



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

MAXWEL DA COSTA BARBOSA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A INVESTIR
NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2012**

MAXWEL DA COSTA BARBOSA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A INVESTLAR
NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,
para conclusão do curso e obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

B238p

Barbosa, Maxwell da Costa.

Planejamento estratégico: proposta para a Investlar Negócios Imobiliários em Campina Grande-PB. [manuscrito] /Maxwel da Costa Barbosa. – 2012.

63f.; il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Profa. Ms. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Planejamento Estratégico. 2. Administração de Empresas. 3. Imobiliária. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

MAXWEL DA COSTA BARBOSA

10,0 (dez)
art. Guedes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A INVESTLAR
NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS EM CAMPINA GRANDE - PB**

Aprovado em 04 de julho de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes

Prof. Ms. Maria Dilma Guedes (UEPB)
(Orientadora)

Maria Marluce Delfino da Silva

Prof. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
(Examinadora)

Ronaldo da Nóbrega Tavares

Prof. Ms. Ronaldo Nóbrega Tavares (UEPB)
(Examinador)

CAMPINA GRANDE – PB

2012

Dedico a **Deus** por me dar o dom da vida e a sabedoria necessária para vivê-la; à minha Família pelo incentivo e dedicação diária; Aos meus amigos e professores do DAEC – Departamento de Administração e Economia da UEPB.

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pelo dom da vida e pelos bons momentos que pude vivenciar neste curso de Administração;

À minha família, minha esposa **Jucélia** e filha **Mariana**, que acabou de nascer; a minha mãe **Maria de Fátima** e ao meu pai **Francisco**, que sempre me incentivaram nos estudos e mantiveram-me no caminho certo da vida desde cedo; ao meu irmão **Fransuel**, minha Irmã **Fernanda** e ao meu tio **Edilson** que iniciou o curso comigo e em muitos momentos deu-me palavras de incentivos para que eu continuasse estudando.

Aos alunos das **turmas de 2004.1, 2005.1 e 2006.1** do Curso de Administração, pelos momentos inesquecíveis que compartilhamos. Em especial aos amigos **Renê, Socorro, Jean, Marcos, Emanuel, Artur (Tutu), Filipe e Giovane**.

Aos meus colegas do Centro Acadêmico que me proporcionaram bons momentos no decorrer do curso, em especial a **Alessandro Targino e Juliana Sampaio e a todos os amigos do CA** pelas experiências transmitidas pela organização da Semana do Administrador, pelas Excursões para o EREAD e ENEAD, ricas experiências das quais não esquecerei.

Aos meus amigos da Empresa Júnior que com seus exemplos ensinaram-me boas lições de Empreendedorismo e determinação, em especial para os amigos **João Batista, Mario Candóia e Jordão Guimarães**.

A professora **Maria Dilma Guedes** que se prontificou a orientar este TCC.

Aos professores **Marluce Delfino e Ronaldo Nóbrega** que se prontificaram a fazer parte da banca examinadora deste trabalho;

Aos **professores** do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba representados na pessoa do professor **Geraldo Medeiros**;

A todos que de qualquer maneira, durante estes 8 anos de curso, colaboraram para meu êxito em todas as tarefas necessárias para o aprendizado e desenvolvimento das capacidades técnicas e humanas para o bom desempenho da Profissão de Administrador.

“Portanto, mesmo quando a probabilidade de sucesso está contra nós, não devemos considerar nosso empreendimento como irracional ou impossível; pois ele é sempre racional se não sabemos fazer nada de forma mais adequada, ou se fizermos o melhor uso dos poucos meios que estão a nossa disposição.”

(Carl Von Clausewits)

RESUMO

O dinamismo do mercado tem levado as Organizações a aperfeiçoarem-se continuamente, através das práticas e das estratégias. O Planejamento Estratégico – PE através de estudos minuciosos das potencialidades e fragilidades internas, projeta as empresas quanto aos objetivos e metas que devem ser cuidadosamente executados. Neste sentido o presente trabalho teve como objetivo elaborar um Planejamento Estratégico para a Investlar Negócios Imobiliários em Campina Grande – PB. A metodologia utilizada foi composta por pesquisas, quanto aos fins, do tipo descritiva, metodológica, aplicada e intervencionista; quanto aos meios o estudo caracterizou-se como pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso. O modelo para elaboração do Planejamento Estratégico foi adaptado de Maximiano (2006), por ser considerado de fácil adequação a realidade empresarial e como também por possuir etapas imprescindíveis à execução do Planejamento Estratégico. Busca-se através do desenvolvimento deste trabalho apresentar formas para que a empresa consiga alcançar melhores resultados, almejando o atingindo dos objetivos e metas, através do PE, que possibilita a organização, conhecer-se e integrar-se com seus valores, recursos e propósitos servindo como mais uma alternativa para obtenção do sucesso neste mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The dynamism of the market has led organizations to improve continuously through the practices and strategies. The Strategic Planning - PE through detailed studies of internal strengths and weaknesses, design companies with respect to objectives and targets that must be carefully executed. In this sense the present work aimed to develop a Strategic Plan for Investlar Real Estate in Campina Grande - PB. The methodology consisted of research on the purposes, descriptive, methodological, applied and interventionist, as to the means the study characterized as field research, literature and case study. The model for development of the Strategic Plan was adapted from Maximiano (2006), viewed as easy to fit the reality of business and also for having essential steps for the implementation of Strategic Planning. Search is by developing ways to make this work that the company can achieve better results, aiming at achieving the objectives and targets, through Parliament, enabling the organization to know and integrate with their values, goals and resources serving as an alternative for obtaining success in this increasingly competitive market.

Keywords: Planning. Strategy. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O processo administrativo	17
Figura 2	Requisitos para um planejamento eficaz.	18
Figura 3	Modificações provocadas pelo planejamento	22
Figura 4	Planejamento Conservador	24
Figura 5	Planejamento Otimizante.....	24
Figura 6	Planejamento Adaptativo.....	24
Figura 7	Níveis de decisão e tipos de planejamento	26
Figura 8	Planejamento estratégico é um processo de organizar ideias a respeito do futuro	32
Figura 9	Fases do planejamento estratégico.....	37
Figura 10	Modelo de planejamento estratégico (Maximiano)	38
Figura 11	Logomarca da empresa	40
Figura 12	Organograma proposto	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
1.1 PLANEJAMENTO	13
1.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	13
1.1.2 ETAPAS BÁSICAS DO PLANEJAMENTO.....	15
1.1.3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E AS OUTRAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR	16
1.1.4 REQUISITOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO	18
1.1.5 BARREIRAS AO PLANEJAMENTO EFICAZ	19
1.1.6 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO.....	20
1.1.7 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO	21
1.1.8 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO	23
1.1.9 PARTES DO PLANEJAMENTO	25
1.1.10 TIPOS DE PLANEJAMENTO	25
1.1.11 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO	27
1.2 ESTRATÉGIA	29
1.2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	29
1.2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	30
1.2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA	31
1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
1.3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	31
1.3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
1.3.3 AS BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
1.3.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
1.3.5 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MAXIMIANO	37
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40
2.1 NOME EMPRESARIAL	40
2.2 NOME DE FANTASIA	40
2.3 LOGOMARCA	40
2.4 ENDEREÇO	40
2.5 FORMA JURÍDICA	40
2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ)	41
2.7 CADASTRO MUNICIPAL DO CONTRIBUINTE (CMC)	41
2.8 EMPRESÁRIO	41
2.9 RAMO DE ATIVIDADE	41
2.10 NÚMERO DE COLABORADORES	41
2.11 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO	41
2.12 MERCADO-ALVO	42
2.13 HISTÓRICO DA EMPRESA	42
2.14 CONCORRÊNCIA	43
2.15 PRINCIPAIS FORNECEDORES	43
2.16 PRINCIPAIS SERVIÇOS	43

2.17	MISSÃO (PROPOSTA)	44
2.18	VISÃO (PROPOSTA)	44
2.19	VALORES (PROPOSTA)	44
2.20	ANÁLISE AMBIENTAL	45
2.21	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	48
2.21.1	ORGANOGRAMA (PROPOSTO).....	48
2.21.2	DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES.....	49
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS		50
3.1	TIPOS DE PESQUISA	50
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	51
3.3	MODELO METODOLÓGICO	51
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		53
4.1	TÍTULO	53
4.2	APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA	53
4.3	RESULTADO DA PESQUISA	53
4.4	ANÁLISE DA ENTREVISTA	55
4.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A INVESTLAR	55
4.5.1	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ESTRATÉGICA	55
4.5.1.1	Ambiente Interno.....	55
4.5.1.1.1	<i>Pontos Fortes</i>	55
4.5.1.1.2	<i>Pontos Fracos</i>	56
4.5.1.2	Ambiente Externo	56
4.5.1.2.1	<i>Oportunidades</i>	56
4.5.1.2.2	<i>Ameaças</i>	57
4.5.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	57
4.5.3	DEFINIÇÃO DAS METAS E ESTRATÉGIAS	58
4.6	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS		60
REFERÊNCIAS		61
APÊNDICE		64

INTRODUÇÃO

Há no Brasil uma realidade de altas taxas tributárias e um cenário econômico de instabilidade, com altas taxas de juros e mudanças constantes nas políticas econômicas o que faz com que as empresas tenham uma baixa expectativa de vida. Porém o que mais causa a mortalidade empresarial é a falta de conhecimento dos sócios e gestores, a ausência de planejamento, não havendo uma visão clara dos objetivos e da oportunidade que está sendo explorada nem realizando comparações para acompanhar a execução dos planos e da realização ou não dos objetivos da empresa.

Uma empresa competitiva tem como diferencial o planejamento de suas atividades, conhece o mercado, seus concorrentes e está sempre imaginando os mais diversos cenários e suas complexidades de modo que se prepara diante de qualquer eventualidade. Este tipo de empresa sabe da importância do Planejamento Estratégico – PE para a correta tomada de decisões e através dele, percebe as ameaças que podem vir a se tornar oportunidades e está sempre em busca de novas formas de se pensar e fazer novos produtos, explorar novos mercados e de se fazer negócio, apresentando sempre novas soluções, tornando-se uma empresa almejada, neste mercado cada dia mais competitivo.

