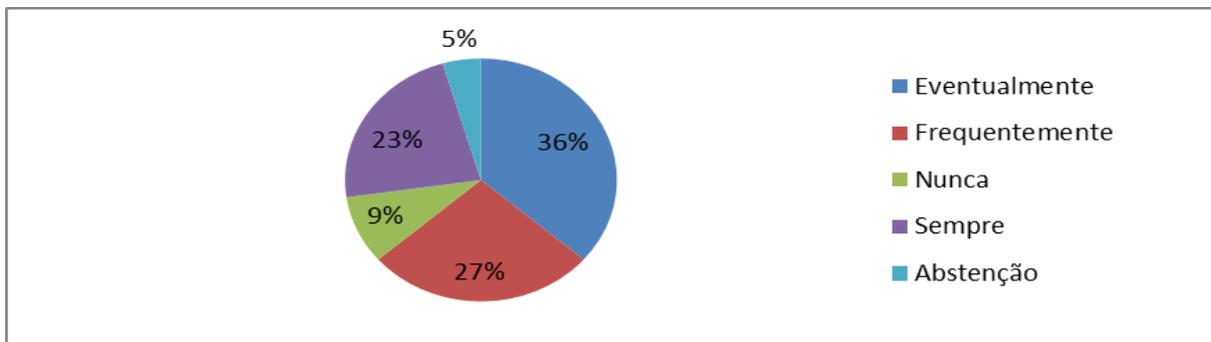
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 37 – Se os projetos de investimentos das imobiliárias da região Sudeste decorrem do planejamento estratégico



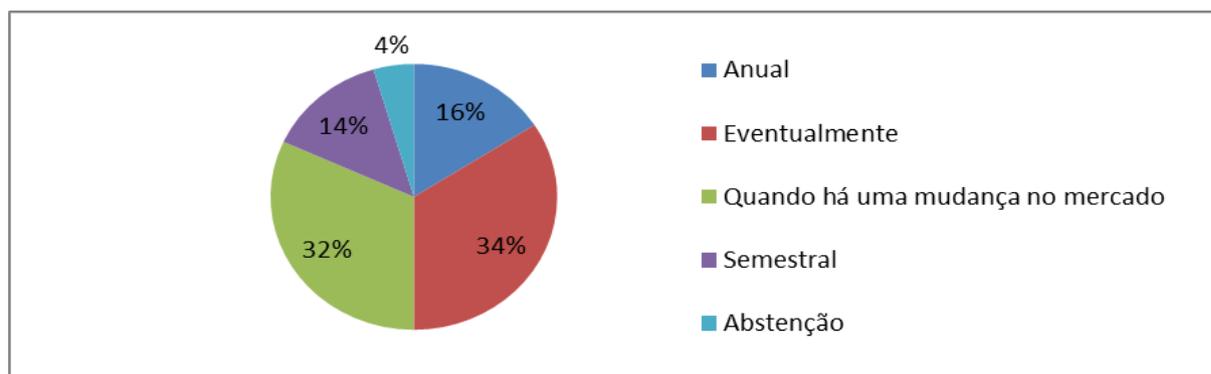
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 38 – Periodicidade da consulta aos colaboradores para elaboração do planejamento estratégico



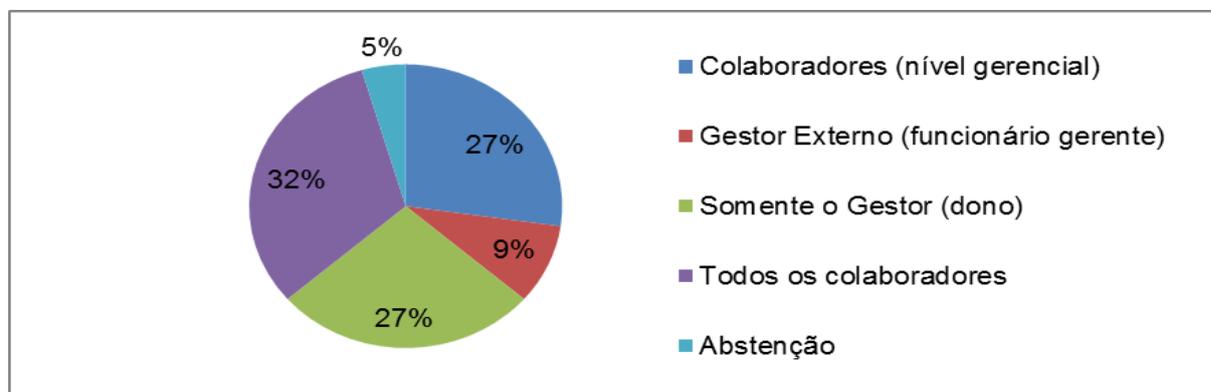
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 39 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico das imobiliárias da região Sudeste



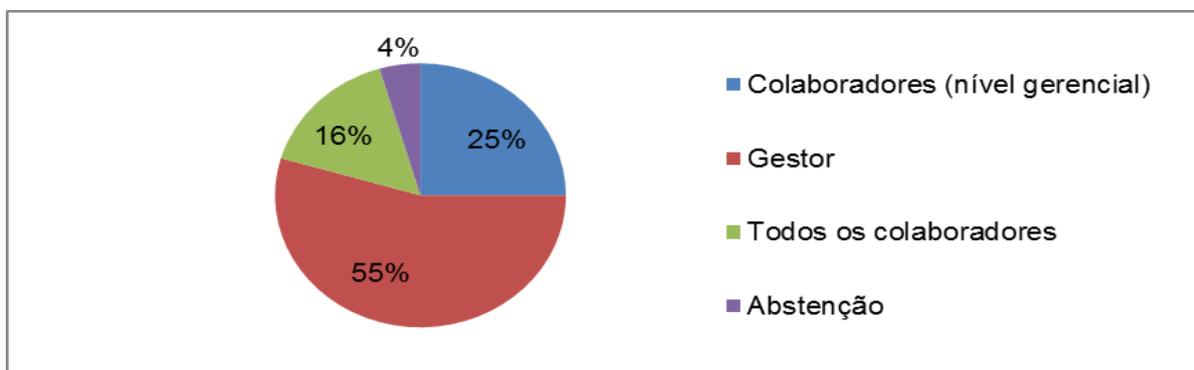
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 40 – Participantes da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico das imobiliárias da região Sudeste



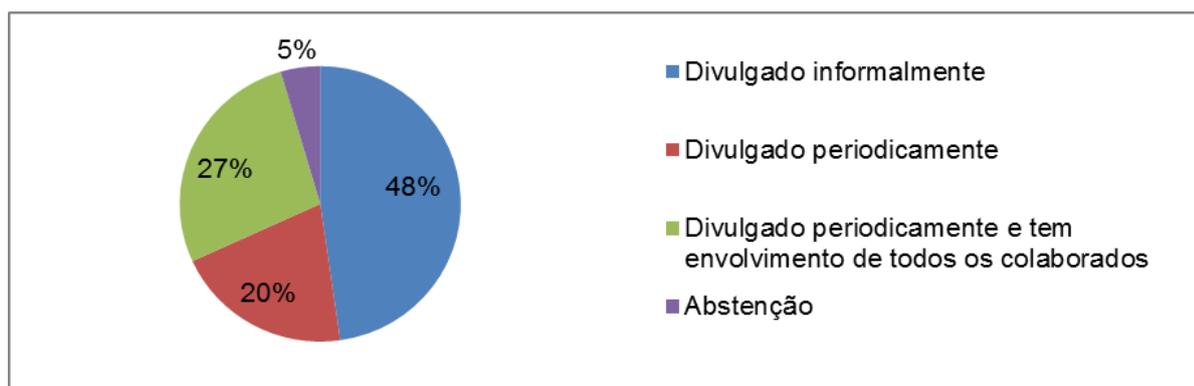
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 41 – Responsáveis pela implementação do planejamento estratégico na região Sudeste



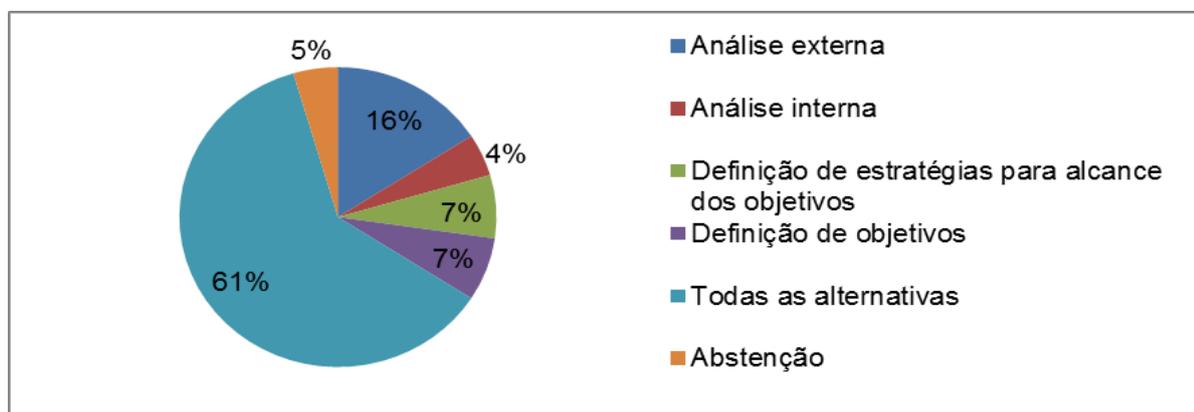
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 42 – Grau de formalização do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sudeste



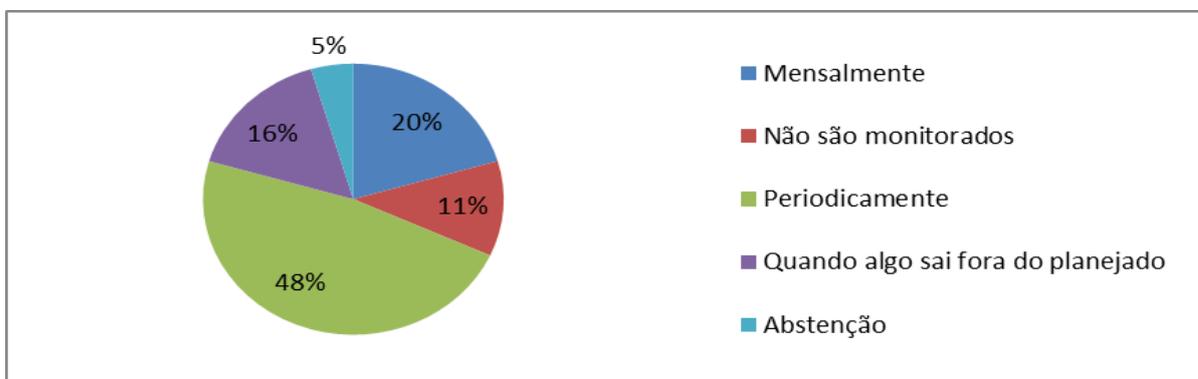
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 43 – Análises consideradas para elaboração do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sudeste



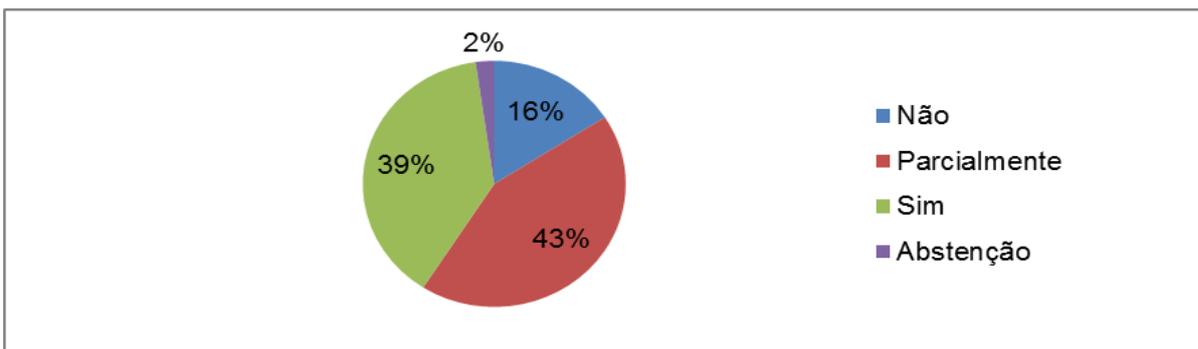
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 44 – Periodicidade do monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sudeste



Fonte: elaborado pela autora

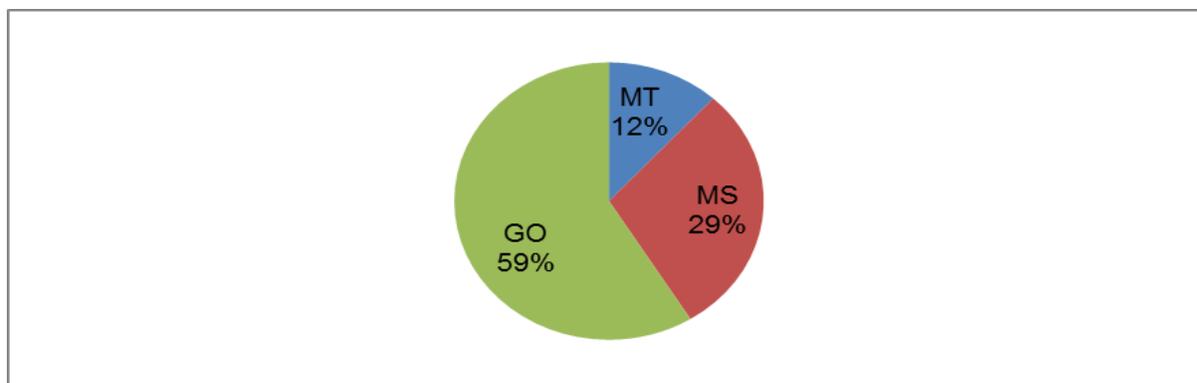
Gráfico 45 – Se os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados na região Sudeste