Toda empresa deve ter consciência que são as ações de hoje que definirão o seu futuro. E também, diante das constantes mudanças nos cenários mundial e regional (tais como: reduzido crescimento econômico; globalização constante; regulamentações governamentais; inflação; escassez de recursos econômicos e outros fatores) a empresa deve estar preparada para analisar as ameaças e oportunidades do ambiente e saber como concentrar sua atenção para definir seus objetivos diante deste cenário, focando nos resultados a serem alcançados.

O PE é um processo que consiste em analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa, de forma a se estabelecer objetivos, estratégias e ações para se atingir um aumento de competitividade. Trata-se, portanto, de um processo de longo prazo, onde são estabelecidos objetivos organizacionais, que mobilizam a empresa, considerando o ambiente atual e futuro, numa postura proativa, constrói seu futuro, reagindo a estes fatores de maneira positiva e consciente dos seus recursos e desafios.

Com boas informações sobre os eventos que afetam o ambiente, identificando as principais tendências de riscos e oportunidades de negócio o PE é uma ferramenta indispensável para se programar e conduzir o futuro da empresa orientando o andamento das ações necessárias para a consecução dos bons resultados gerenciais.

Este trabalho, a partir destas considerações, apresenta a seguinte questão: Como elaborar um Planejamento Estratégico para a Investlar Negócios Imobiliários em Campina Grande – PB?

Tem como Objetivo Geral a elaborar um planejamento estratégico para a Investlar Negócios Imobiliários em Campina Grande – PB. E tem como objetivos específicos: realizar pesquisa bibliográfica sobre PE; identificar pontos fortes e fracos, bem como possíveis oportunidades e ameaças existentes; apresentar objetivos e estratégias que contribuam para o êxito da empresa com a melhoria dos seus resultados.

Levando em consideração que a empresa objeto de estudo não possui PE, e que através do PE a empresa poderá estar mais preparada para tempos futuros, reconhecendo suas potencialidade e fragilidades organizacionais, além de poder, através das informações do PE ter uma postura diferenciada diante de um ambiente externo cada vez mais competitivo e imprevisível. Justifica-se desta forma a escolha do tema deste trabalho.

Sinteticamente o conteúdo ora elencado, apresenta-se da seguinte forma:

- ❖ **Capítulo 1** – Fundamentação teórica: descreve principais elementos da base teórica que fundamenta o tema abordado;
- ❖ **Capítulo 2** – Caracterização da organização: apresenta histórico, serviços prestados e as principais funções da empresa;
- ❖ **Capítulo 3** – Aspectos metodológicos: demonstram como foram escolhidos, executados e quais as formas de realização deste trabalho;
- ❖ **Capítulo 4** – Apresentação dos resultados: apresenta o PE proposto para a empresa pesquisada.

Ao final, são apresentadas as conclusões feitas, com base no desenvolvimento e análise dos resultados, com recomendações para implementação de melhorias através do PE, e também as referências para posterior análise daqueles que se interessem em aprofundar o assunto em questão.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 PLANEJAMENTO

1.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Planejar as ações a serem desenvolvidas é essencial, o estudo, a análise e a escolha entre alternativas de direção para se atingir objetivos, a partir do conhecimento dos recursos disponíveis, das experiências vivenciadas e da situação atual da Organização.

O planejamento é tão importante, que o processo administrativo inicia-se com ele. Delimitando os objetivos da organização, as políticas organizacionais, num processo ininterrupto de avaliação e auto-correção.

Fernandes (2001, p. 167) mostra que “planejar é, essencialmente, interligar ações visando atender os objetivos e expectativas da organização”. Dessa forma, o planejamento é uma ferramenta que alinha as ações da empresa em busca dos objetivos da empresa, conhecendo as expectativas daqueles que compõem a organização, alinhando o interesse e as vontades dos indivíduos em torno de uma estrutura ideal, a empresa.

Cassaro (2001, p. 13), afirma que,

Dado um objetivo, devemos estabelecer o como viabilizá-lo e para isso devemos definir quais serão as linhas básicas de ações a serem seguidas, em quais etapas desmembrar o processo e quais recursos empregar. Isto é de responsabilidade gerencial e se constitui no ato que chamamos de planejar.

Através do planejamento, a organização é capaz de melhor perceber a realidade; avaliar as ações já realizadas, avaliando o caminho já trilhado e construindo uma base para a construção do futuro a partir das decisões do presente. O planejamento nos dá uma linha clara, que nos possibilita orientações sobre as ações a serem realizadas, quais as etapas e sequencia correta para realização das ações e quais os recursos necessários para a execução das mesmas.

Las Casas (2001, p. 12) afirma o seguinte sobre o planejamento, “Planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-los”.

O planejamento deve estar integrado às ações de toda empresa, sob o risco de estar fadado ao fracasso, deve estar guiado por um objetivo e deve tornar claro as formas de alcançar o mesmo.

Segundo Corrêa; Giansi e Caon (2001, p. 37):

O processo de planejamento deve ser contínuo. Em cada momento, devemos ter noção da situação presente, a visão do futuro, os objetivos pretendidos e o entendimento de como esses elementos afetam as decisões que se devem tomar no presente.

Continuamente o processo de planejamento deve sempre ser readaptado, oferecendo a empresa em cada momento, uma noção clara da situação presente, a construção de uma visão de futuro que deve ser compartilhada por toda a empresa, assim como os objetivos que deverão ser perseguidos para a construção deste futuro pretendido. Tudo isso alinhado ao entendimento de como todos estes elementos afetam as decisões que se devem tomar no presente, para se construir o futuro desejado.

Maximiano (2002, p. 106) assevera que “Planejar é um processo de tomar decisões que têm como o resultado a preparação de planos. Planejar é o processo decisório; os planos são os resultados.”

Um processo de tomar decisões, realizar escolhas, com base nos recursos disponíveis, nas informações conhecidas e com base nestes recursos e informações preparar planos como resultado de um processo essencial para qualquer negócio, o planejamento, indispensável para que a organização possa se adaptar ao ambiente externo, que está em permanente mutação.

Para Bethlem (2004, p.116)

Planejamento envolve tomar decisões. Decisões tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa e comparando essas conseqüências para decidir qual é a melhor.

Reconhecer que existe um problema e identificar formas alternativas para resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa. Se empenhando para tomar decisões, comparando cada alternativa, para decidir o melhor rumo a seguir. Muitas vezes a maioria dos gerentes se envolve em uma rotina de ataque a conseqüências, e não buscam reconhecer que existem problemas com causas que podem ser identificadas, isoladas e atacadas a longo prazo, melhorando o desempenho da empresa como um todo.

Oliveira (2012, p. 4) salienta que:

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- **Previsão:** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- **Projeção:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;

- **Predição:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimentos.
- **Resolução de Problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano:** corresponde a um documento formal que constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custo versus benefícios deve ser observada.

Essencial saber o que não é planejamento, quais os elementos podem contribuir, mais que não constituem o planejamento em si, por exemplo, a Resolução de Problemas a maioria dos empresários ou gestores estão diariamente envolvidos em resolução de problemas, e podem considerar esta ação de resolução como planejamento, mas, o planejamento é uma ação antecipada, decisões do passado, que afetam na resolução de problemas de hoje ou decisões e ações de hoje que afetam as resoluções de problemas de amanhã. Mas acima de tudo, utilizando a previsão, com uma análise clara do histórico de ações da empresa, do histórico do comportamento do mercado e da concorrência; projeção, com aplicação dos conhecimentos disponíveis sobre a empresa, para a construção de um futuro previsível; além da predição, observando as tendências de mercado, da economia, sociais e demográficas. Todos estes elementos interagem e auxiliam na construção e formalização do plano, documento escrito que serve como bússola para ações dos gerentes e diretores empresariais que buscam construir o futuro almejado.

1.1.2 ETAPAS BÁSICAS DO PLANEJAMENTO

O Planejamento deve seguir alguns princípios básicos, para que os resultados esperados possam ser alcançados.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) dizem que o planejamento antepara com uma variedade de atividades, desde as mais complexas, ocorrendo em longo prazo e em ambientes incertos, até as mais simples, em curto prazo e em ambientes previsíveis, no entanto, três etapas são básicas para o planejamento, são elas:

1. Estabelecer objetivos ou metas: refere-se ao ponto aonde queremos chegar. Os objetivos ou metas podem ser estabelecidos em setores de desempenho como lucratividade, porção do mercado, recrutamento de pessoal, projetos a terminar em certa data.

2. Identificar e avaliar as condições que afetam os objetivos: reconhece as variáveis importantes que influenciam os objetivos, como o poder de compra dos consumidores, atos dos concorrentes.
3. Desenvolver uma abordagem para atingir os objetivos: relaciona itens como responsabilidade para realização, e inclui respostas a várias questões: quem fará o quê, como, dentro de que programação, e quais serão os resultados. Assim, para o planejamento ser eficaz, deve-se responder a algumas perguntas: Por que devemos estabelecer a meta ou objetivo? O que deve ser feito para atingi-la? Onde (em que nível) isso será feito? Quando isso será feito? Qual é sua programação no tempo? Como será feito? Quem vai fazer?