Fonte: elaborado pela autora

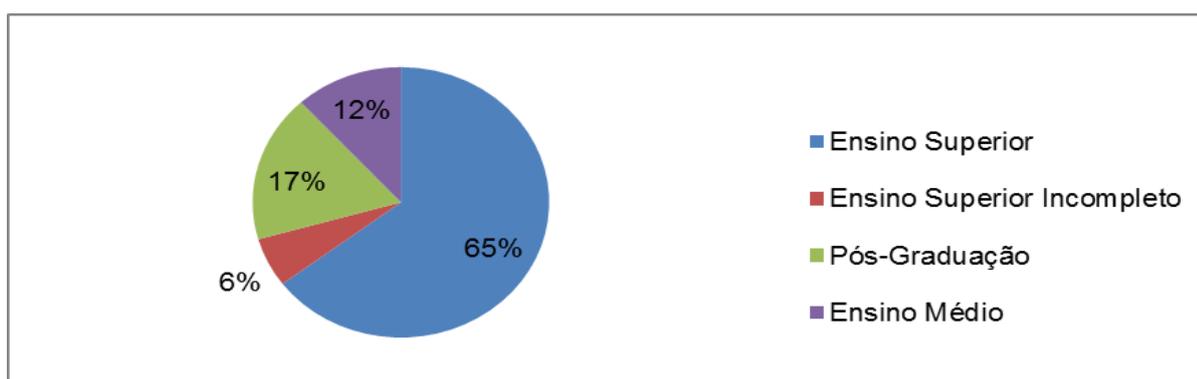
APÊNDICE 2 – REGIÃO CENTRO- OESTE

Gráfico 46 – Participação dos estados na região Centro-Oeste



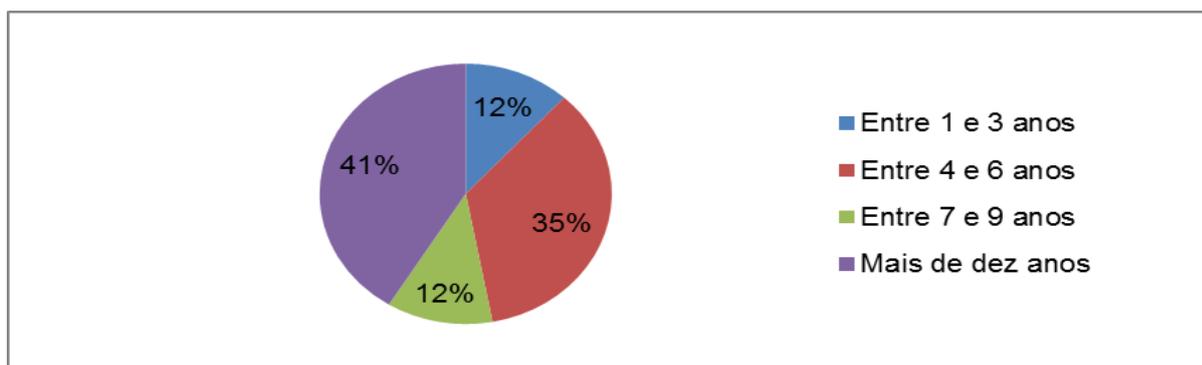
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 47 – Nível de formação dos gestores das imobiliárias da região Centro-Oeste



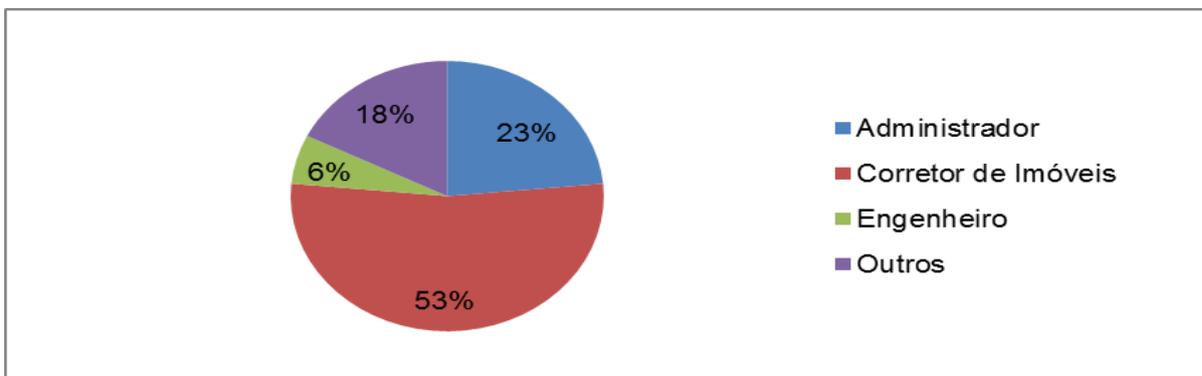
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 48 – Tempo de atuação dos gestores da região Centro-Oeste no mercado imobiliário



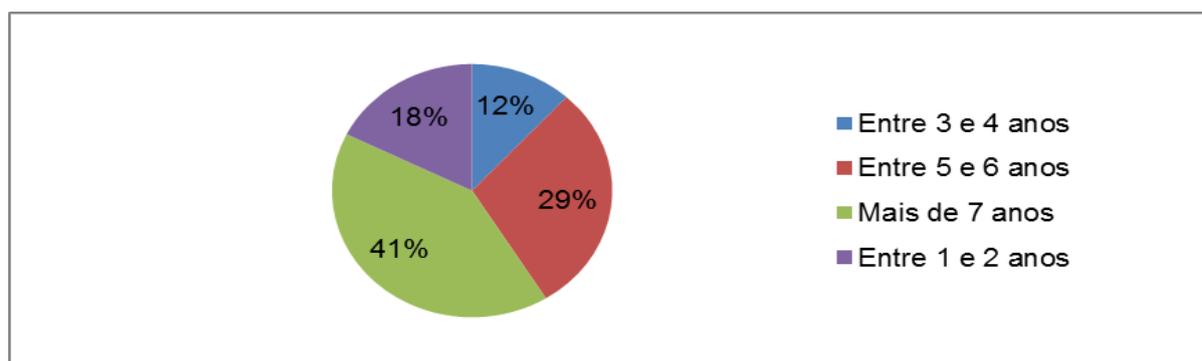
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 49 – Área de formação dos gestores da região Centro-Oeste



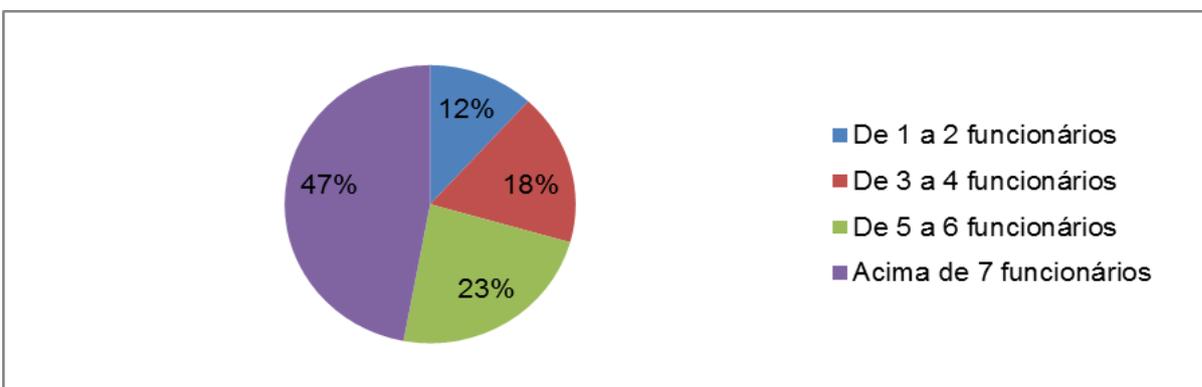
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 50 – Tempo de atuação no mercado das imobiliárias da região Centro-Oeste



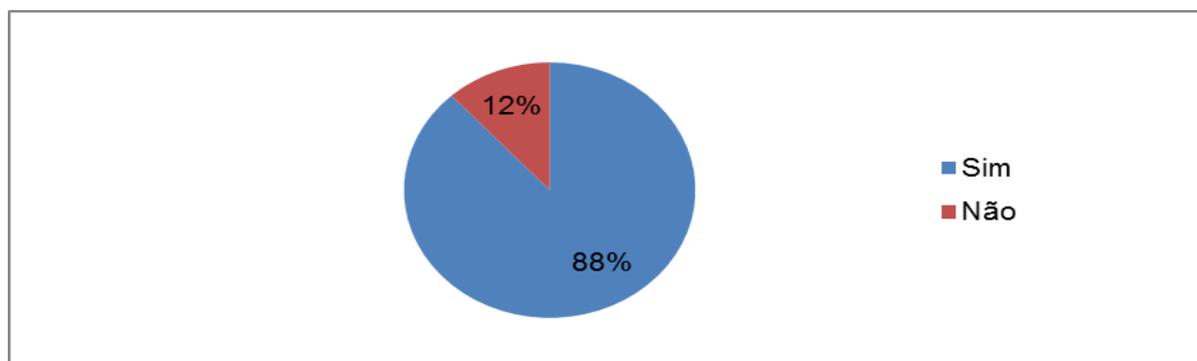
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 51 – Número de funcionários nas imobiliárias da região Centro-Oeste



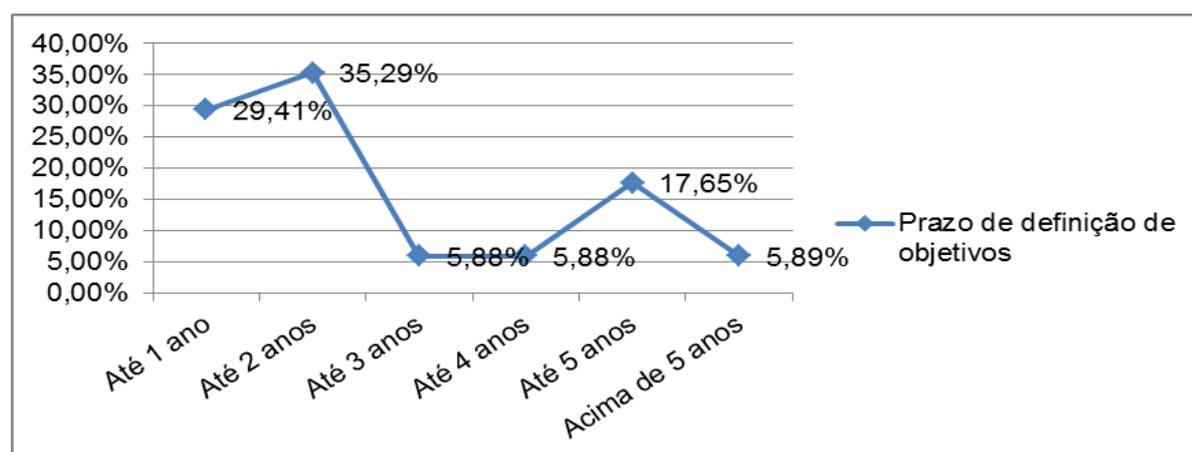
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 52 – Se as imobiliárias possuem visão, missão, valores e objetivos definidos na região Centro-Oeste



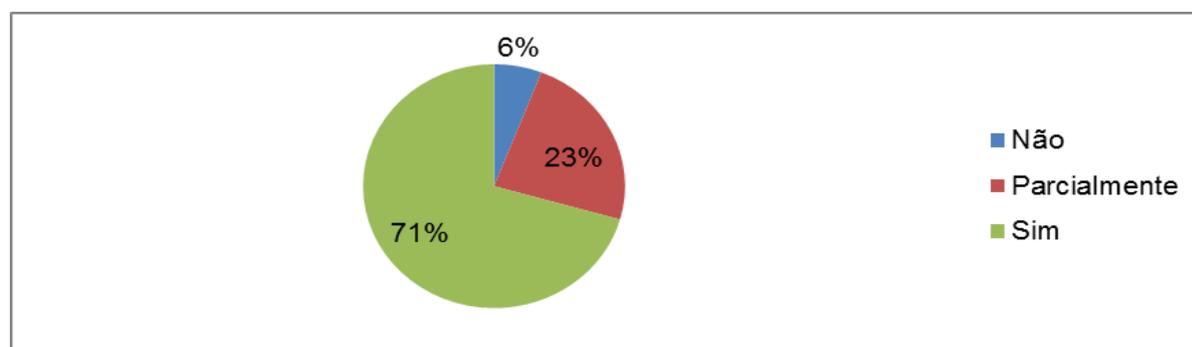
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 53 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias da região Centro-Oeste



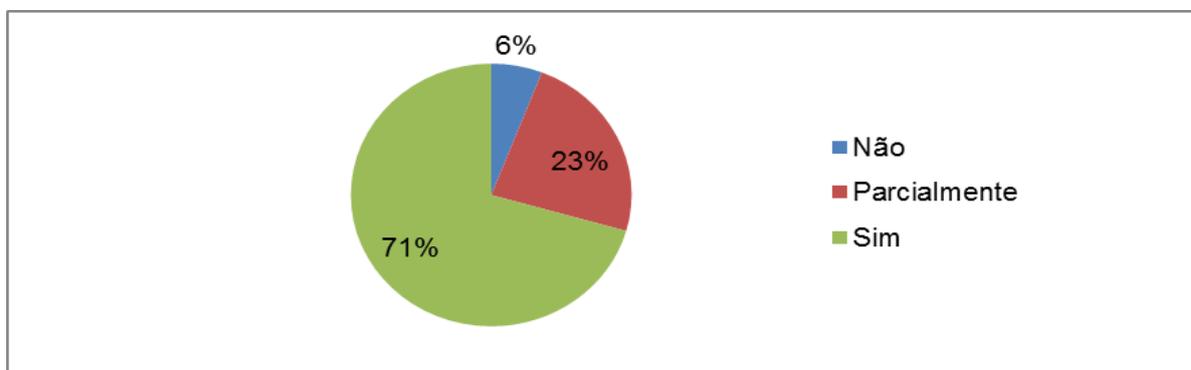
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 54 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão das imobiliárias da região Centro-Oeste