1.1.3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E AS OUTRAS FUNÇÕES DO GESTOR

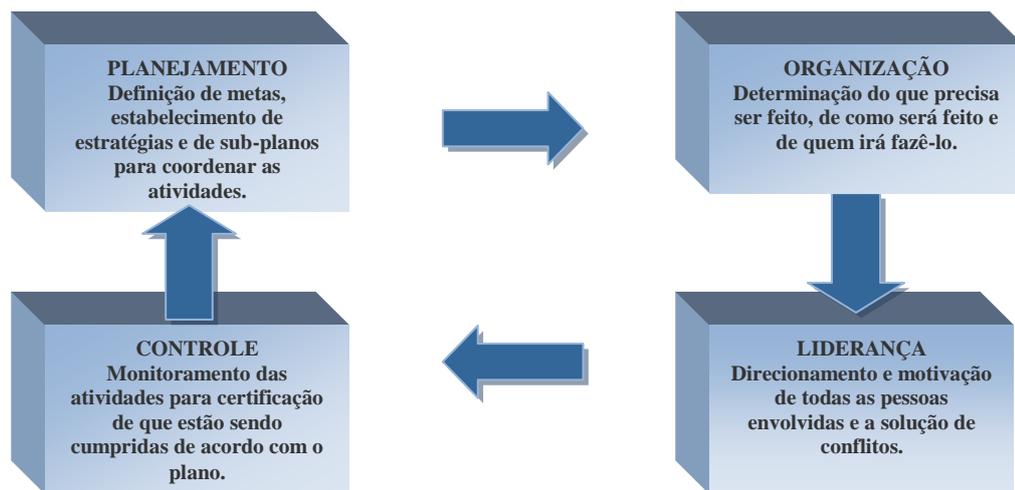
O planejamento é a mais básica e difusa função do Administrador, a qual todas as outras funções estão relacionadas de tal modo que:

- ❖ **Organizar:** “é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente e a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos” (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 69). Neste sentido o planejamento é que oferece as informações necessárias para que os recursos sejam bem aplicados, e no planejamento que são definidos os objetivos, em torno de que estes recursos serão alocados.
- ❖ **Liderar (dirigir):** “é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo de acordo com uma visão do futuro baseado num conjunto coerente de idéias e princípios” (*op. cit.*, 2006, p. 348). A função de liderar (dirigir) coloca em ação os elementos pensados, projetados na etapa do planejamento, esta função é responsável por motivar a equipe e orientar o uso por parte da equipe, dos recursos materiais disponibilizados. Esta função administrativa também é responsável por compartilhar a visão de negócio, a missão e os valores do empreendimento em questão, elementos pensados e elaborados na etapa do planejamento.
- ❖ **Controlar:** “é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa

sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados” (*op. cit.*, 2006, p. 173). O planejamento participa na função de controle, pois o mesmo serve como base para orientar se os objetivos foram alcançados, através da medição e comparação do desempenho, a função do controle busca corrigir o desempenho para que os resultados sejam assegurados, neste sentido o próprio ato de planejar é afetado, se aperfeiçoando constantemente.

Henry Fayol escreveu no século XX, que o papel do Administrador seria planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mas segundo Robbins e Decenzo (2004) nos últimos anos se aceita como funções básicas do administrador: planejar, organizar, liderar e controlar (ver Figura 1).

Figura 1 – O processo administrativo.



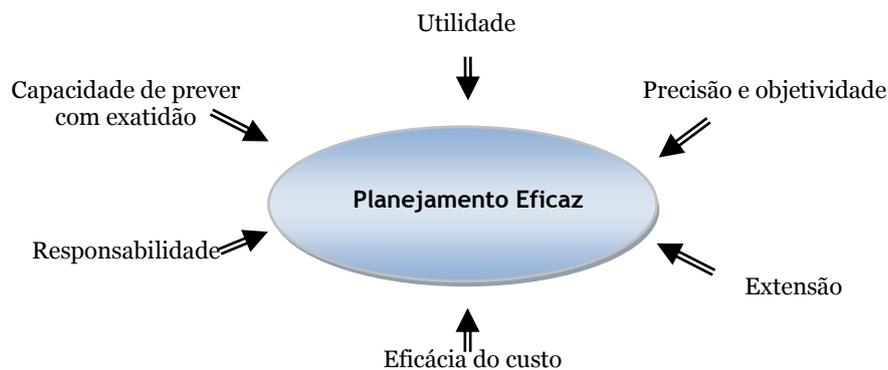
Fonte – Adaptada de Robbins e Dicenzo (2004, p. 8).

Estas quatro funções são sequenciais e cíclicas, e muitas vezes se sobrepõem, e que tem como função essencial o planejamento, que reúne as informações indispensáveis para a realização da missão da empresa e da efetivação do negócio, o plano, formalização escrita do planejamento é uma ferramenta indispensável para que a empresa possa ter parâmetros para a organização dos recursos disponíveis; um guia para liderança do processo, com um “mapa” do caminho a ser percorrido; e durante o ciclo de controle o plano serve como base para que se possa realizar comparações entre o planejado e o executado, e orientar novas tomadas de decisões e elaborações de novos planos de ação cada vez mais adaptados a realidade empresarial do negócio.

1.1.4 REQUISITOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO

Embora que aconteçam variações nos planos, em relação a sua importância ou complexidade, o planejamento deve seguir critérios gerais, tais como: utilidade, precisão e objetividade, extensão, eficácia do custo, responsabilidade e capacidade de reconhecer e prever eventos futuros. Como consta na Figura 2:

Figura 2 – Requisitos para um planejamento eficaz.



Fonte – Adaptado de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 143).

Megginson; Mosley e Pietri Jr. (1998) nos apresentam estes princípios que são de fundamental importância para a obtenção de bons resultados no processo de planejamento:

- 1. Utilidade:** para um planejamento ser adequado deve ser flexível e, ao mesmo tempo, estável e simples, de maneira que se observe:
 - ❖ Flexibilidade: rápida adaptação a novas condições sem perda de eficácia.
 - ❖ Estabilidade: ausência de modificações ou abandono contínuos por causa de mudanças no ambiente organizacional.
 - ❖ Simplicidade: realização de objetivos com poucas variáveis, que possibilita minimizar possíveis complicações.
- 2. Precisão e objetividade:** o planejamento deve ser realista, de modo que as decisões e ações sejam claras, concisas e exatas. Interferências pessoais e emocionais podem dificultar o alcance dos objetivos, por isso, o bom planejamento fundamenta-se no raciocínio objetivo.
- 3. Extensão:** Um planejamento eficaz baseia-se em uma extensão adequada e amplitude, unidade e coerência apropriada.

4. **Amplitude:** um plano deve possibilitar iniciativa e liberdade incorporando adequadamente todos os atos exigidos dos indivíduos e os elementos organizacionais para atingir os objetivos. Assim, todos os administradores, em todos os níveis, coordenam e são responsáveis pelos atos exigidos aos indivíduos.
5. **Unidade:** para uma execução eficaz, cada plano deve cogitar o alcance do objetivo fundamental, que deve ser coeso e completo.
6. **Coerência:** um plano deve buscar integrar cada unidade administrativa de uma organização às outras unidades, de modo que entre elas haja coerência, cooperação e coordenação.
7. **Eficácia do custo:** os resultados apresentados devem gerar maior receita que os custos totais do planejamento e de sua implementação.
8. **Responsabilidade:** os administradores do planejamento devem apresentar o direito de fazer o planejamento juntamente com os outros administradores da organização, mas também deve ter o dever de implementar os planos de maneira coordenada.
9. **Oportunidade:** é a capacidade dos planejadores de antever os eventos futuros, isto é, se antecipar com precisão à ocorrência de algum fato novo.

1.1.5 BARREIRAS AO PLANEJAMENTO EFICAZ

Várias situações podem afetar a efetividade de um bom planejamento. Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), as principais situações são:

- ❖ **Dificuldade de prever com eficácia:** a maioria das vezes os administradores não planejam para um futuro distante, o tempo na previsibilidade diz respeito apenas a um futuro próximo, o que acarreta falhas, fazendo o planejamento basear-se no passado e não no futuro.
- ❖ **Dificuldade de planejar para operações não-repetitivas:** os planejadores sempre agem de forma padronizada, repetitiva, o que dificulta controlar uma situação sem muita repetição.
- ❖ **Tendência à inflexibilidade:** os administradores costumam serem inflexíveis quando os planos são estáveis e sua mente está voltada para um curso de ação, fazendo com que mudanças ou adaptações sejam cada vez mais difíceis de ocorrer, no entanto, procurar tornar um plano bem sucedido é também buscar revisá-lo constantemente, o que também ajuda a minimizar a tendência à inflexibilidade.

- ❖ **Custo:** o planejamento possui um valor muito alto pela utilização dos diversos recursos organizacionais, portanto deve-se haver uma análise de custo-benefício que ajudará a prever se o custo será mais alto do que os benefícios previstos.
- ❖ **Inibição da iniciativa:** o planejamento para longo prazo e bem detalhado tende a distanciar-se dos administradores do nível operacional acarretando prejuízos quanto a sugestões desses empregados. Buscar incorporar idéias, sugestões criativas, inovadoras seria bem mais vantajoso para a organização.

Para que se realize um planejamento de sucesso é necessário que se evite a ocorrência das situações acima descritas, a empresa deve estabelecer uma rotina de planejamento, desde as operações diárias até os grandes projetos. A organização deve estar preparada para as mudanças constantes de mercado, de economia, sociais e demográficas, que podem afetar cotidianamente a forma de se fazer negócio. O ambiente da empresa deve ser aberto a mudanças, aceitar as opiniões dos colaboradores, ser flexível para se adaptar os planos a realidade do mercado, sem precisar sofrer o insucesso para se realizar mudanças, além de buscar soluções de baixo custo para realização do planejamento empresarial, pois o planejamento encerra um custo em si mesmo, na emissão de relatórios e planos diversos, que se não estiverem alinhados a realidade do negócio poderão significar perda de tempo e dinheiro.

1.1.6 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

Confiança, um elemento que deve estar presente no ambiente de planejamento envolvendo os principais setores de uma organização, promovendo estabilidade e auxiliando na organização já que há de decisões que precisam ser avaliadas com cuidado e o planejamento é responsável pela garantia do sucesso da empreitada, antevendo riscos iminentes e preparando a empresa para se posicionar diante da situação estratégia apresentada.

Steiner (*apud* OLIVEIRA, 2012, p. 3), nos apresenta cinco dimensões do planejamento que são:

- ❖ A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.
- ❖ Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

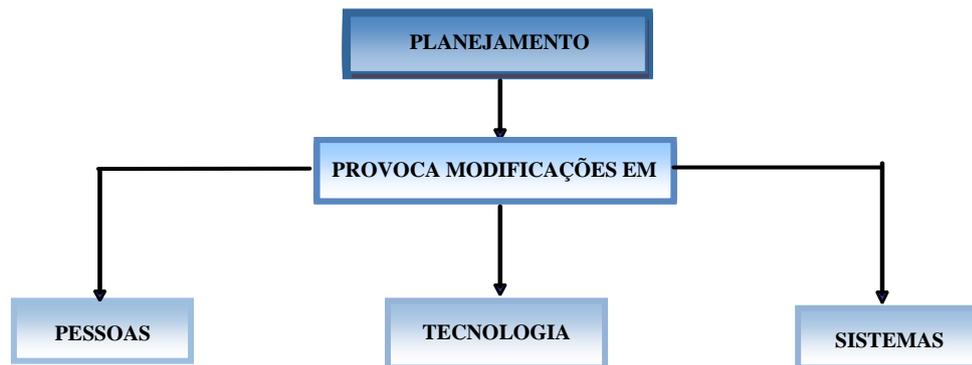
- ❖ Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.
- ❖ A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- ❖ E por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Estas cinco dimensões, nos auxiliam a ter noção da complexidade do que está sendo pesquisado e planejado, auxiliando no processo de implantação e respondendo a diversas questões sobre que o será feito.