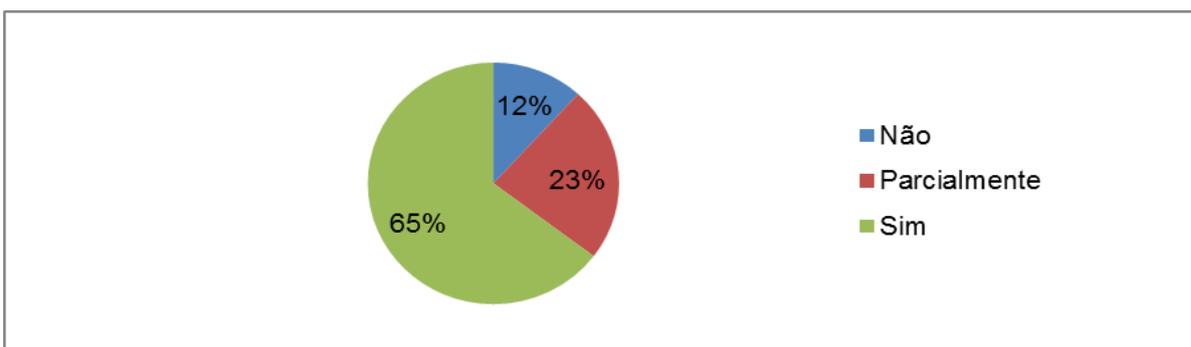
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 55 – Se as imobiliárias da região Centro-Oeste planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos



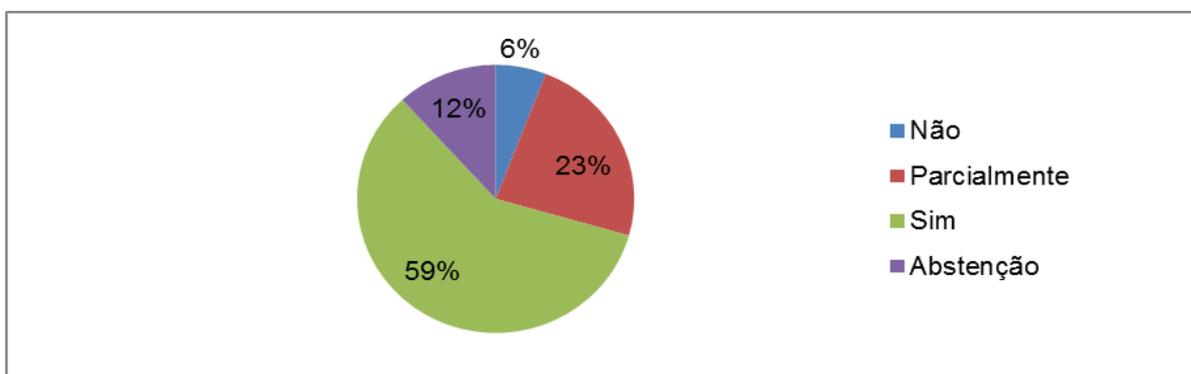
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 56 – Se as estratégias refletem o comportamento das imobiliárias da região Centro-Oeste



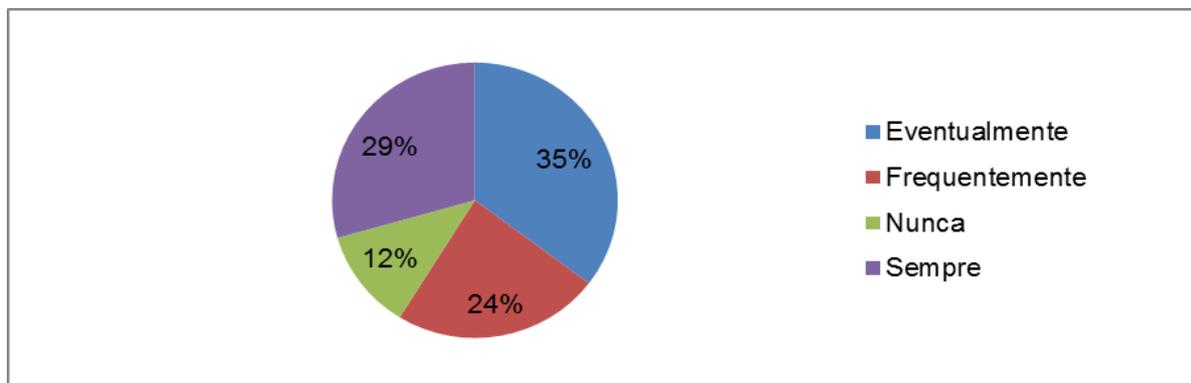
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 57 – Os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico



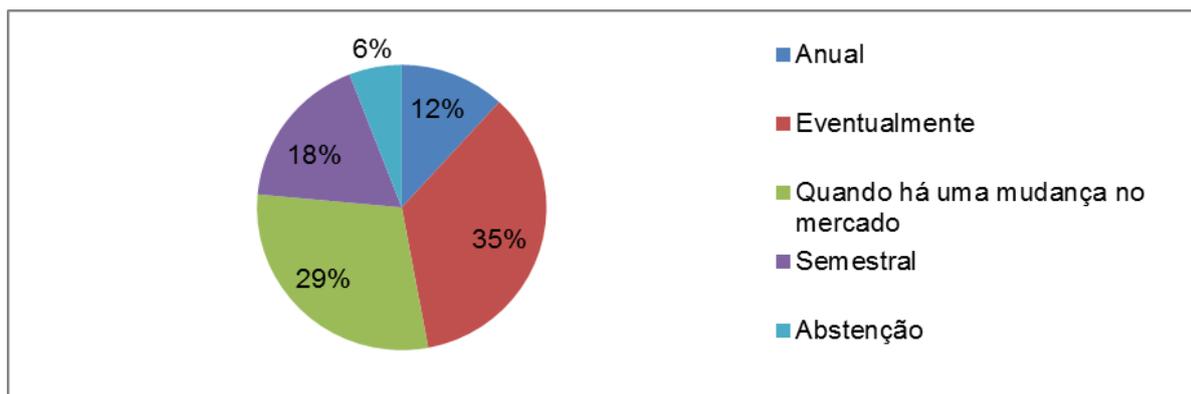
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 58 – Os colaboradores das imobiliárias da região Centro-Oeste são consultados na elaboração do planejamento estratégico



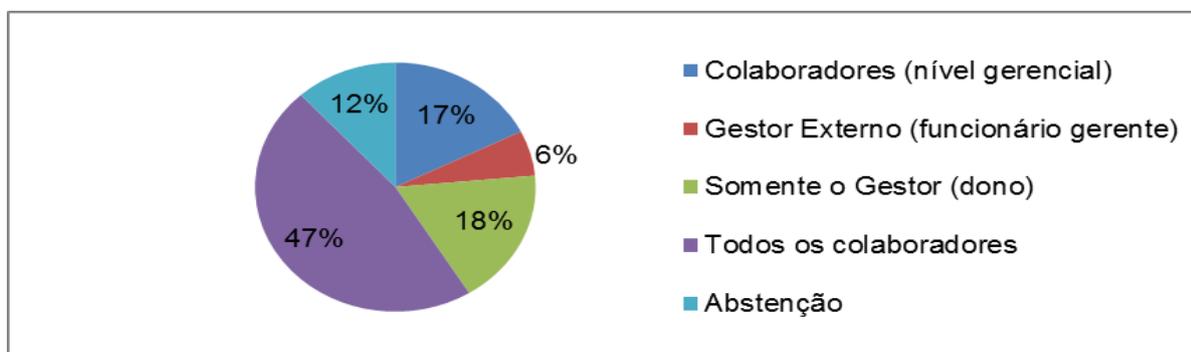
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 59 – A revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste



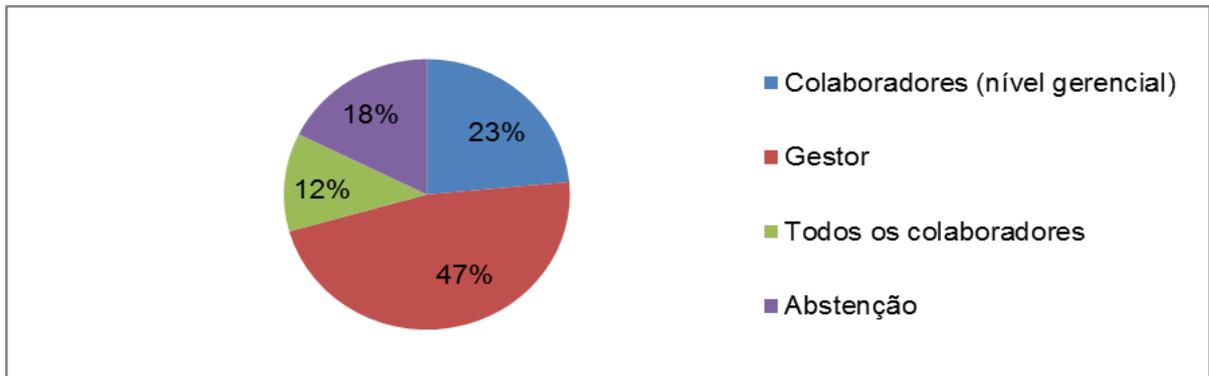
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 60 – Participantes da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico da região Centro-Oeste



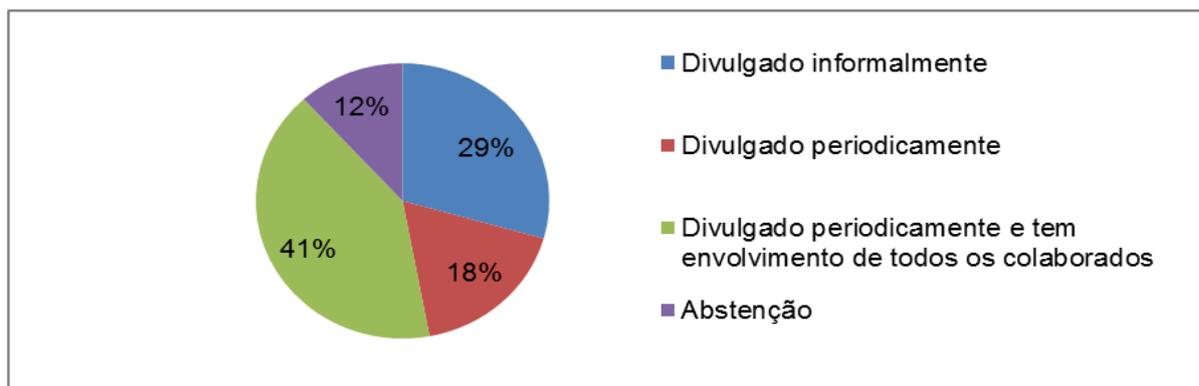
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 61 – Responsáveis pela implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste



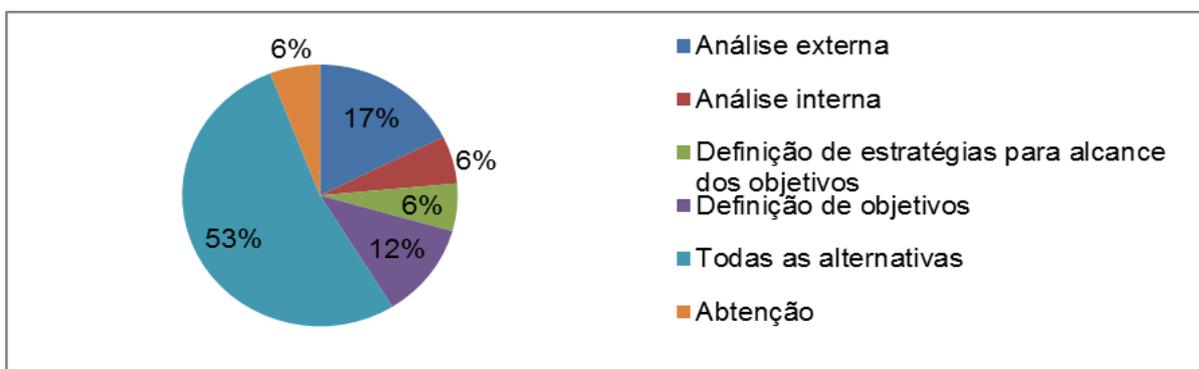
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 62 – Grau de formalização do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste



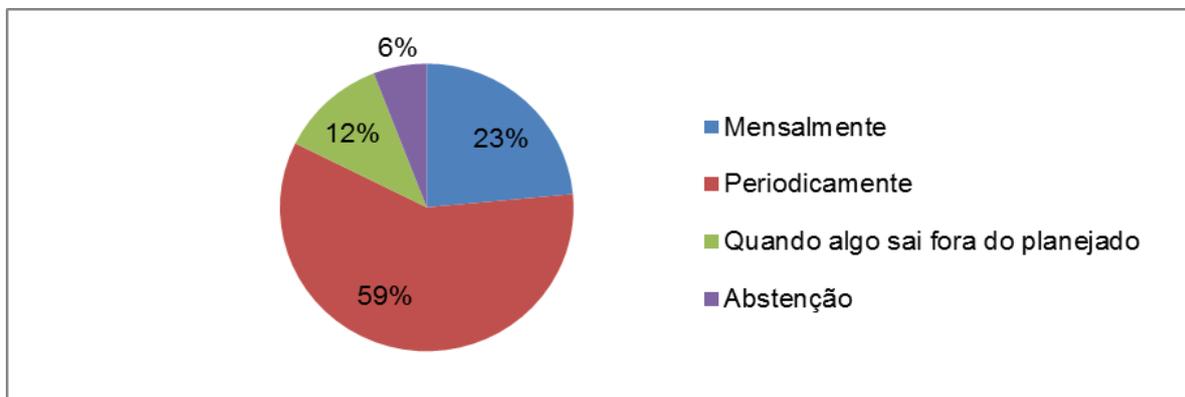
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 63 – Elementos considerados para elaboração do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Centro-Oeste



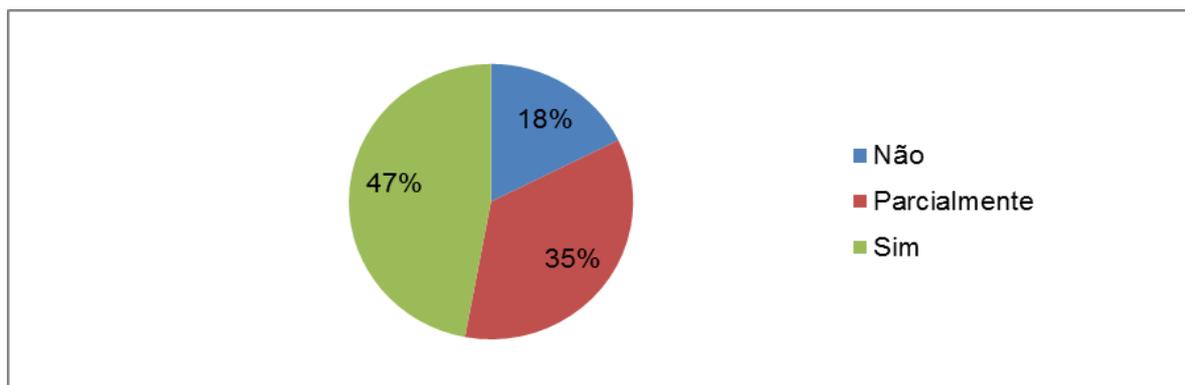
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 64 – Periodicidade do monitoramento dos resultados após a implementação do planejamento estratégico na região Centro-Oeste



Fonte: elaborado pela autora

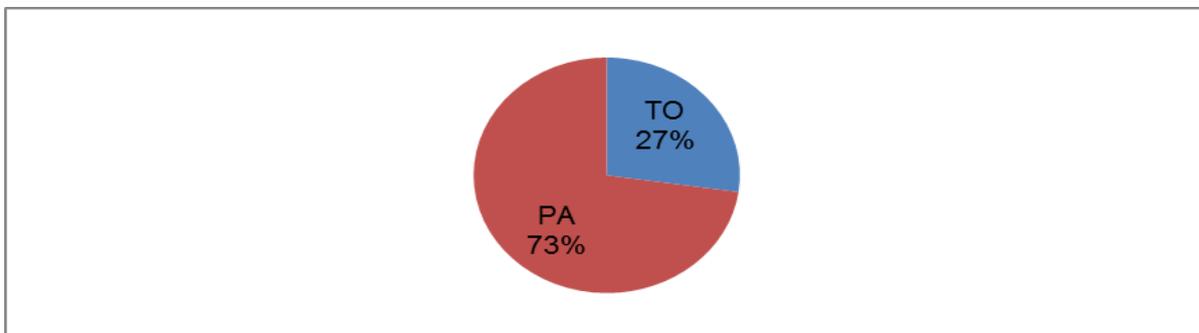
Gráfico 65 – Se os objetivos são traduzidos em metas com prazos e valores estipulados para o seu alcance



Fonte: elaborado pela autora

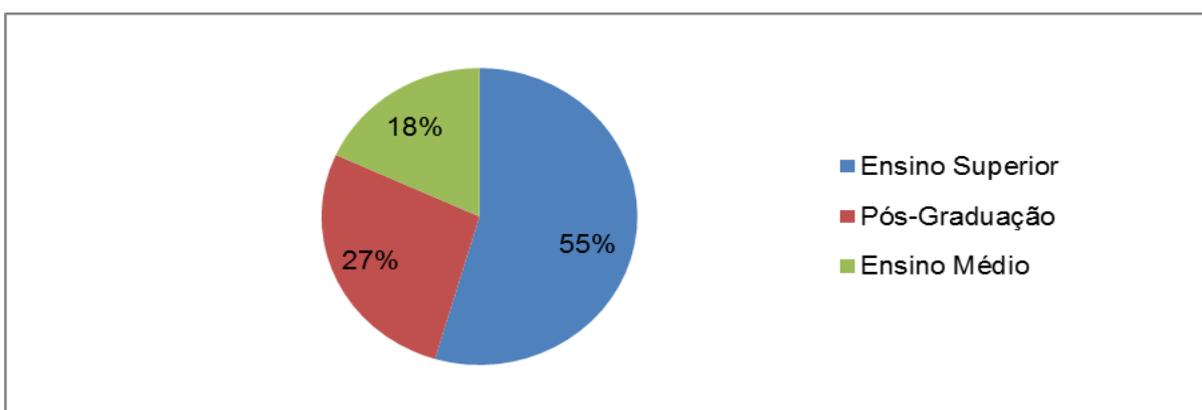
APÊNDICE 3 – REGIÃO NORTE

Gráfico 66 – Estados que compõem a região Norte



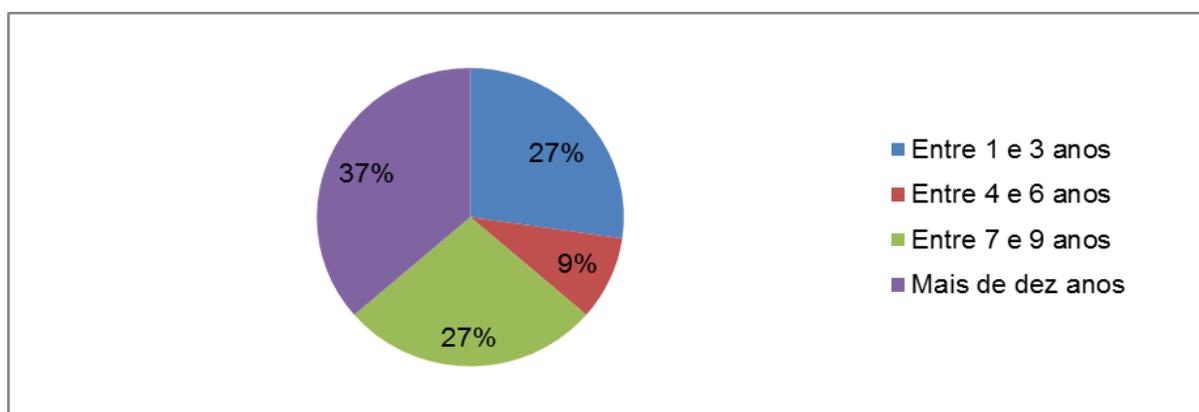
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 67 – Nível de escolaridade dos gestores da região Norte



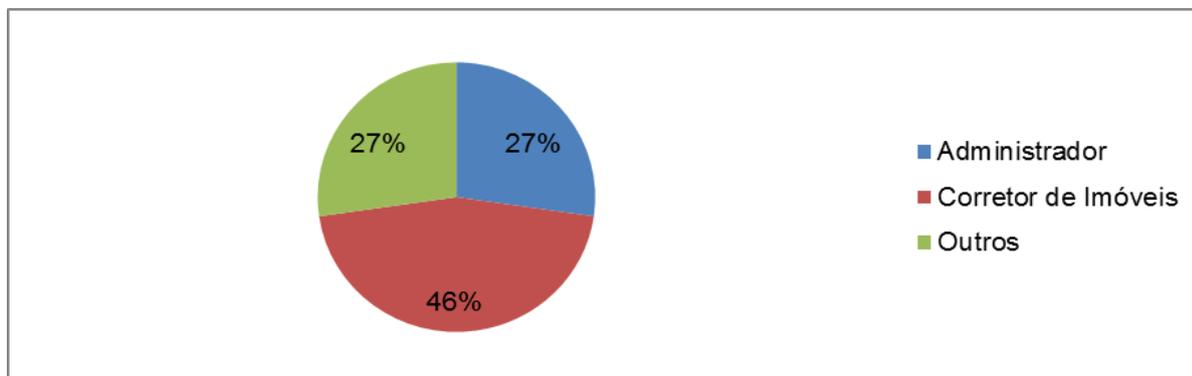
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 68 – Tempo de atuação dos gestores da região Norte no mercado imobiliário



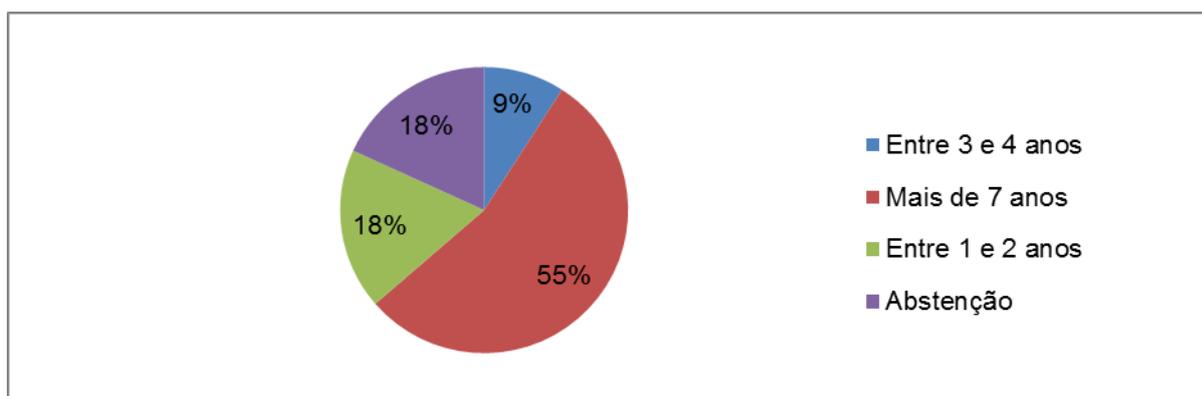
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 69 – Área de formação dos gestores das imobiliárias da região norte



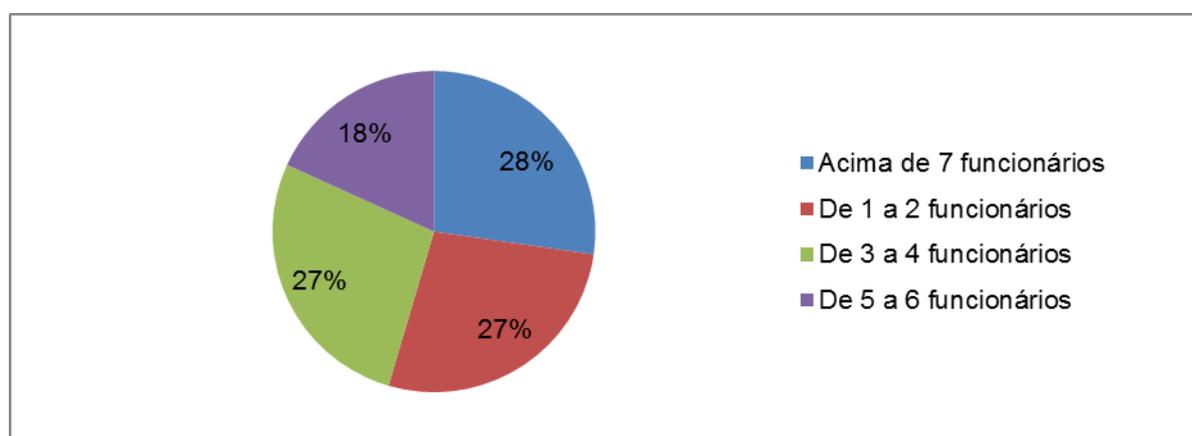
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 70 – Tempo de atuação no mercado das imobiliárias da região Norte



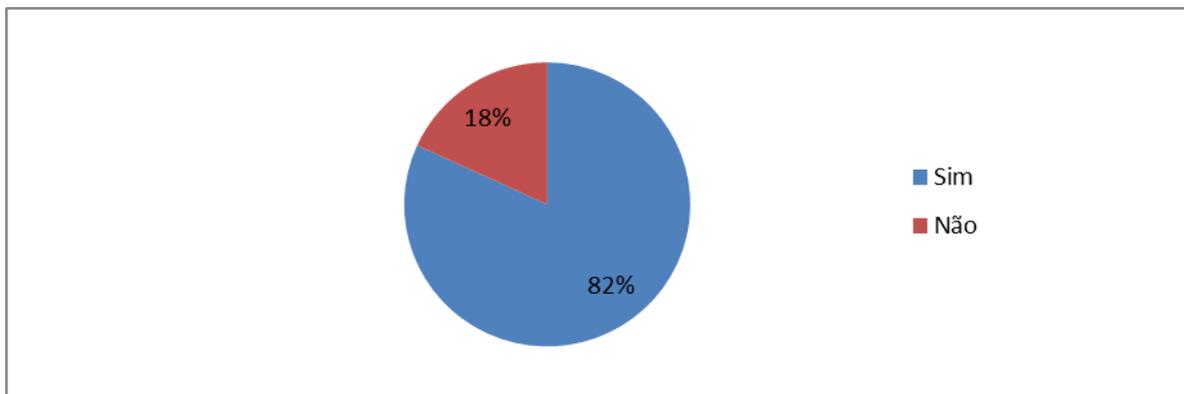
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 71 – Número de funcionários das imobiliárias da região Norte



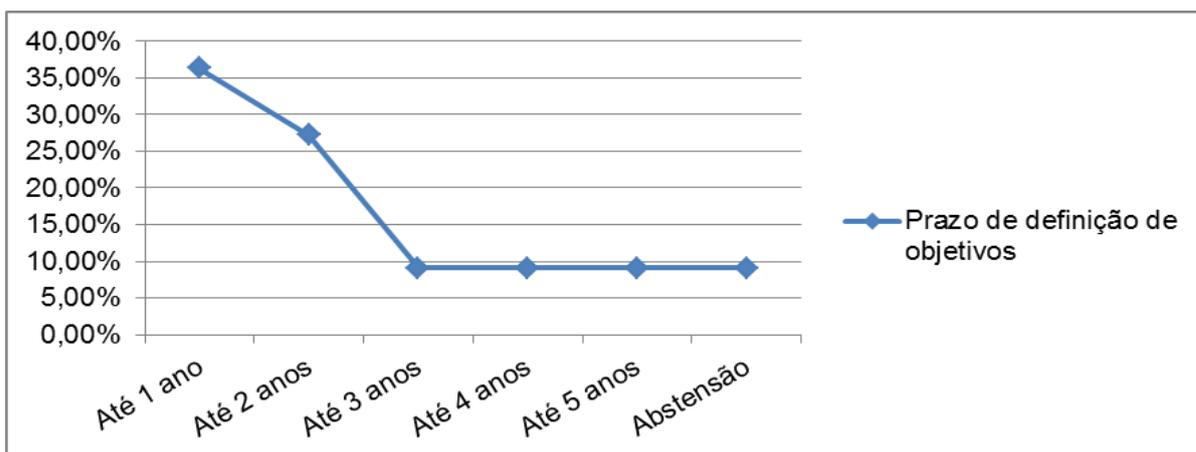
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 72 – Se as imobiliárias possuem missão, visão, valores e objetivos definidos na região Norte