1.1.7 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO

A partir dos seus estudos sobre planejamento, Oliveira (2012) nos mostra quatro princípios gerais do planejamento que são os seguintes:

- 1. Princípio da contribuição aos objetivos** – O planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
Observa-se que os objetivos devem ser definidos de acordo com cada nível de decisão organizacional, porém seguindo uma sinergia entre todos os níveis para que esses sejam alcançados em sua totalidade.
- 2. Princípio da precedência do planejamento** – Correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
Verifica-se que o planejamento encontra-se no topo do processo das funções administrativas como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
- 3. O princípio das maiores influência e abrangência** – O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Essas modificações podem ser observadas tanto nas pessoas, quanto na tecnologia e nos sistemas.
- 4. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade** – O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos o planejamento proporciona à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade (ver Figura 3).

Figura 3 – Modificações provocadas pelo planejamento

Fonte – Oliveira (2012, p. 7).

O planejamento pode provocar mudanças nas pessoas através de treinamentos, transferências, substituição, avaliações de trabalho, mudanças de função; na tecnologia através da evolução dos conhecimentos e pelas novas maneiras de fazer negócios; Nos sistemas, podem ocorrer modificações nas responsabilidades constituídas, nas comunicações, nos procedimentos e nas instruções de trabalho.

Oliveira (2012, p. 7-8), apresenta os princípios da eficiência, eficácia e efetividade devem procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Segundo o mesmo:

- ❖ Eficiência é:
 - Fazer as coisas de maneira adequada;
 - Resolver problemas;
 - Cumprir o seu dever;
 - Reduzir custos.
- ❖ Eficácia é:
 - Fazer as coisas certas;
 - Produzir alternativas criativas;
 - Maximizar a utilização de recursos;
 - Obter resultados;
 - Aumentar lucros.
- ❖ Efetividade é:
 - Manter-se no ambiente;
 - Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade é a capacidade da empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, buscando o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Para que a empresa seja efetiva, ela deve ser também eficiente e eficaz. Vale reforçar que os recursos disponíveis para a empresa são escassos e limitados e que a avaliação da efetividade é de suma importância para avaliação da administração destes recursos.

Ackoff (*apud* OLIVEIRA, 2012, p. 9-10) nos apresenta os seguintes princípios específicos do planejamento:

- ❖ **Planejamento Participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mais o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente, elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.
- ❖ **Planejamento Coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- ❖ **Planejamento Integrado:** os vários escalões de uma empresa - de porte médio ou grande - devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.
- ❖ **Planejamento Permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Empresas bem sucedidas possuem um planejamento, uma afirmação dos objetivos que a organização almeja alcançar, contudo, o planejamento não assegura o sucesso, nem elimina os riscos, mas ajuda a identificar os problemas, antes que estes lhe causem danos.

1.1.8 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

Oliveira (2012, p. 10-12) cita a existência de três tipos de filosofias básicas para o planejamento, mas observa-se que na maioria das vezes elas são executadas em conjunto ou há predominância de um modelo.

Os modelos citados são:

1. **Filosofia da satisfação.** Esta filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mais não para excedê-lo [...].
2. **Filosofia da otimização.** Esta filosofia significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação e de pesquisa operacional.
3. **Filosofia da adaptação.** [...] procura equilíbrio (interno e externo) da empresa após ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

Ackoff (*apud* CHIAVENATO, 1999) também aponta três tipos de planejamento com suas respectivas filosofias:

- ❖ **Planejamento conservador:** a idéia central é manter as diretrizes atuais, identificando e corrigindo deficiências sem explorar novas oportunidades ambientais (ver Figura 4).

Figura 4 – Planejamento Conservador



Fonte – Adaptado de Chiavenato (1999, p. 216).

- ❖ **Planejamento otimizante:** para a eficaz utilização dos recursos disponíveis buscase os melhores resultados e tem como principal característica a flexibilidade e adaptabilidade à inovação (ver Figura 5).

Figura 5 – Planejamento Otimizante



Fonte – idem (p. 216).

- ❖ **Planejamento adaptativo:** contrapõe-se ao planejamento retrospectivo, ou seja, não há comprometimento com as deficiências passadas. Adapta-se às demandas ambientais e prepara-se para as futuras contingências (ver Figura 6).

Figura 6 – Planejamento Adaptativo.



Fonte – idem (p. 216).

1.1.9 PARTES DO PLANEJAMENTO

A função gerencial do planejamento abrange um conjunto de características que podem ser separadas de acordo com os objetivos.

Ackoff (*apud* OLIVEIRA, 2012, p. 14), nos apresenta o planejamento como um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. De forma geral, o planejamento, pode ser dividido em cinco partes:

- ❖ **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
- ❖ **Planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui, tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- ❖ **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- ❖ **Planejamento de recursos:** dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- ❖ **Planejamento de implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Para que a organização possa obter sucesso na implantação do planejamento, os diversos setores da empresa deverão estar orientados e interligados, indicando a melhor forma de agir em busca dos recursos, monitorando os riscos e otimizando os resultados, durante todo o período de seu exercício para que o planejamento possa ser efetivo para a toda a empresa.

1.1.10 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Segundo Maximiano (2004, p. 153), “dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais”.

Para Oliveira (2012), o planejamento pode ser classificado em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Esses níveis de planejamento podem ser relacionados em uma pirâmide organizacional (ver Figura 7).

Figura 7 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte – idem (p. 15)

Os tipos de planejamento apresentados buscam o alcance de objetivos e metas organizacionais interdependentes para o alcance de um objetivo comum para toda Organização.

Planejamento estratégico: é processo administrativo que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente; sendo normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa equivalendo a base norteadora a ser seguida. Diz respeito à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos levando em conta as condições externas e internas em um período de longo prazo.

Planejamento tático: objetiva tornar determinada área da empresa mais otimizada e não a empresa como um todo. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada de curto prazo.

Conforme Chiavenato (1999) o planejamento tático e refere-se a:

- ❖ **Planos de produção:** envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos com suportes para atividades e tarefas.
- ❖ **Planos financeiros:** envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.

- ❖ **Planos de marketing:** envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços.

Para Oliveira (2012, p. 19), o planejamento tático é desempenhado em níveis “organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

Planejamento operacional: composto basicamente por planos de ação ou planos operacionais sendo elaborado pelos níveis mais baixos da pirâmide, tendo como preocupação básica as tarefas rotineiras, aquelas do dia-a-dia da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 231) o planejamento operacional tem o foco para “curto prazo e cobre cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional”.

Bernardes e Marcondes (2003, p. 226) nos apresenta que o planejamento operacional caracteriza-se “por determinar os cursos de ação para os processos de transformação seguirem com o fim de produzir bens ou prestar serviços. [...] consiste em um conjunto de normas de procedimentos, padrões [...] que prescrevem as funções e estruturas das unidades administrativas”.

Estes três níveis de planejamento tem características próprias, dando ênfase às decisões estratégicas, táticas e/ou operacionais. Não podem, pois, serem tratados de uma maneira isolada, cada um deles tem uma visão diferente que se complementam entre si, citando como exemplo quando a uma mudança de nível estratégico poderá afetar os outros dois níveis, assim como uma mudança de nível tático pode modificar o nível operacional.

1.1.11 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

A cultura do planejamento é de vital importância para as organizações empresariais, pois permite uma melhoria na qualidade das tomadas de decisão, com objetivos organizacionais definidos e integrados a empresa tem uma ferramenta para guiar suas ações no decorrer do tempo, prevendo possíveis problemas que possam surgir e quais os riscos envolvidos no negócio.

Faria (1996, p. 72) afirma que:

Há quatro razões palpáveis para que façamos o planejamento, que são: contrabalançar a incerteza e as modificações; concentrar a atenção nos objetivos; assegurar um funcionamento econômico e facilitar o controle, razões estas que, pela importância, atestam a sua necessidade.

Chiavenato (1999) diz que o planejamento oferece uma série de vantagens, dentre essas, destacam-se:

- 1. Focalização e Flexibilidade.** O planejamento permite aumentar o foco e a flexibilidade. Foco é um ponto de convergência dos esforços. Flexibilidade é a maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações e ajustamentos à medida que o processo requeira.
- 2. Melhoria na coordenação.** O planejamento melhora a coordenação. Os diferentes subsistemas e grupos nas organizações, em que cada qual persegue uma variedade de objetivos em um dado período de tempo, precisam ser adequadamente coordenados. Uma hierarquia de objetivos é uma série de objetivos interligados de modo que os objetivos em níveis mais elevados são apoiados e suportados por objetivos de nível mais baixo.
- 3. Melhoria de controle.** O planejamento melhora o controle. O controle administrativo envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar o processo quando necessário.
- 4. Administração do tempo.** O planejamento melhora a administração do tempo. É difícil balancear o tempo disponível para atender as responsabilidades e aproveitar as oportunidades que surgem. A cada dia, o administrador é bombardeado por uma multiplicidade de tarefas e demandas, em um conjunto de frequentes interrupções, crises e eventos inesperados. Além da melhoria do foco e da flexibilidade, coordenação e controle, o planejamento permite uma forma de administrar o tempo.

Portanto Serra, Torres e Torres (2004, p. 30), afirmam que “os benefícios de um planejamento estão ligados a um tratamento sistemático dos aspectos considerados importantes e da sua utilização como modelo para aquilo que se quer que aconteça”.

1.2 ESTRATÉGIA

1.2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A globalização é inevitável, e o ritmo das mudanças cada vez mais forte, impulsionado pela tecnologia. Nesse cenário para ser competitivo é preciso formular estratégias. Já não é suficiente a eficácia operacional.

Definir estratégia é algo relativamente complexo e de grande importância para as organizações, pois, é através de sua utilização que se alcança os objetivos e as metas da empresa. A literatura mostra inúmeras definições, apontando diferentes aspectos. Por exemplo:

Diante do tema estudado, Ansoff (*apud SILVA et al.*, 2004, p. 80), conceitua estratégia como: “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Conforme Las Casas (2001, p. 14), “A estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios correspondem a uma integração de atividades que envolvem o somatório dos objetivos departamentalizados”.

Chiavenato (2000, p. 280) diz que: “em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”.

Ansoff (*apud OLIVEIRA*, 2012, p. 193), afirma que “estratégia significa as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa”.