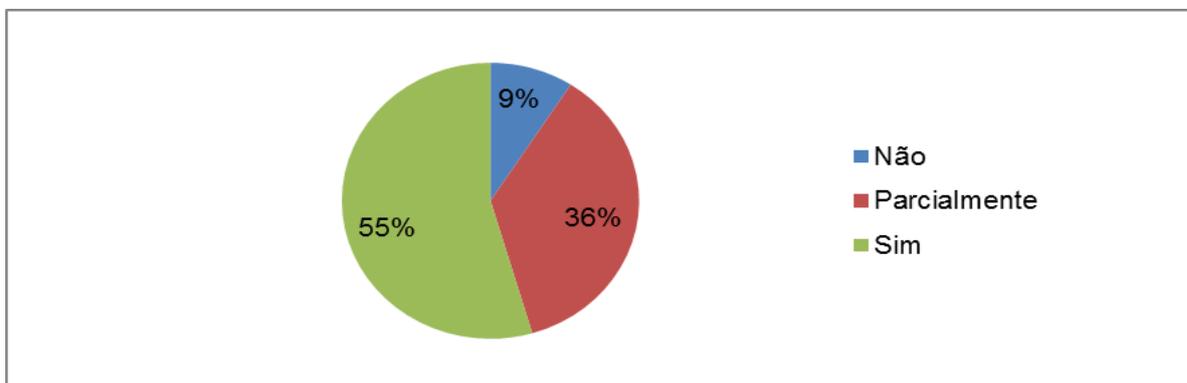
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 73 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias na região Norte



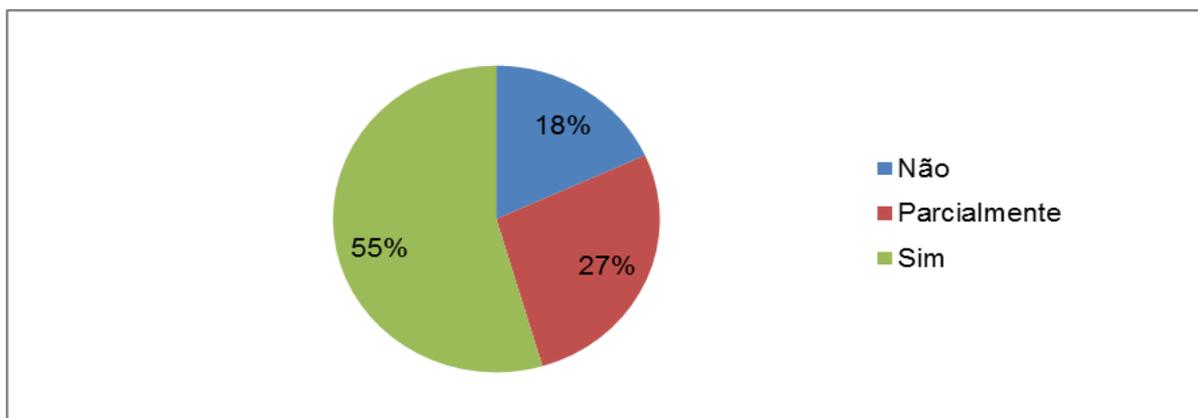
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 74 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão das imobiliárias da região Norte



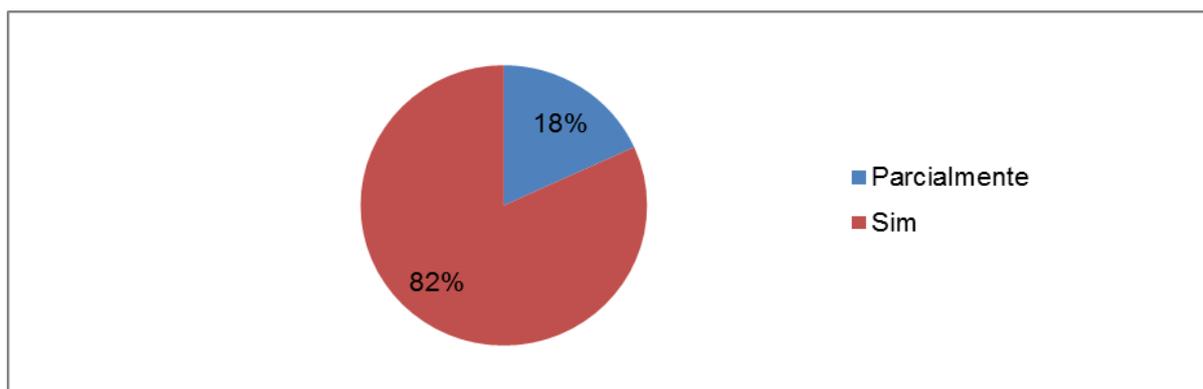
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 75 – Se as imobiliárias da região Norte planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos



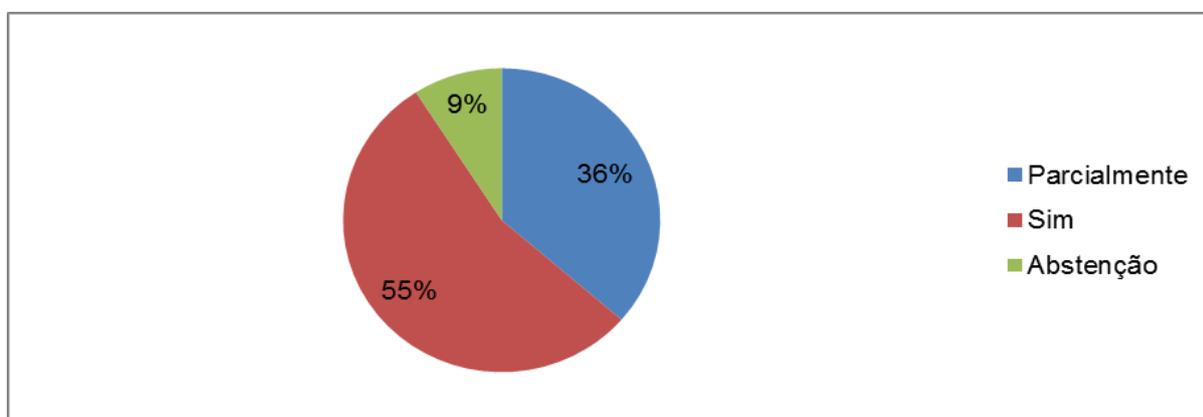
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 76 – Se as estratégias das imobiliárias da região Norte refletem em seu comportamento



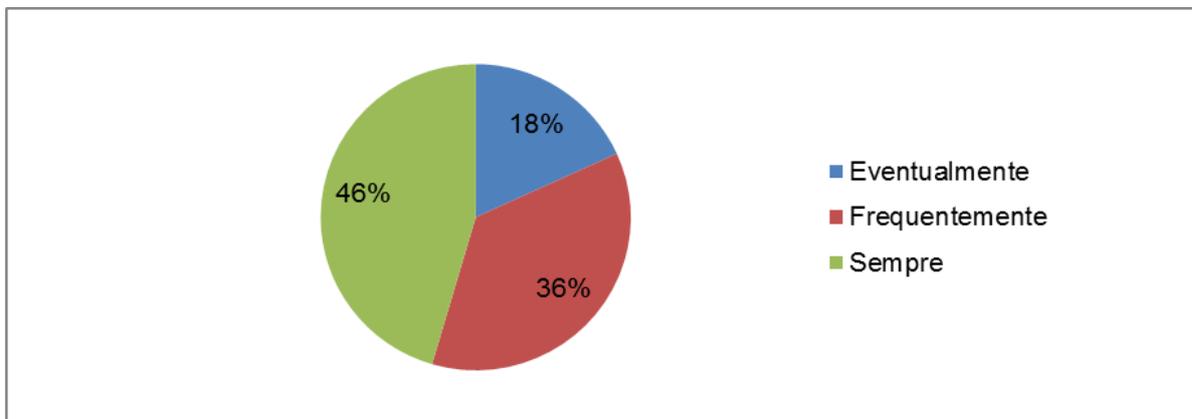
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 77 – Se os projetos de investimentos decorrem do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte



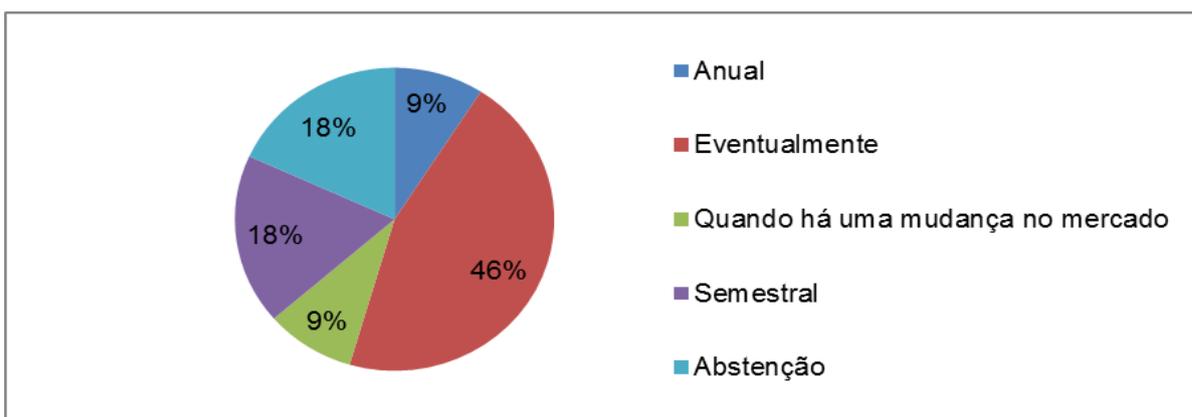
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 78 – Se os colaboradores das imobiliárias da região Norte são consultados na elaboração do planejamento estratégico



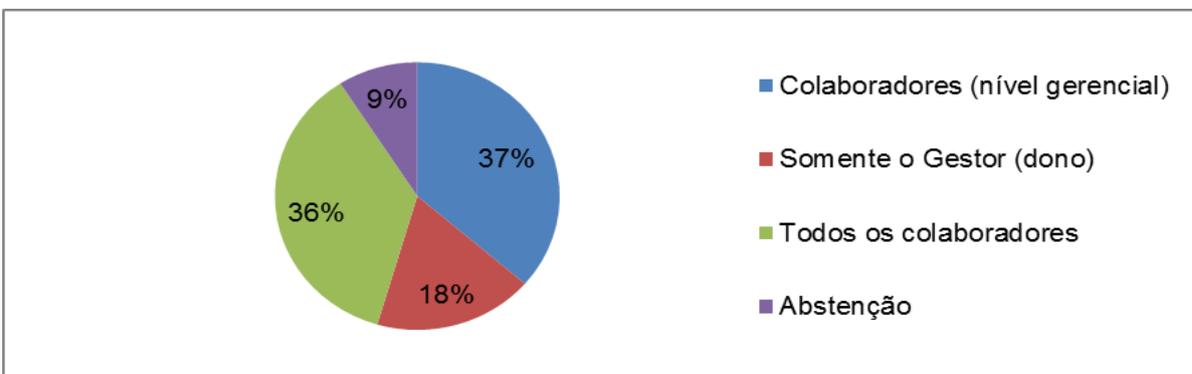
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 79 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte



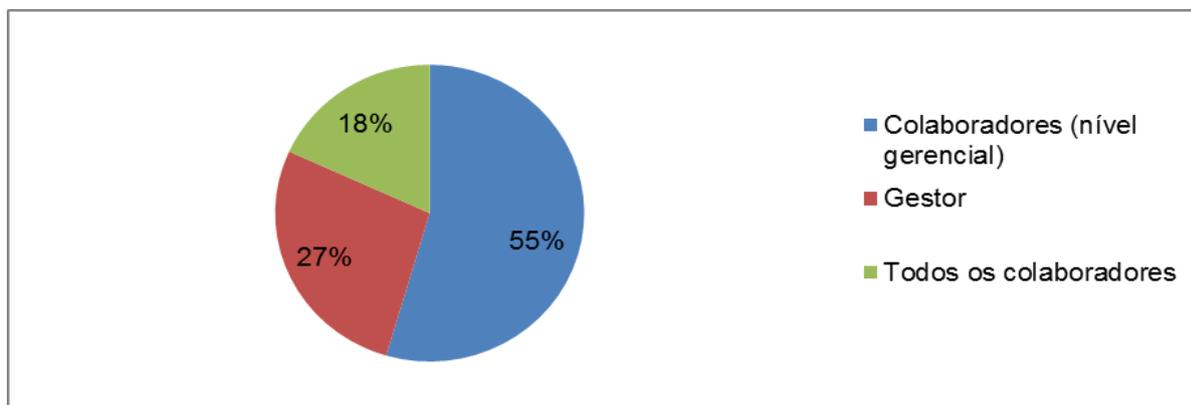
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 80 – Participam da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico das imobiliárias da região Norte



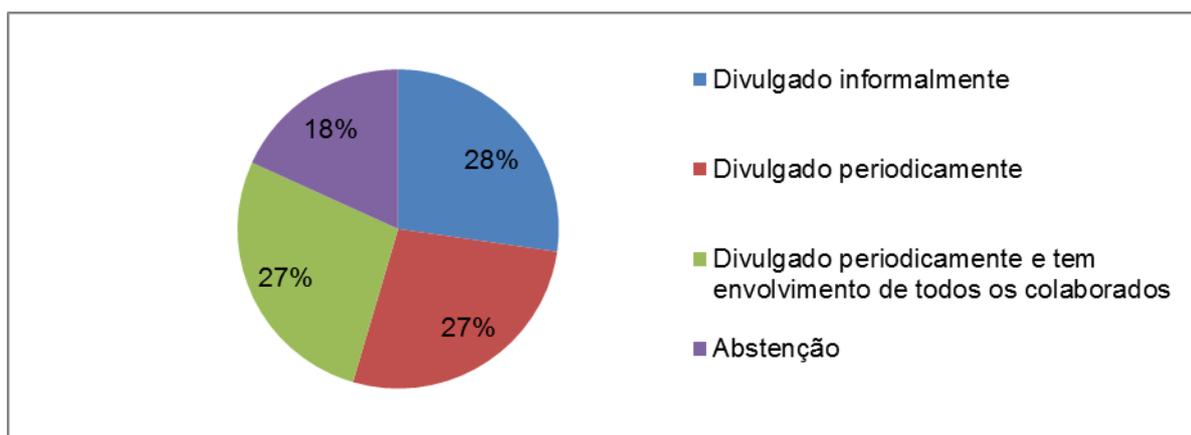
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 81 – Quem implementa o planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte



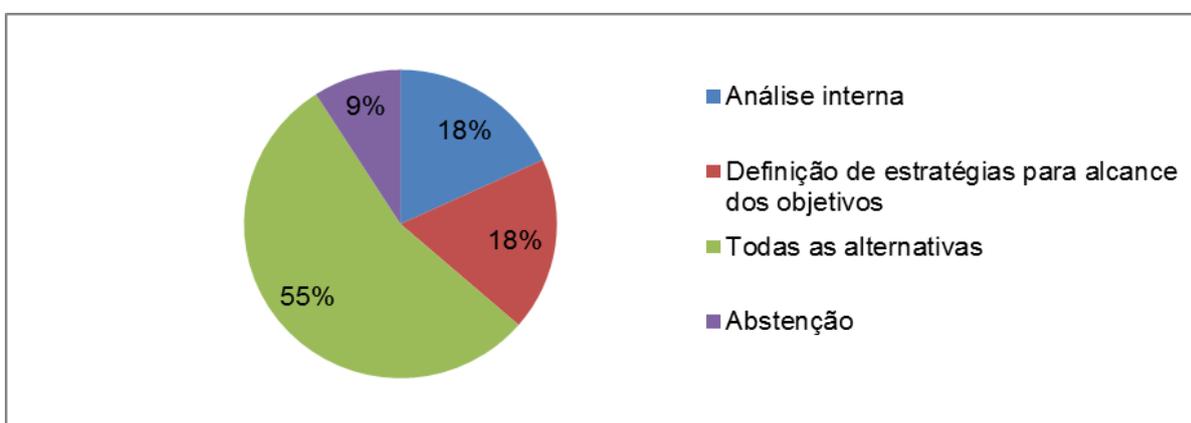
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 82 – Grau de formalização do planejamento estratégico



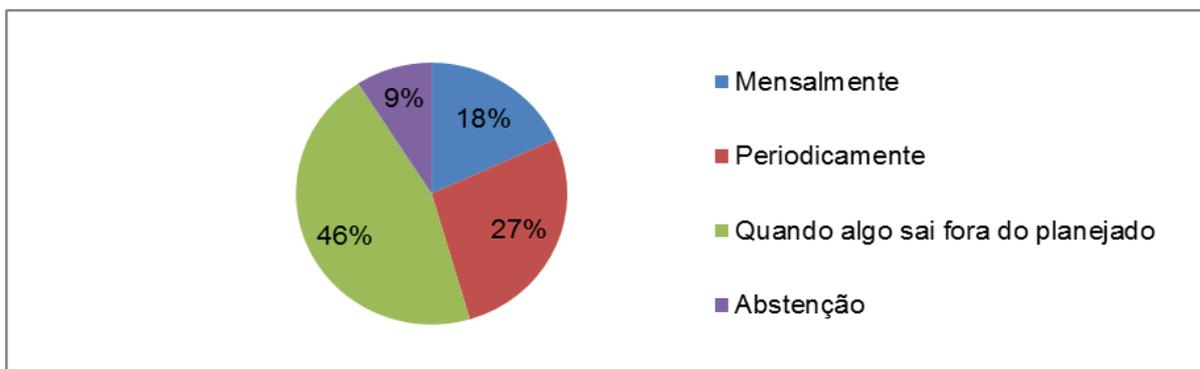
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 83 – Fatores considerados para elaboração do planejamento estratégico das imobiliárias da região Norte



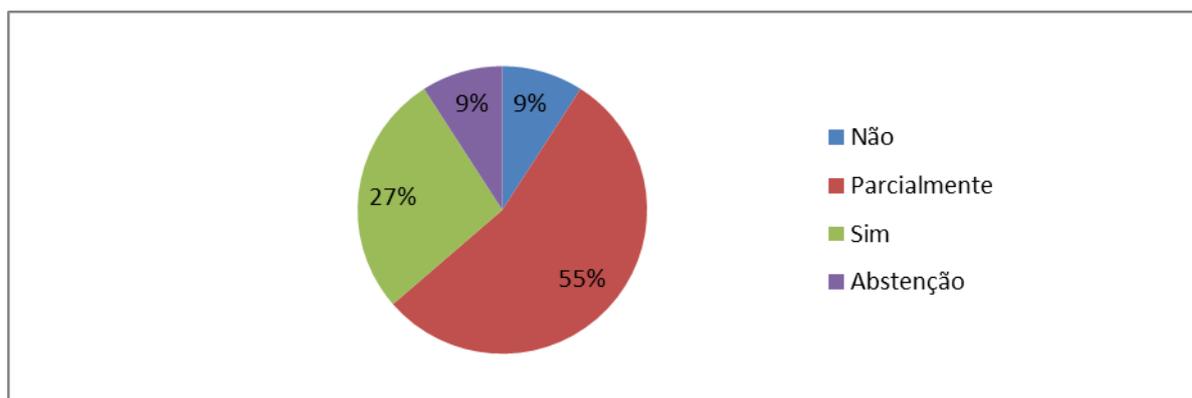
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 84 – Se os resultados são monitorados após a implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Norte



Fonte: elaborado pela autora

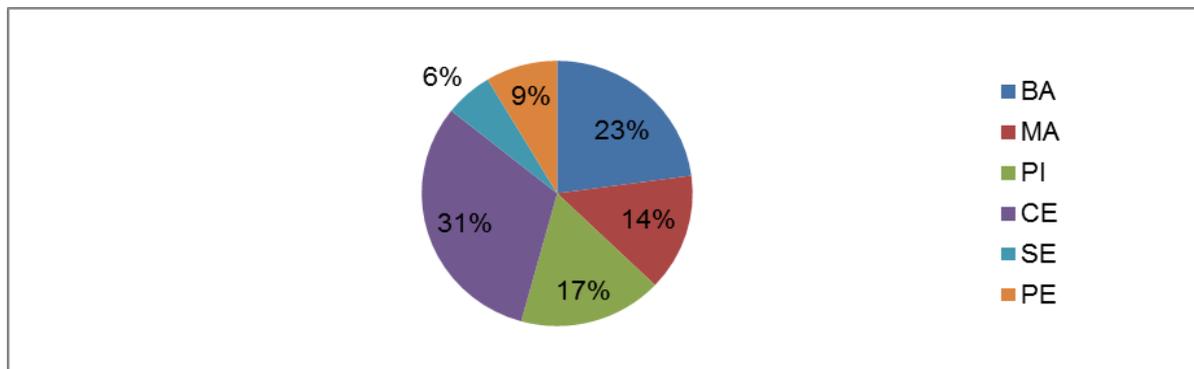
Gráfico 85 – Se os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados para seu alcance na região Norte



Fonte: elaborado pela autora

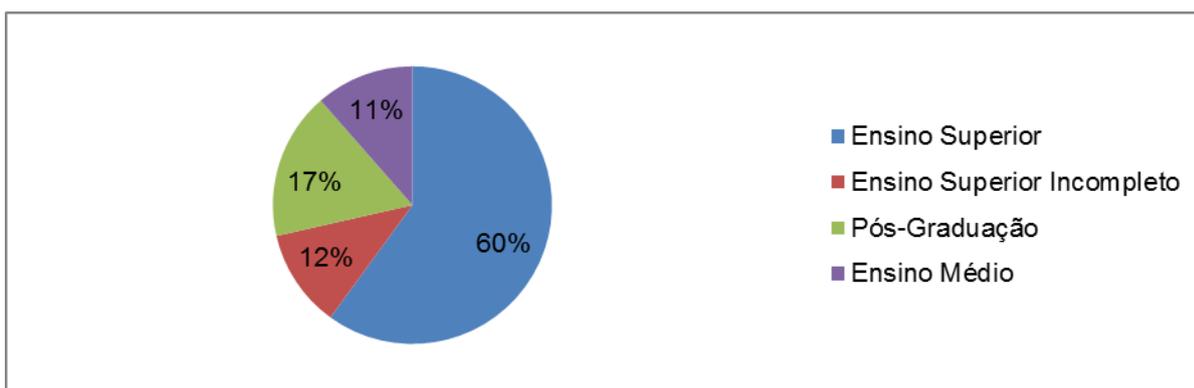
APÊNDICE 4 – REGIÃO NORDESTE

Gráfico 86 – Estados que compõem a região Nordeste



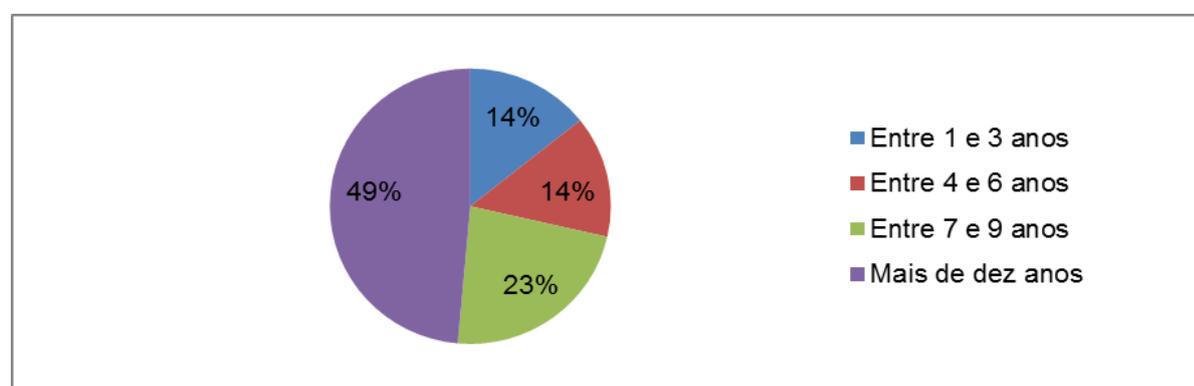
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 87 – Escolaridade dos gestores da região Nordeste



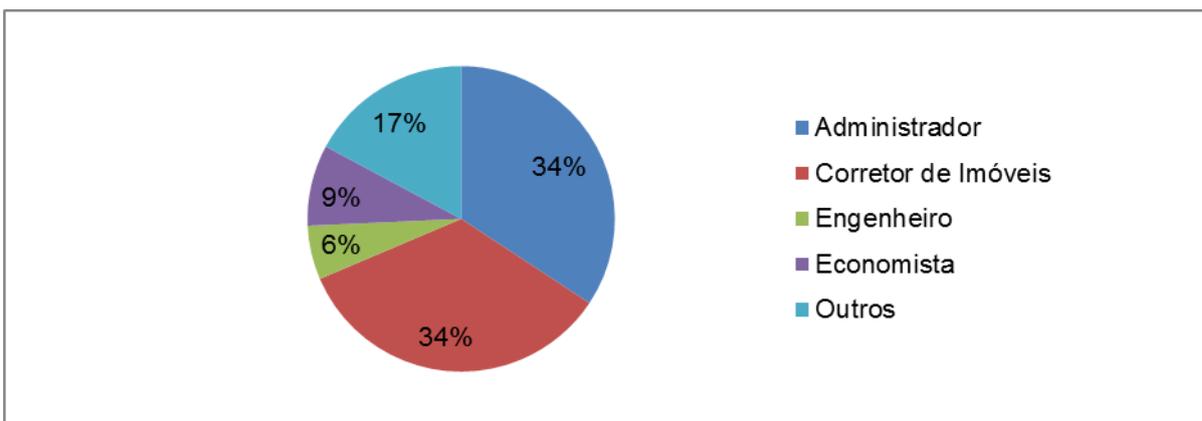
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 88 – Tempo de atuação no mercado imobiliário dos gestores da região Nordeste



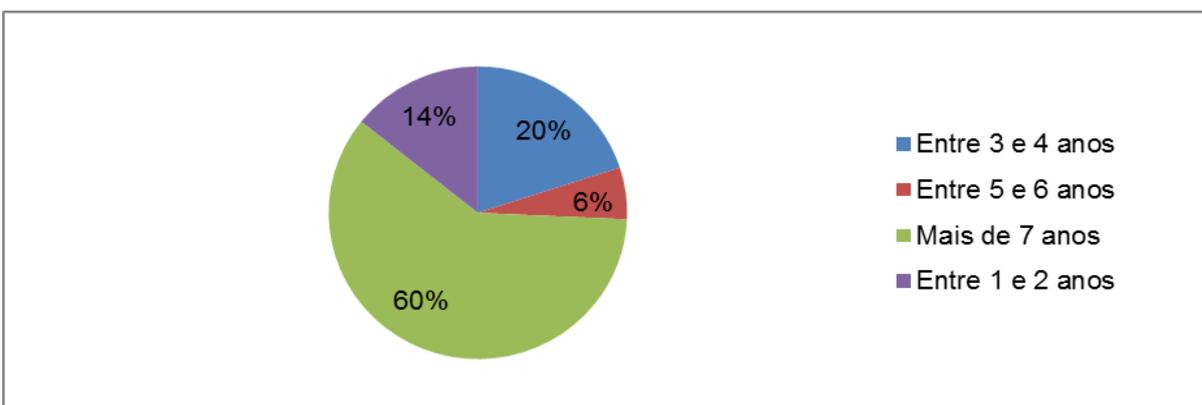
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 89 – Área de formação dos gestores das imobiliárias da região Nordeste



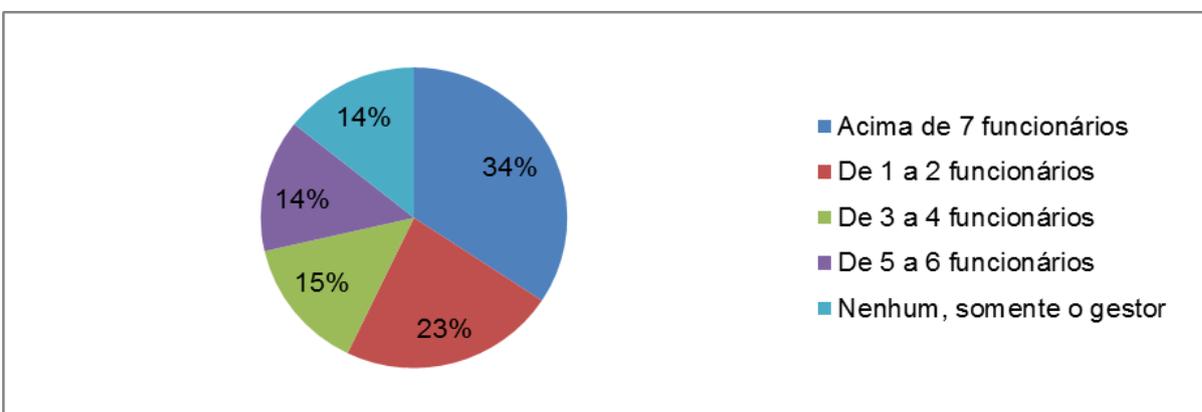
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 90 – Tempo de atuação da imobiliária no mercado