Silva (2004, p. 80) ressalta que “as estratégias organizacionais é quem definirão quais produtos e tecnologias a organização irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes”.

Almeida (2003, p. 30), cita que: “os conceitos de estratégia e os objetivos estão intimamente ligados, pois, enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar”.

Analisando os conceitos de estratégia acima citados chegamos ao conceito de que estratégia é o meio de viabilizar a concretização dos objetivos organizacionais, baseado num conjunto de decisões, observando o ambiente onde a empresa está inserida, a correta utilização dos recursos disponíveis, assim como o posicionamento diferenciado perante a concorrência na obtenção de vantagens para que a empresa possa atingir os seus objetivos a longo prazo.

1.2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

A escolha do tipo ideal de estratégia é de responsabilidade da organização, e deve levar em consideração, fatores essenciais, tais como, o objetivo a ser alcançado e a situação atual da empresa.

Robbins (2002) propõe alguns tipos de estratégias:

- ❖ **Estratégia de Crescimento:** consiste em aumentar o nível das operações da empresa, através da ampliação das receitas e maior participação ativa no mercado.
- ❖ **Estratégia de Estabilidade:** tem como característica a ausência de grandes mudanças, a sua maior preocupação está em manter o cenário atual como ideal para os negócios.
- ❖ **Estratégia de Downsizing:** consiste na estratégia de redução das operações da empresa, com um enxugamento da estrutura.
- ❖ **Estratégia de Combinação:** consiste em adotar duas ou mais estratégias de forma simultânea para atender mais de um objetivo da empresa.

Oliveira (*apud* GOMES FILHO, 2007) nos diz as estratégias podem ser definidas de acordo com a condição da organização; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Conforme segue em descrição abaixo:

- ❖ **Estratégia de sobrevivência:** deve ser seguida pela empresa quando não há alternativa, apenas quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. Enquadram-se redução de custos, desinvestimento e a liquidação de um negócio.
- ❖ **Estratégia de manutenção:** deve ser seguida num ambiente predominante de ameaças, a empresa apresenta muitos pontos fortes, que possibilitam manter a posição alcançada até o momento. Pode-se apresentar de três formas: estratégia de estabilidade, de nicho ou de especialização.
- ❖ **Estratégia de crescimento:** com predominância de pontos fortes, a empresa tem situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Geralmente lança-se novos produtos e serviços, aumentar volume de vendas, entre outras.
- ❖ **Estratégia de desenvolvimento:** presença maciça de pontos fortes e oportunidades, o executivo busca desenvolver a sua empresa. Pode-se desenvolver novos produtos, capacidades, estabilidade, busca de novos mercados, etc.

Diversos destes tipos de estratégias podem ser utilizados nas empresas de forma combinada. De forma que, a composição de estratégias deve aproveitar todas as oportunidades acessíveis usando a estratégia correta no tempo certo.

1.2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

A sobrevivência empresarial, no ambiente de incertezas atual, está ligada às definições claras de seus objetivos e a antecipação das possíveis ações a serem realizadas para atingi-los.

Conforme Drucker (2002, p. 47), “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Thompson (2000, p.12) apresenta que “a estratégia da empresa é composta pelo conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os administradores executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Mills (*apud* OLIVEIRA, 2012, p. 196) afirma que: “as estratégias determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”.

Segundo Oliveira (2012, p. 190) “a estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si”.

A elaboração e correta aplicação de uma estratégia adequada aos objetivos pode proporcionar a organização ótimos resultados sendo o processo de implantação e desenvolvimento das estratégias extremamente relevante na vida das organizações contemporâneas, pelo fato de traçar e controlar os caminhos a serem seguidos pela organização.

1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.3.1 CONCEITO E DEFINIÇÕES

O planejamento estratégico vem sendo estudado e aprimorado ao longo dos anos. São perceptíveis os avanços na sua implantação, melhorando com isso o processo de tomada de decisões nas organizações. A seguir, serão apresentados alguns conceitos:

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 165), o planejamento estratégico “inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente”.

Já para Ambrósio (1999, p. 4) o planejamento estratégico “consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos”.

Conforme Robbins (2002, p. 116), o planejamento estratégico “consiste em planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-a em termos do ambiente”.

Kotler e Armstrong (2003, p. 86) denominam que o planejamento estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades, e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”.

Tenório (2003, p. 28) explicita “planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto”.

Bernardes e Marcondes (2003, p. 224), afirmando que a principal característica do PE é “interligar as necessidades sociais de clientes com as finalidades da organização, tendo por restrição as pressões do meio ambiente”.

Segundo Audy e Brodbeck (2003, p. 23) “A utilização do pensamento estratégico, da visão sistêmica, entre outras técnicas, transforma o planejamento estratégico em uma arma poderosa de direcionamento de negócio”.

Maximiano (2004, p. 162) mostra que “planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. [...]” (ver figura 8).

Figura 8 – Planejamento estratégico é um processo de organizar idéias a respeito do futuro.



Fonte – Maximiano (2004, 163).

Maximiano (2006, p. 231) apresenta o planejamento estratégico, como o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. [...] Compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir.

Oliveira (2012, p. 17), colabora com a definição, afirmando que o PE representa “o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Cavalcanti (2008, p. 98) conclui esta série de definições nos dizendo que:

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos [...].

De acordo com os conceitos acima elencados podemos construir um conceito de PE, como sendo um processo que consiste na escolha dos objetivos da organização, formulando estratégias para consecução dos mesmos, realizando um diagnóstico das condições ambientais e internas da organização, servindo como guia para o direcionamento das ações para a consecução dos objetivos a longo prazo, alinhando os mesmos as habilidades desenvolvidas aos recursos disponíveis para o melhor posicionamento possível no ambiente estratégico.

1.3.2 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Lobato *et al.* (2005) demonstra a evolução do planejamento estratégico, apresentando seu progresso desde da década de 50 até a década de 90, dividindo-o em cinco fases:

- ❖ **Primeira fase:** a escola do planejamento financeiro – A primeira fase do pensamento estratégico remonta aos anos 1950. Boa parte daquilo que se chamava planejamento financeiro era, na realidade, controle financeiro. [...] Buscava a simplificação e a eficiência nos processos: a empresa estimava seus vários gastos com base na previsão de receitas e coordenava todos os recursos aos objetivos planejados.
- ❖ **Segunda fase:** escola do planejamento a longo prazo – O planejamento em longo prazo, fase correspondente a década de 1960, baseava-se na premissa de que o

futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser melhorados a longo prazo por uma intervenção ativa no presente. [...] o planejamento a longo prazo baseava-se na suposição de que é possível prever o futuro especulando sobre uma variedade de projeções e curvas de experiência. Os planejadores formalizavam seu processo focalizando um ambiente menos dinâmico, lidando com cenários suficientes para cobrir as contingências importantes, mas em quantidade suficientemente pequena para serem implementados.

- ❖ **Terceira fase:** a escola do planejamento estratégico – Na década de 1970 surgiu à escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise SWOT. Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do âmbito externo, de suas oportunidades e ameaças.
- ❖ **Quarta fase:** a escola da administração estratégica – No início dos anos 80, o advento da escola da administração estratégica deixou em segundo plano grande parte da literatura existente. Embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, essa escola trouxe uma novidade: mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar-lhes o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico. A escola da administração estratégica conseguiu criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia genérica às condições vigentes no ambiente de negócios. Destacam-se nela os seguintes aspectos: análise da estrutura da indústria; estratégias competitivas posições genéricas e identificáveis no mercado; o contexto econômico e altamente competitivo no qual as organizações obtêm margens de lucro baseadas no gerenciamento da cadeia de valor. Essa escola prestou uma importante contribuição ao pensamento estratégico: valorizou as pesquisas e forneceu um conjunto de conceitos com aplicação prática fundamentados em cálculos analíticos. Mas as organizações devem utilizar tais conceitos e modelos numa perspectiva mais sistêmica e, principalmente, encontrar maneiras de combiná-los com os das outras escolas.
- ❖ **Quinta fase:** a escola da gestão estratégica – Nos anos 1990, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado assistiu-se a valorização da gestão estratégica, que

veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de "planejar estrategicamente", era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.

Observando as etapas apresentadas acima podemos constatar que o planejamento Estratégico é bastante amplo, e que, desde a sua fase inicial do planejamento financeiro até o pensamento sistêmico, o PE evoluiu e transformou-se, assim como se transformaram as organizações, que deixaram de ser estáticas para se tornar sensíveis e adaptativas com uma observação ampla do contexto em que estão inseridas. Observamos desta forma a importância de se estar informado, de se adaptar e fortalecer-se para se tornar competitivo.

O PE oferece essa possibilidade, de fortalecimento através de um conjunto de informações que permitam gerenciar de maneira mais coordenada e menos intuitiva e centralizada na pessoa do gestor.

1.3.3 AS BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chiavenato (1999) nos apresenta as bases que constituem o planejamento estratégico através de algumas etapas apresentadas a seguir:

- ❖ **Formulação de objetivos organizacionais:** a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos. Este primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir.
- ❖ **Análise externa do meio ambiente:** uma vez definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para analisar o ambiente externo da organização: mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições (cenários). Este estágio trata da análise do ambiente externo: as condições externas que impõem desafios e oportunidades.
- ❖ **Análise interna das forças e limitações da empresa:** a seguir, faz-se a análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças

propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance.

- ❖ **Formulação da estratégia:** nesta quarta fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas estratégias que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Observa-se que as bases apresentadas acima nos oferecem etapas básicas para o PE, que vão da definição dos objetivos, análise interna e externa a formulação das estratégias, lembremos que estas etapas devem estar correlacionadas, os objetivos devem estar correlacionados aos elementos observados na análise interna e externa da organização, assim como a formulação das estratégias devem estar alinhadas aos objetivos da empresa para que as mesmas tenham maior probabilidade de êxito.

1.3.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para se implementar o PE, é necessário o comprometimento de toda a organização onde o mesmo será implementado para que se possa atingir o sucesso desejado. Por se tratar de uma alternativa gerencial complexa.