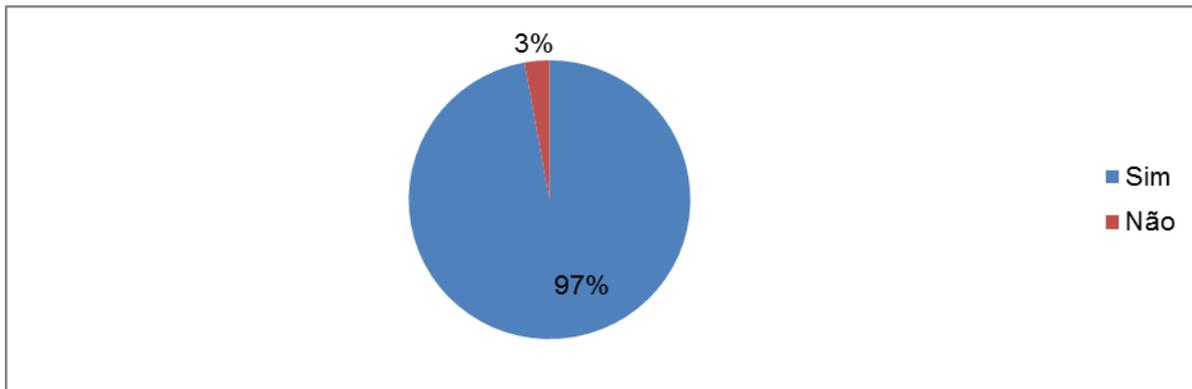
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 91 – Número de funcionários das imobiliárias da região Nordeste



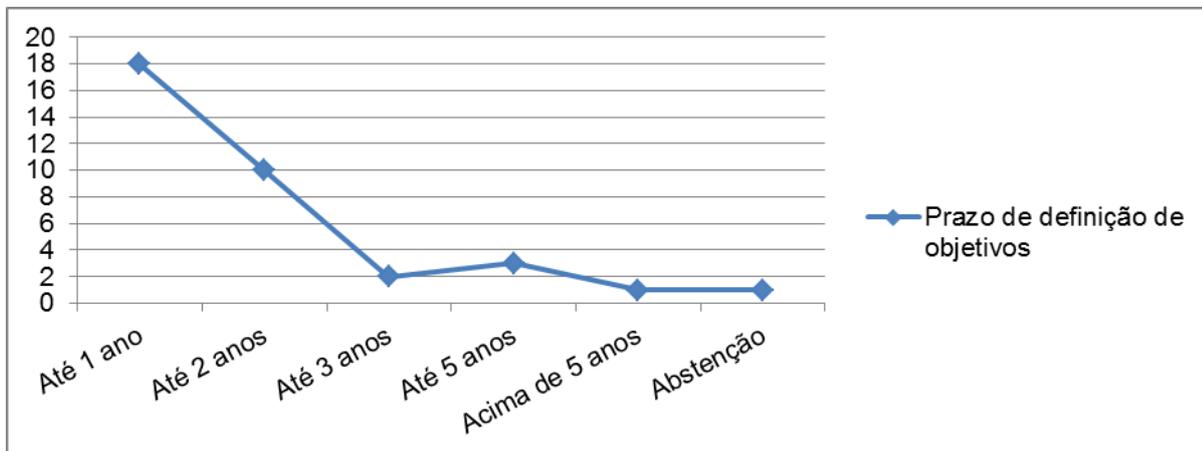
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 92 – Se as imobiliárias da região Nordeste definem missão, visão, valores e objetivos



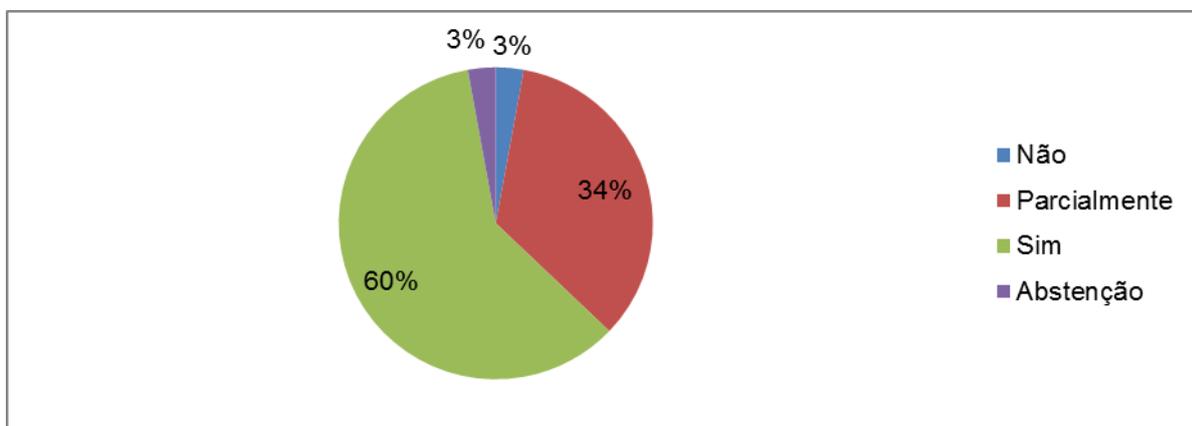
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 93 – Prazo de definição de objetivos das imobiliárias do Nordeste



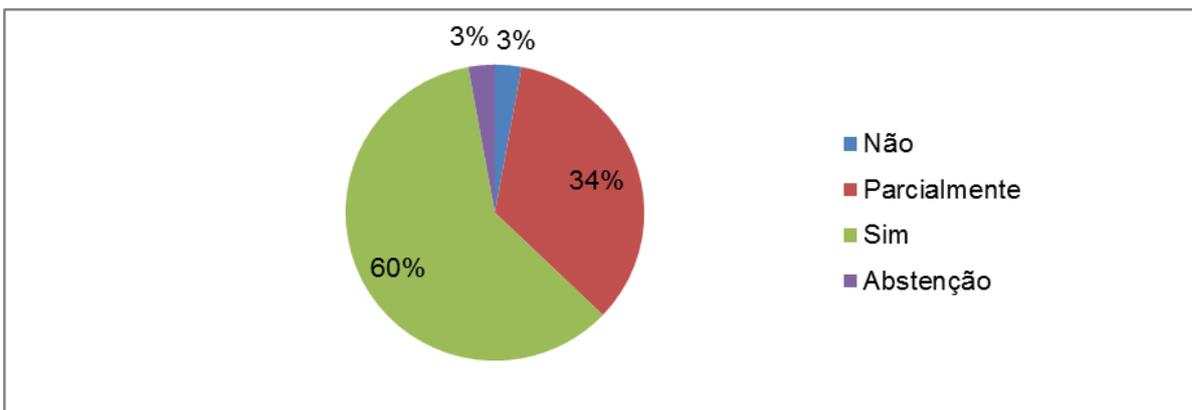
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 94 – Se a missão e os objetivos estão alinhados com a gestão da empresa



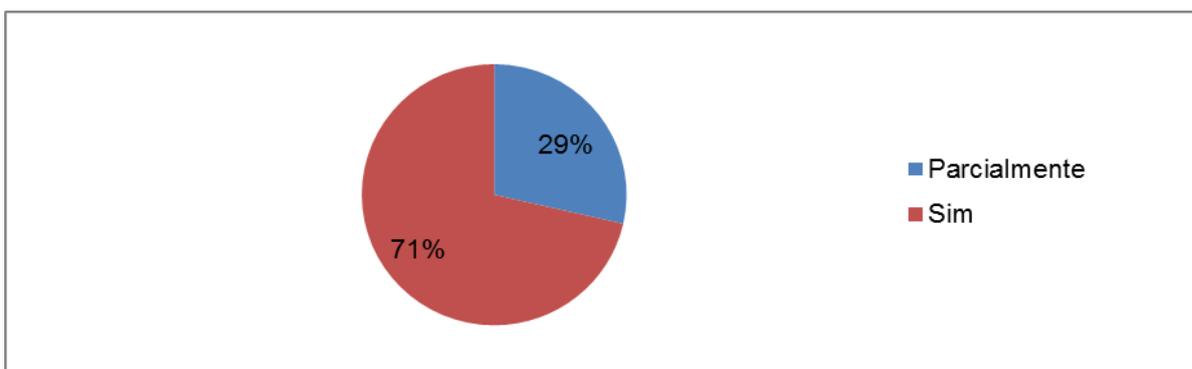
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 95 – Se as imobiliárias do Nordeste planejam os recursos necessários para alcance dos objetivos



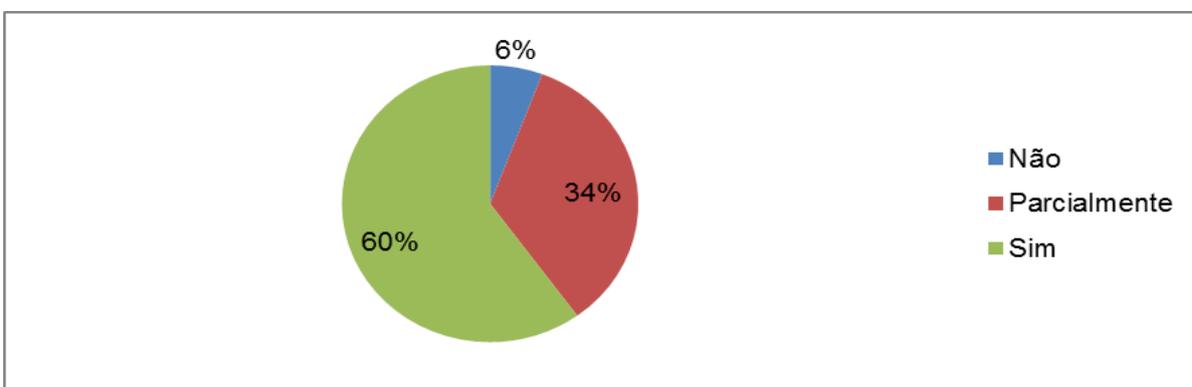
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 96 – As estratégias das imobiliárias do Nordeste refletem em seu comportamento



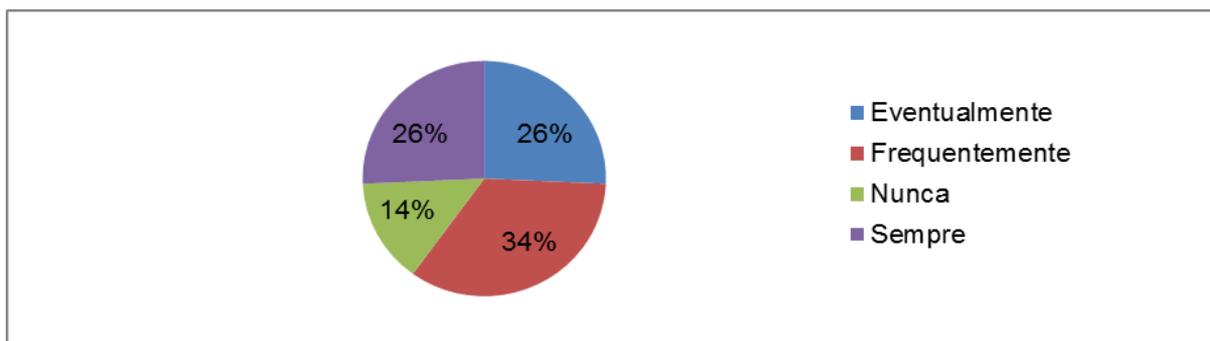
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 97 – Os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico



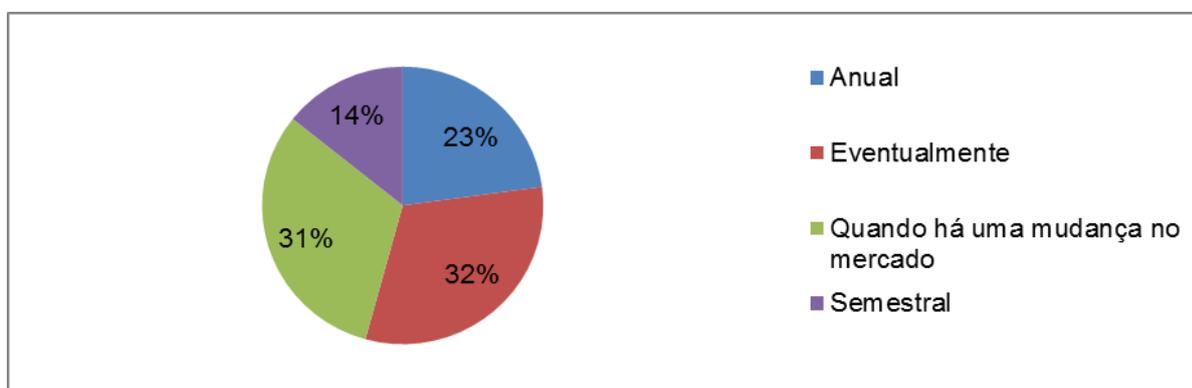
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 98 – Se há consulta aos colaboradores das imobiliárias da região Nordeste na elaboração do planejamento estratégico