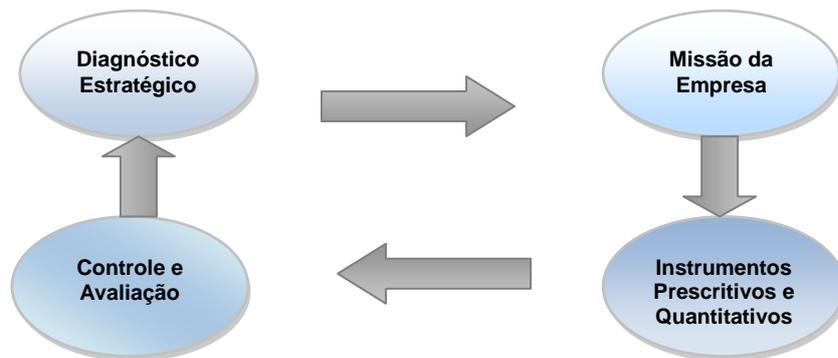
Thompson e Strikland (2000) mostram que o planejamento estratégico possui cinco fases gerenciais, que são:

- ❖ Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.
- ❖ Converter a visão e a missão em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.
- ❖ Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.
- ❖ Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.
- ❖ Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas ideias e novas oportunidades.

Oliveira (2012, p. 42), apresenta as fases básicas para elaboração e implementação são as seguintes:

- ❖ **Diagnóstico estratégico:** também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.
- ❖ **Missão da empresa:** nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.
- ❖ **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.
- ❖ **Controle e avaliação:** nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Figura 9 – Fases do planejamento estratégico.

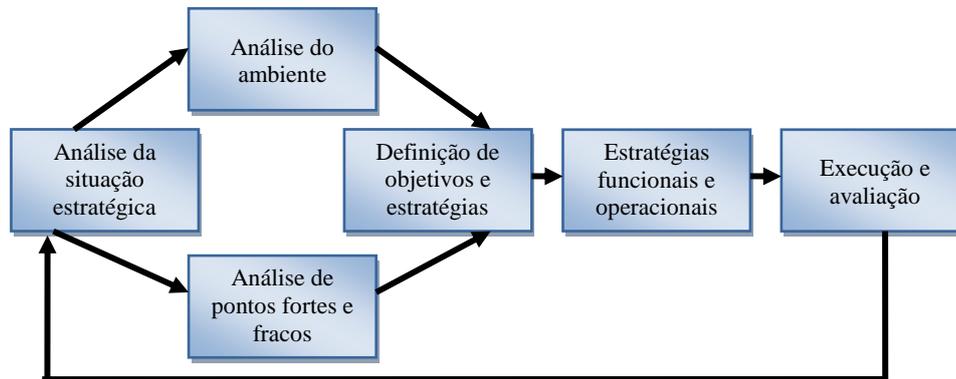


Fonte – Oliveira (2012, p. 42).

Observando as considerações abordadas pelo autor, citado anteriormente, nota-se que o PE é um processo de interação sequencial e contínua, onde as fases se complementam, desde o diagnóstico estratégico até o controle e avaliação que completa e fecha o ciclo que recomeça com uma nova análise e um novo processo de PE.

1.3.5 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MAXIMIANO

Para se desenvolver o processo de planejamento é preciso recorrer a um modelo de planejamento. Maximiano (2006) nos apresenta um modelo de processo de planejamento estratégico (ver Figura 10).

Figura 10 – Modelo de planejamento estratégico (Maximiano)

Fonte – Adaptado de Maximiano (2006, p. 232).

O modelo de PE do autor retrocitado representa uma sequência de análise e decisões que abrange as seguintes etapas principais:

- 1. Análise da situação estratégica presente da organização.** (Onde estamos? Como chegamos aqui?). Ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, cujos principais componentes a serem considerados são: a missão da organização, o desempenho (resultados alcançados em comparação com os objetivos), as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
- 2. Análise interna.** (Quais são nossos pontos fortes e fracos?). A análise interna é a outra base do processo de planejamento estratégico, e uma das ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos é a avaliação de desempenho, que deve ser complementada com a análise das áreas funcionais e os projetos de benchmarking, que representa a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra.
- 3. Definição do plano estratégico: objetivos e estratégias.** (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?). Um plano estratégico define os três elementos básicos para o futuro da organização: a missão, que declara qual o papel da mesma na sociedade; a definição dos objetivos, que são os resultados concretos que ela pretende realizar e as estratégias, que são os cursos de ação, as formas de competir e as políticas de negócios escolhidas pela organização.

- 4. Estratégias funcionais e operacionais.** A elaboração e implementação de um plano estratégico variam de uma organização para outra. Em sua maioria as organizações utilizam diversas estratégias ao mesmo tempo ou em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias.
- 5. Execução e avaliação.** Para a realização da missão, das estratégias e dos objetivos estratégicos, a organização escolhe caminhos diferentes que se ligam em meios e fins. Habitualmente, a implantação é feita através de planejamento e ação nas áreas funcionais; estrutura organizacional; políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos.
- 6. Análise do ambiente – ou análise externa.** (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?). Esta fase começa com o estudo da localização geográfica da organização, pois o ambiente físico influencia as condições que afetam o desempenho. Existem várias maneiras de se dividir o ambiente para facilitar a análise, mas o ramo de negócios, as ações de governo, a tecnologia, a conjuntura econômica e sociedade, são componentes importantes que devem ser sempre levados em consideração.

O autor realça nas etapas apresentadas um modelo de aplicação prática e alinhado com os conceitos apresentados anteriormente de maneira sintética, clara e prática.

O planejamento estratégico consiste em um conjunto de mudanças planejadas que visam fazer com que as organizações busquem ter um desempenho competitivo, trazendo assim, resultados positivos e desenvolvimento futuros.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 NOME EMPRESARIAL

- MARCOS RODRIGUES ME

2.2 NOME DE FANTASIA

- INVESTLAR NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

2.3 LOGOMARCA

Figura 11 – Logomarca.



Fonte – Arquivo da Empresa (2012).

2.4 ENDEREÇO

- Rua José Gonçalves de Lucena, 105
Liberdade – Campina Grande – Paraíba
CEP: 58.414-366

2.5 FORMA JURÍDICA

- Empresário (Individual).

2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ)

- 05.052.785/0001-60

2.7 INSCRIÇÃO MUNICIPAL

- 047.697-6

2.8 EMPRESÁRIO

- Marcos Rodrigues

2.9 RAMO DE ATIVIDADE

- Corretagem de imóveis
 - Atividade Econômica Principal: Corretagem – compra, venda e avaliação de imóveis.
 - Atividade Econômica Secundária: Gestão e administração da propriedade imobiliária.

2.10 NÚMERO DE COLABORADORES

- A empresa conta com a colaboração de 25 (vinte e cinco) pessoas, sendo 10 funcionários e 15 corretores agregados (autônomos).

2.11 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

- A empresa está sediada e tem atuação marcante no mercado da Cidade de Campina Grande – Paraíba.

2.12 MERCADO-ALVO

O mercado de compra, venda, avaliação e Administração de bens Imóveis é muito vasto, principalmente pela ampliação da oferta de crédito que vem se desenvolvendo no Brasil, além dos incentivos governamentais através do Programa Minha Casa Minha. A classe média está em busca de imóveis como forma de investimento e o preço dos imóveis está se valorizando e com forte tendência para continuar neste ritmo de valorização. O que abre oportunidades para atuação nas seguintes áreas:

- **Compra e Venda de Bens Imóveis** – A intermediação de compra e venda de casas, apartamentos, terrenos é a área de atuação maior expressão;
- **Administração de Bens Imóveis** – A Administração de alugueis também é uma área de atuação de oportunidade expressiva, de acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) há grande quantidade de imóveis vagos existentes no Brasil e um imenso déficit habitacional brasileiro.
- **Correspondência Bancária** – A atuação como correspondente Bancário abre possibilidades de fechamento de uma quantidade maior de vendas devido ao grande volume de crédito para financiamento imobiliário disponibilizado no Brasil atualmente;

Os serviços da Investlar Negócios Imobiliários são destinados a **construtoras e proprietários de imóveis**, que disponibilizam seus imóveis para venda ou aluguel, e ao **consumidor final** que procura comprar ou alugar imóvel na cidade de Campina Grande.

2.13 HISTÓRICO DA EMPRESA

2002 – A empresa surge como Love On-line oferecendo o serviço de telemensagens;

2007 – A empresa passa a atuar como imobiliária;

2009 – Inicia-se o trabalho de construção da marca Investlar;

2011 – É criada a primeira filial no Shopping Luiza Motta;

2012 – A Investlar inicia um trabalho de Extruturação Administrativa, organizando seus setores financeiro e de administração de aluguéis.

2.14 CONCORRENCIA

A empresa é líder de mercado na venda de imóveis. Suas principais concorrentes, situadas nesta cidade, são as seguintes:

- Zelare Imóveis
- Sólida Imóveis
- Imobiliária Faustino
- Bens Imóveis
- Reta Imobiliária
- Feitosa Imobiliária
- Lins Imóveis
- LS Imobiliária

2.15 PRINCIPAIS FORNECEDORES

- ANDRADE MARINHO/LMF
 - SERRA VILLE
- JAR CONSTRUÇÕES
 - INFINIT
 - JARDIM DAS ORQUÍDEAS
- JS CONSTRUÇÕES E INCORPORAÇÕES
 - SAN PATRICK
- PROPRIETÁRIOS DE IMÓVEIS AVULSOS

2.16 PRINCIPAIS SERVIÇOS

- **Venda de Bens Imóveis** – A venda de casas, apartamentos, terrenos é o serviço de maior expressão na imobiliária, principalmente pela ampliação da oferta de crédito que vem se desenvolvendo no Brasil;
- **Compra de Bens Imóveis** – A procura de imóveis para compra dentro do perfil desejado pelo cliente é um serviço que está disponível, mais que é pouco procurado na imobiliária, devido a grande oferta de imóveis, que vem sendo construídos, na

Cidade de Campina Grande e pela falta de informação dos clientes sobre a disponibilidade deste serviço;

- **Avaliação de Bens Imóveis** – Avaliação de Imóveis para compra, venda, doações e testamentos, é outro serviço que está disponível, mas que é pouco procurado, também devido falta de informação dos clientes sobre a disponibilidade deste serviço;
- **Administração de Bens Imóveis** – A Administração de alugueis é um serviço oferecido, mas que está em processo de reorganização, pois por conta da grande oferta de crédito para financiamento imobiliário do foco da empresa está direcionado para a venda de imóveis;
- **Correspondência Bancária** – O serviço de correspondente bancário prepara as documentações necessárias, facilitando o financiamento imobiliário, empréstimos consignados e outros serviços bancários da Caixa Econômica Federal (CEF) solicitados através da imobiliária e disponibilizados nas agencias bancárias.

2.17 MISSÃO (PROPOSTA)

- Oferecer o serviço de avaliação, intermediação na compra e venda, bem como a administração de imóveis, atuando com profissionalismo, comprometimento e confiança, através de negociações claras e justas.

2.18 VISÃO (PROPOSTA)

- Ser reconhecida como empresa líder e bem estabelecida na venda e administração de aluguéis na cidade de Campina Grande, servindo como referência em serviços imobiliários na Paraíba e no Brasil até 2016.

2.19 VALORES (PROPOSTOS)

- **Profissionalismo** – Atendendo através de equipe de Corretores capacitada, todos devidamente cadastrados no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI), além de profissionais de apoio a disposição para prestação dos serviços

necessários para a satisfação das necessidades do cliente e superação das expectativas apresentadas;

- **Comprometimento** – Garantindo agilidade no atendimento, buscando atingir as metas da empresa atendendo as demandas existentes e/ou criando novas demandas no mercado, procurando o cliente em sua comodidade, acompanhando-o e sendo responsável pelos encaminhamentos necessários para que a venda se concretize;
- **Confiança** – Através de negociações claras e justas, transmitir confiança, cumprindo os acordos firmados e exigindo o cumprimento dos mesmos nas intermediações realizadas, buscando as garantias necessárias para o bom andamento das negociações.

2.20 ANÁLISE AMBIENTAL

Análise Interna

A Investlar teve início com o nome do seu fundador, em 2005; mas a marca Investlar é recente, haja vista que foi lançada no mercado em 2009, desde então, após um grande investimento em mídia e propaganda vem ganhando destaque no setor imobiliário da região.

Com um bom atendimento e boa relação com as construtoras e compradores de imóveis da região, tornou-se empreendimento líder em vendas de casas pelo Programa Minha Casa Minha Vida do Governo Federal na cidade de Campina Grande no ano de 2011.

Sua sede está localizada no bairro do cruzeiro no prédio da antiga residência do seu proprietário Marcos Rodrigues, a pouco tempo, instalou nova unidade no Shopping Luiza Motta, se destaca por seu posicionamento no mercado imobiliário campinense, participando por três anos consecutivos do Feirão do setor imobiliário da Cidade de Campina Grande (Campimóveis), além de ter plantões de vendas nos empreendimentos das construtoras parceiras, a exemplo do Serra Ville, condomínio horizontal da Construtora LMF/Andrade Marinho e do Residencial San Patrick, edifício em fase de edificação da JS Construções e Empreendimentos, além de parcerias que estão sendo feitas para instalação de outros plantões de vendas em novos empreendimentos que estão sendo implementados.

Oferecendo os serviços de compra, venda, aluguel e avaliação de imóveis. Além da correspondência bancária, que através da preparação de toda a documentação necessária para

encaminhamento de financiamentos imobiliários pela Caixa Econômica Federal, agiliza e facilita o processo de venda e acesso dos clientes ao crédito Imobiliário.

A empresa está em processo de estruturação Administrativa. Organizando o setor financeiro, estruturando o setor de Administração imobiliária, especificamente a parte de aluguéis..

Análise Externa

Ao contrário da crise mundial e da desvalorização imobiliária nos Estados Unidos e no mundo, o Brasil vem com uma crescente valorização de preços de imóveis. Com o mercado de crédito imobiliário fortalecendo, possui um sistema financeiro forte e a tendência é que o crédito imobiliário permaneça firme, sendo puxado pela Caixa Econômica Federal, banco estatal, maior financiador imobiliário, respondendo pela maioria dos financiamentos imobiliários no Brasil, além da participação de Bancos Privados que vem crescendo;

O fortalecimento do crédito imobiliário no Brasil se dá principalmente devido a dois fatores: O governo oferece incentivos para aquisição da primeira moradia através do programa Minha Casa Minha Vida, que oferece subsídios para a compra do imóvel por parte do governo, além da redução das taxas de Juros, taxas de regularização do imóvel e outros benefícios; e o Banco Central, que vem autorizando a ampliação de oferta de crédito imobiliário através do SFH – Sistema Financeiro de Habitação, autorizando bancos privados a participar do financiamento imobiliário.

A meta do Governo é de reduzir o déficit habitacional em 2,4 milhões de moradias e o déficit Habitacional Brasileiro segundo o Ministério das Cidades em sua Política Nacional de Habitação é de 7,2 milhões de moradias:

No Brasil, milhões de famílias estão excluídas do acesso à moradia digna. A necessidade quantitativa corresponde a 7,2 milhões de novas moradias, das quais 5,5 milhões nas áreas urbanas e 1,7 milhões nas áreas rurais. A maior parcela da necessidade habitacional concentra-se nos estados do Sudeste (39,5%) e do Nordeste (32,4%), regiões que agregam a maioria da população urbana do país IBGE (2008) em 5,8 milhões de moradias.

Contando com os 7,2 milhões de moradias que são necessárias para suprir o déficit habitacional Brasileiro, levando em consideração a demanda da zona rural, diminuindo-se o objetivo da meta do governo de atingir a construção e entrega de 2,4 milhões de moradias, ainda teríamos 4,8 milhões de famílias a serem atendidas necessitando de moradia digna, seja através da compra do imóvel ou do aluguel.

Além deste déficit habitacional temos algumas informações disponibilizadas pelo IBGE (2010) que nos mostra um grande contradição que o Brasil vive, e uma oportunidade para se explorar a administração de aluguéis de imóveis:

O Censo Demográfico 2010 também encontrou 6,1 milhões (9,0%) de domicílios **vagos**, ou seja, domicílios que não tinham morador na data de referência (noite de 31 de julho para 1º de agosto de 2010), mesmo que, posteriormente, tivessem sido ocupados.

Prédios construídos, mas não habitados, casas colocadas à venda ou para aluguel são exemplos de domicílios vagos.

Os domicílios de **uso ocasional**, que somaram 3,9 milhões (5,8%), são aqueles que servem ocasionalmente de moradia, usados para descanso de fins de semana, férias ou outra finalidade.

Este grande número de domicílios vagos 6,1 milhões (9%) ou de uso ocasional 3,9 milhões (5,8%) nos mostra um panorama de oportunidade para a venda de imóveis usados e/ou administração de aluguéis, com um total de aproximadamente 14,8% dos imóveis brasileiros, que poderão ser vendidos ou alugados.

O mercado imobiliário de Campina Grande é um mercado forte e promissor, com preços equiparados a Capital Paraibana, João Pessoa. Cidade arrojada, com Três Universidades Públicas, mais de 10 universidades privadas além de contar com rodovia duplicada para a Capital João Pessoa, Aeroporto com vôos diários, porto seco em fase de projeto, infraestrutura ferroviária para transporte de cargas e internet de altíssima velocidade, com cinturão digital para recepção de empresas de desenvolvimento de software e tecnologia, além de estar em fase de construção do Centro de Inovação Tecnológica Telmo Araújo – CITTA, um complexo de negócios que vai abrigar empresas de tecnologia, com 19 pavimentos, está sendo construído no Bairro de Bodocongó, próximo a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

A boa infra-estrutura, aliada ao clima ameno da região contribuem para a valorização do setor imobiliário, além de possuir uma ótima estrutura bancária com 5 agencias de atendimento da Caixa Econômica Federal, 6 agencias do Banco do Brasil e diversas agencias e bancos privados, com uma boa rede de caixas eletrônicos e outras estruturas de serviço, como *Shoppings Centers*, Supermercados de grandes redes como Wall Mart, Makro, Atacadão e outros, seu comércio é diversificado e sua localização é privilegiada por estar numa região central da Paraíba, no alto da região do Planalto da Borborema.

A cidade vem se verticalizando, com a construção de grandes empreendimentos, Edifícios, *Shoppings Centers*, Condomínios Verticais, executados por grandes construtoras como a Cipresa, Andrade Marinho/LMF, JAR Construções, JS Construções e Incorporações e

diversas outras que surgem com o aquecimento do mercado regional o que abre grandes oportunidades para Administração Imobiliária, que se torna cada vez mais necessária.

2.21 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura Organizacional é um meio que interliga a atuação da organização no mercado no qual está inserida e suas diretrizes estratégicas em que pode ser dividida tanto em macro como em micro estrutura, de acordo com a forma que a mesma é constituída.

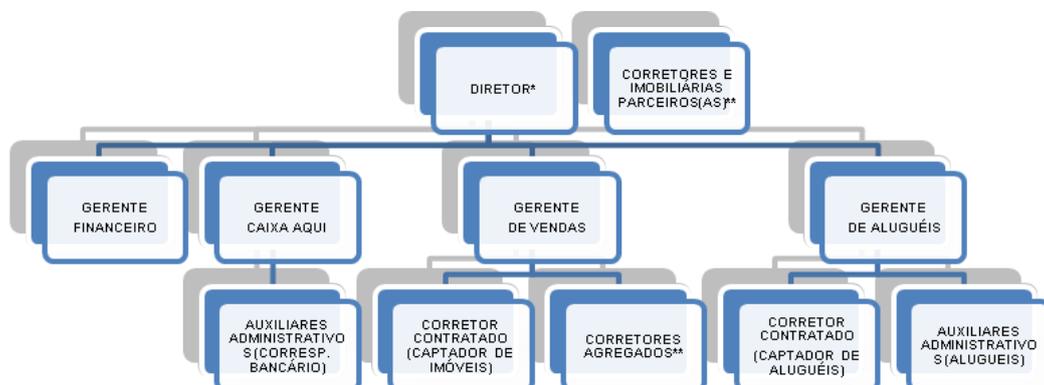
As ações do fator humano da empresa se fazem imprescindíveis para a firmeza da estrutura da organização, em que seus colaboradores devem agir de maneira interdependente entre si e a cooperação mútua, atuando com responsabilidade sobre as atividades a eles delegadas.

“As atividades de formar agrupamento humano, distribuir o trabalho entre seus membros e equacionar a utilização dos recursos, visando ao atendimento de suas necessidades, deu-se o nome de **organização**” (ARAÚJO, 2007, p. 37). Assim, para atender as necessidades, dos mais diversos públicos, faz-se necessário estruturar a organização através de órgãos ou cargos e o gráfico que os representa é chamado de organograma.

Segue logo adiante o organograma proposto a Investlar.