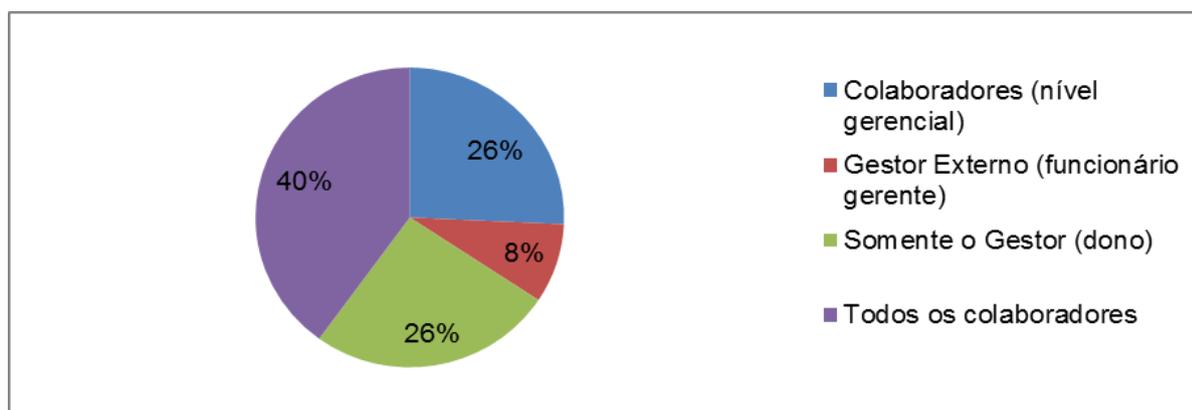
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 99 – Periodicidade da revisão do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Nordeste



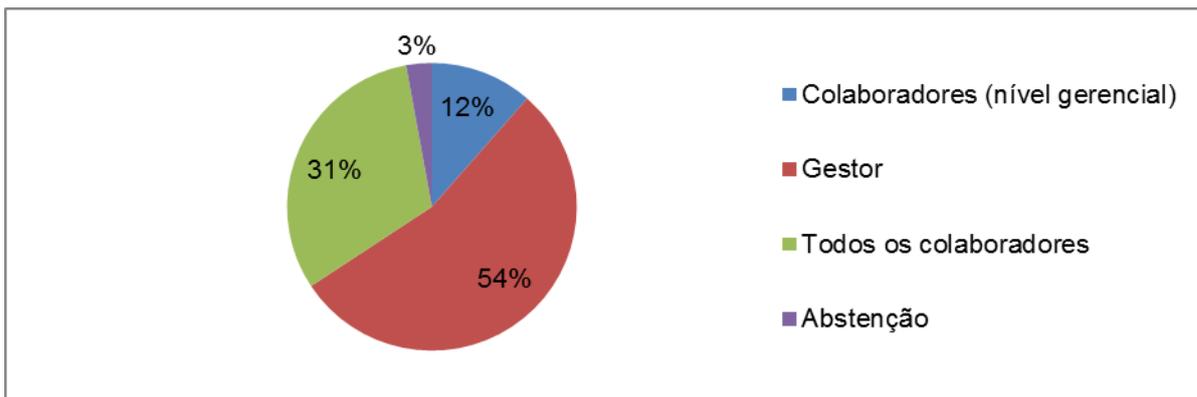
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 100 – Participantes da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico das imobiliárias do Nordeste



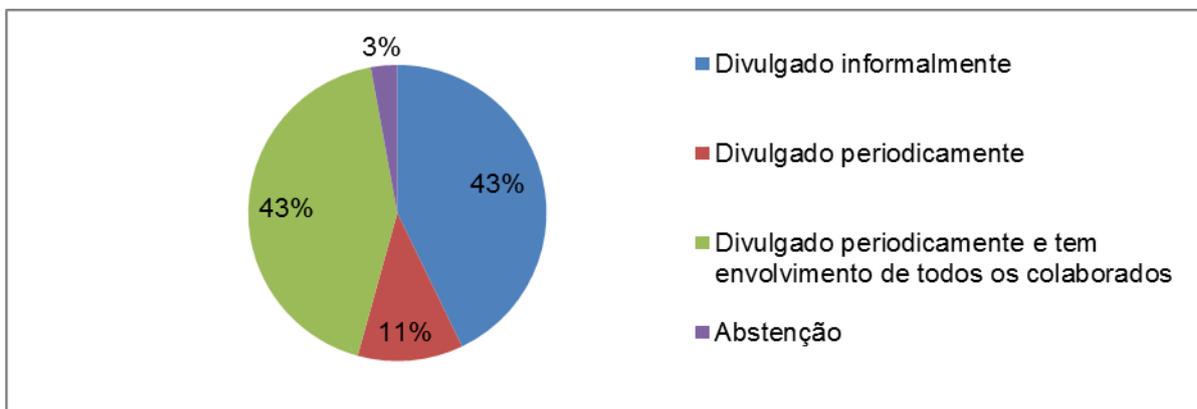
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 101 – Responsáveis pela implementação do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Nordeste



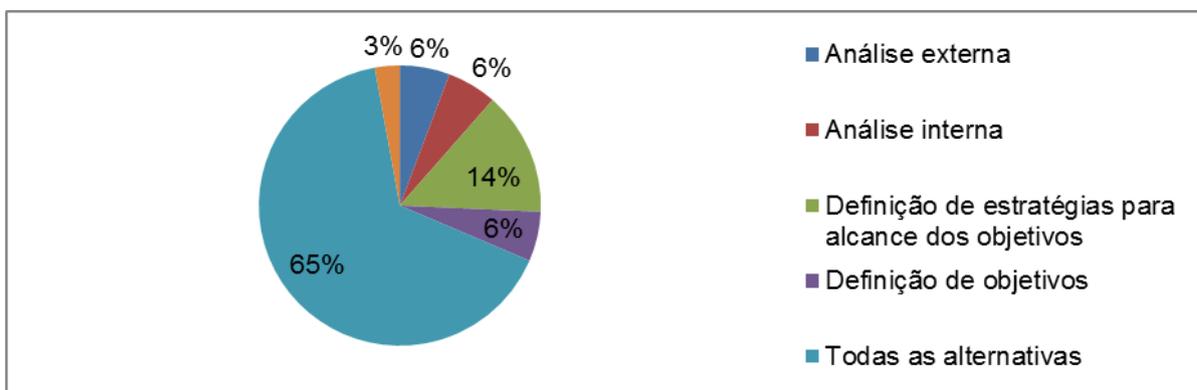
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 102 – Formalização do planejamento estratégico nas imobiliárias do Nordeste



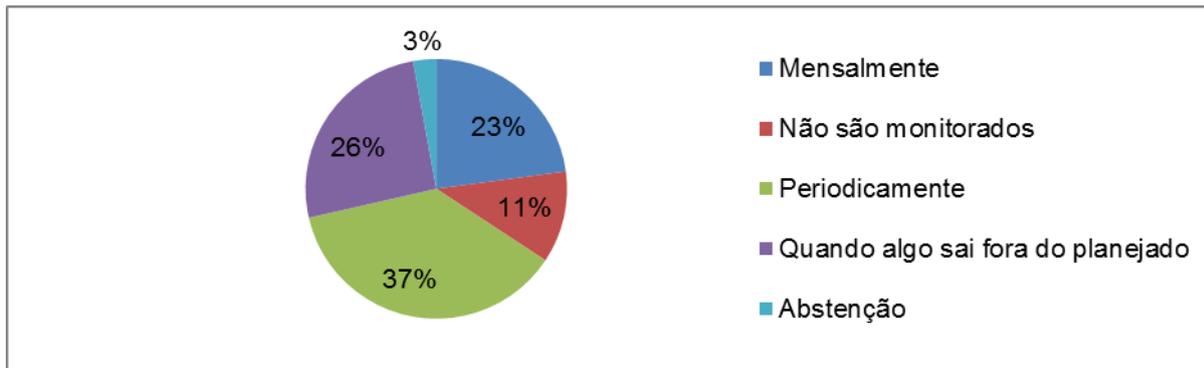
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 103 – Análises consideradas para elaboração do planejamento estratégico



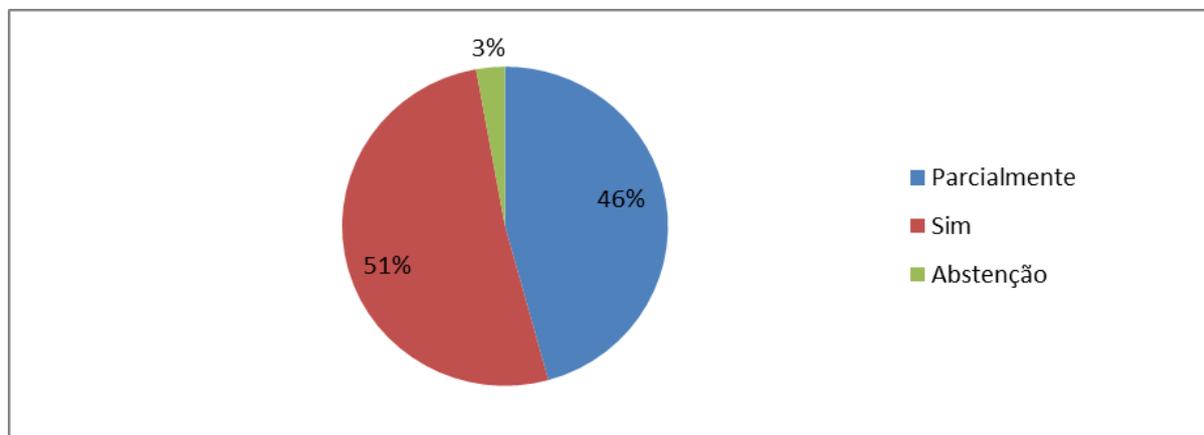
Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 104 – Periodicidade do monitoramento dos resultados após implementação do planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora

Gráfico 105 – Se os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados para seu alcance



Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE 5 – DADOS GERAIS

Os dados brutos decorrentes desta pesquisa são disponibilizados no CD da dissertação.

APÊNDICE 6 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO IMOBILIÁRIO	
<p>A presente pesquisa tem por finalidade identificar as características do Planejamento Estratégico utilizadas pelas imobiliárias do Brasil. Para tanto, far-se-á questionamentos a respeito das características do gestor, da imobiliária, e do Planejamento Estratégico.</p> <p>Ressaltamos que as informações coletadas com este questionário são confidenciais e não serão divulgadas mencionando a imobiliária e/ou gestor respondente.</p>	
CARACTERÍSTICAS DO GESTOR	
<p>1. Qual o grau de formação do gestor da imobiliária:</p> <p><input type="radio"/> Ensino Fundamental <input type="radio"/> Ensino Superior</p> <p><input type="radio"/> Ensino Médio <input type="radio"/> Ensino Superior Incompleto</p> <p><input type="radio"/> Ensino Médio Incompleto <input type="radio"/> Pós-Graduação</p> <p><input type="radio"/> Outro <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p>	
<p>2. Quanto tempo o gestor atua no ramo imobiliário:</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 ano <input type="radio"/> Entre 1 e 3 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre 4 e 6 anos <input type="radio"/> Entre 7 e 9 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de dez anos</p>	
<p>3. Qual a área de formação do gestor da imobiliária:</p> <p><input type="radio"/> Corretor de <input type="radio"/> Administrador</p> <p><input type="radio"/> Engenheiro <input type="radio"/> Economista</p> <p><input type="radio"/> Outro <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p>	
CARACTERÍSTICAS DA IMOBILIÁRIA	
<p>4. Qual o tempo de atuação do mercado da imobiliária:</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 ano <input type="radio"/> Entre 1 e 2 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre 3 e 4 anos <input type="radio"/> Entre 5 e 6 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de 7 anos</p>	

<p>5. Qual o número de funcionários da imobiliária:</p> <p><input type="radio"/> Nenhum, somente o gestor <input type="radio"/> De 1 a 2 funcionários</p> <p><input type="radio"/> De 3 a 4 funcionários <input type="radio"/> De 5 a 6 funcionários</p> <p><input type="radio"/> Acima de 7 funcionários</p>
<p>6. Qual a cidade (s) e estado (s) de atuação da imobiliária:</p> <p><input type="text"/></p>
<p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</p>
<p>7. A organização tem missão, visão, valores e objetivos definidos:</p> <p><input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não</p>
<p>8. A organização define os objetivos nos prazos de:</p> <p><input type="radio"/> Até 1 ano <input type="radio"/> Até 2 anos</p> <p><input type="radio"/> Até 3 anos <input type="radio"/> Até 4 anos</p> <p><input type="radio"/> Até 5 anos <input type="radio"/> Acima de 5 anos</p>
<p>9. A missão e os objetivos estão alinhados com a gestão da empresa:</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Não</p>
<p>10. A empresa planeja os recursos necessários para o alcance dos objetivos:</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Não</p>
<p>11. Os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados para o seu alcance:</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Não</p>

<p>12. As estratégias refletem o comportamento da empresa:</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Não</p>
<p>13. Os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico:</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Não</p>
<p>14. Na elaboração do planejamento estratégico, há consulta aos colaboradores:</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Eventualmente</p> <p><input type="radio"/> Frequentemente <input type="radio"/> Sempre</p>
<p>15. A revisão do planejamento estratégico é:</p> <p><input type="radio"/> Semestral <input type="radio"/> Anual</p> <p><input type="radio"/> Eventualmente <input type="radio"/> Quando há mudança no mercado</p>
<p>16. Quem participa da elaboração das estratégias contidas no planejamento estratégico:</p> <p><input type="radio"/> Somente o Gestor (dono) <input type="radio"/> Gestor Externo (funcionário gerente)</p> <p><input type="radio"/> Colaboradores (nível gerencial) <input type="radio"/> Todos os colaboradores</p>
<p>17. Quem são os responsáveis pela implementação do planejamento estratégico:</p> <p><input type="radio"/> Gestor <input type="radio"/> Colaboradores (nível gerencial)</p> <p><input type="radio"/> Todos os colaboradores</p>
<p>18. Com relação ao grau de formalização do planejamento estratégico:</p> <p><input type="radio"/> O planejamento estratégico é divulgado informalmente</p> <p><input type="radio"/> O planejamento estratégico é divulgado periodicamente</p> <p><input type="radio"/> O planejamento estratégico é divulgado periodicamente e tem envolvimento de todos os colaboradores</p>
<p>19. Para elaboração do planejamento estratégico são considerados:</p> <p><input type="checkbox"/> Análise interna (forças e fraquezas da empresa)</p> <p><input type="checkbox"/> Análise externa (oportunidades e ameaças do ambiente externo à empresa)</p>

Definição de objetivos

Definição de estratégias para alcance dos objetivos

20. Após a implementação do planejamento estratégico, os resultados são monitorados:

Periodicamente

Quando algo sai fora do planejado

Mensalmente

Não são monitorados