2.21.1 ORGANOGRAMA (PROPOSTO)

Figura 12 – Organograma proposto



Fonte – Autoria própria (2010).

*Dono da empresa

**Prestação de serviços terceirizada

2.21.2 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES (PROPOSTO)

- **Diretor** – Proprietário da Imobiliária, responsável pelas decisões e encaminhamentos da Administração do Negócio;
- **Gerente Caixa Aquí** – Responsável pelo Gerenciamento do Correspondente Bancário;
- **Gerente de Vendas** – Corretor responsável pelo gerenciamento da Equipe de Vendas e de toda estrutura de vendas, cuidando dos plantões de vendas nos empreendimentos e nas unidades sede e Luiza Motta.
- **Gerente de Aluguéis** – Responsável pelo Gerenciamento do setor de Aluguéis;
- **Auxiliar Administrativo (Caixa Aqui)** – Responsável por elaborar e encaminhar as propostas de crédito para o Banco para liberação do financiamento bancário, assim como acompanhamento do cliente na assinatura do contrato de financiamento;
- **Auxiliar Administrativo (Aluguéis)** – Realiza cobranças de aluguéis, acompanhamento dos pagamentos de contas por parte dos inquilinos, registrar as reclamações dos inquilinos, encaminhar providencias quanto a consertos e manutenções necessárias, bem como preparar os repasses dos valores dos aluguéis descontando o valor da taxa de Administração devida a imobiliária, e/ou serviços necessários para a manutenção do imóvel;
- **Corretor Agregado** – Realizar venda de imóveis e/ou do serviço de aluguel de imóveis;
- **Corretor Contratado (Captação de Imóveis)** – Realiza captação de imóveis para venda ou aluguel de imóveis;
- **Gerente Financeiro** – Realiza o planejamento, acompanhamento e aperfeiçoamento das execuções financeiras, de modo a reduzir percas e aumentar o faturamento da empresa.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para se alcançar determinados objetivos é preciso antes da tomada de decisão, imaginar o caminho, ação, ou exercício que se deve escolher para que se efetive as intenções almejadas. Tendo em vista estes fatores Gonsalves (2001, p. 26) nos apresenta que “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo os procedimentos escolhidos”.

Hunt (*apud* ACEVEDO e NOHARA, 2007, p. 18) mostra que:

O método científico consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias. Assim, o método científico é a lógica da justificação ou validação. É a lógica usada para aceitar ou rejeitar hipóteses, leis e teorias.

A caracterização do estudo científico é feita a partir do método científico, ou metodologia, sem o qual a monografia ou artigo não serão considerados científicos. Portanto, a pesquisa feita para fundamentar a análise do planejamento estratégico em questão, foi elaborada a partir dos princípios metodológicos propostos por Vergara (2011), que classifica as pesquisas científicas da seguinte forma:

Quanto aos fins:

- ❖ **Descritiva**, que segundo os objetivos “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]” (idem, p. 47).
- ❖ **Metodológica**, que segundo Vergara (idem, p. 47) pode ser definida como: “o estudo que se refere a instrumentos de captação, ou de manipulação da realidade. Está, portanto associada a caminho, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim”.
- ❖ **Aplicada**, que é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação. [...] (idem, p. 47).

- ❖ **Intervencionista**, que de acordo com Vergara (idem, p. 47) “tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la”. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar.

Quanto aos meios:

- ❖ **Pesquisa de Campo** “[...] é a investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para aplicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não [...]” (idem, p. 47-48).
- ❖ **Bibliográfica**, que segundo as fontes de informações possibilita a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 34).
- ❖ **Estudo de caso**, que segundo os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 67). Segundo Gil (2002, p. 55), tem como propósito “[...] proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados”

Quanto aos tipos de pesquisa, foram empregados os cinco tipos citados acima servindo como base significativa para elaboração deste trabalho.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para identificar as intenções estratégicas, foi aplicada uma entrevista (Apêndice A), no dia 12 de maio de 2012, junto ao diretor da Investlar, Marcos Rodrigues, onde foram expostas as intenções da empresa e os seus objetivos. Além de realizar análise da realidade empresarial através da observação direta e diálogo com outros funcionários da empresa.

3.3 MODELO METODOLÓGICO

Foram estudados vários modelos de planejamento estratégico, entretanto, percebeu-se a necessidade de utilizar um modelo simples, mas que passasse eficiência e eficácia

respectivamente. Portanto, o que mais se adéqua a organização em estudo, foi adaptado do modelo proposto por Maximiano (2006), citado anteriormente, neste trabalho, constituído das etapas expostas abaixo:

- ❖ Análise da Situação Estratégica;
- ❖ Análise externa;
- ❖ Análise interna;
- ❖ Definição de Objetivos;
- ❖ Definição de Estratégias;
- ❖ Execução e Avaliação.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 TÍTULO

- **Planejamento estratégico para a Investlar Negócios Imobiliários em Campina Grande – PB.**

4.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

A Investlar Negócios Imobiliários não possui Planejamento Estratégico e para ser bem sucedida, em um ambiente onde os negócios são caracterizados pela competitividade e eficiência, a empresa precisa planejar, pois planejar permite que a empresa defina um melhor direcionamento de suas ações, acompanhando os seus resultados, buscando a geração de valor como resultado.

O PE é um processo administrativo que permite ao executivo estabelecer o rumo a ser buscado pela organização, com o intuito de obter otimização na relação da empresa com seu ambiente. Desta forma pode-se delinear um futuro desejado e formas de alcançar ou se aproximar desse futuro almejado. A falta de planejamento ou um planejamento mal estruturado pode ter como consequências futuras, resultados insatisfatórios para a organização.

Neste contexto, pretende-se apresentar como proposta a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Investlar, acreditando que esta ação irá torná-la mais eficiente e competitiva, sanando grande parte de suas deficiências. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa, e os resultados encontram-se expostos a seguir.

4.3 RESULTADOS DA ENTREVISTA

Após realização de entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa foram obtidas as seguintes respostas:

1. O que considera como **“pontos fortes ou positivos”** nesta empresa?
 - Forte Investimento em Propaganda e Mídia
 - Bom atendimento.

2. O que considera como “**pontos fracos ou negativos**” (pontos a melhorar) nesta empresa?
 - Localização
 - Falhas na Estrutura Organizacional

3. Que **oportunidades** esta empresa poderá aproveitar?
 - Programa Minha Casa Minha Vida do governo Federal
 - O desenvolvimento da Cidade de Campina Grande

4. Que **ameaças** esta empresa poderá sofrer face à realidade atual?
 - Uma crise econômica.

5. Quais os **objetivos** desta empresa diante dos fatores elencados nas questões anteriores?
 - Ampliação e conquista de novos mercados (João Pessoa e Caruarú);
 - Melhorar o atendimento;
 - Abrir mais uma filial;
 - Ampliar o quadro de funcionários;
 - Oferecer treinamento aos funcionários recém-contratados;
 - Aumentar as vendas e dobrar a meta de vendas;
 - Desenvolver planos na área social que beneficiem a cidade como um todo, realizando plantio de arvores, incentivo ao esporte e a cultura;
 - Realizar planejamento do setor financeiro da empresa.

6. Quais as **estratégias** utilizadas atualmente para concretizar estes objetivos?
 - Para Ampliação e conquista de novos mercados estão sendo realizadas pesquisas de mercado;
 - Para melhoria do atendimento esta sendo oferecido treinamento para os funcionários;
 - Para abrir a nova filial, está sendo realizado um planejamento e pesquisa de localização para saber qual o melhor bairro para instalação da mesma;
 - Para ampliar o quadro de funcionários estão sendo feitas análise de currículo e buscando-se pessoas com experiência;

- Para se aumentar as vendas e dobrar as metas, está sendo feito o planejamento das vendas;
- Para os planos na área social estão sendo feitos contatos com os construtores para o plantio de árvores e estão sendo destinados 0,5% do orçamento para apoio a ações sociais no esporte e cultura;
- Para o planejamento do setor financeiro da empresa está sendo feito a estruturação do caixa da empresa.

7. Atualmente como é realizado o **acompanhamento e avaliação da execução destas estratégias?**

- As estratégias são avaliadas e acompanhadas pessoalmente.

4.4 ANÁLISE DA ENTREVISTA

Após a realização da entrevista com o senhor Marcos Rodrigues proprietário da empresa Investlar, pode-se ter uma noção de suas intenções estratégicas. Seus objetivos e ações que realiza atualmente para concretiza-los, mesmo não tendo seu PE formalizado.

Foi possível através desta entrevista, identificar os pontos fortes e pontos a melhorar, bem como as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente em que a empresa está inserida conforme proposta de PE apresentada.

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A INVESTLAR

4.5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ESTRATÉGICA

4.5.1.1 Ambiente Interno;

4.5.1.1.1 Pontos Fortes

- ❖ **Forte investimento em propaganda e mídia**

A empresa realiza um forte investimento em Propaganda e Mídia o que favorece o fortalecimento de sua marca no mercado de Campina Grande, assim como melhores respostas nas vendas;

❖ **Bom atendimento**

Com uma equipe de aproximadamente 15 corretores e 10 funcionários a Investlar tem um bom atendimento buscando excelência em suas relações comerciais.

4.5.1.1.2 Pontos Fracos

❖ **Localização**

Localizada no bairro do Cruzeiro a Investlar fica um pouco distante de centros comerciais e espaços que oportunizem melhores negócios, a empresa também não possui estacionamento próprio o que as vezes não favorece um melhor acolhimento para o cliente.

❖ **Falhas na estrutura administrativa**

A investlar é uma empresa que teve início com uma estrutura familiar e que ainda tem suas principais decisões centralizadas no seu diretor Marcos Rodrigues, necessitando desta forma de uma estrutura administrativa que retire a sobrecarga de trabalho do seu diretor, distribuindo suas decisões e encaminhamentos para a equipe gerencial da empresa.

4.5.1.2 Ambiente Externo

4.5.1.2.1 Oportunidades

❖ **Programa minha casa minha vida do Governo Federal**

Conforme descrito na descrição da empresa em sua análise ambiental, o PMCMV é uma grande oportunidade de vendas e de realização de bons negócios, por conta dos incentivos oferecidos pelo governo e pela ampliação da oferta de crédito em decorrência deste incentivo.

❖ **O desenvolvimento da cidade de campina grande**

Campina Grande é uma cidade dinâmica e que cresce a cada dia com diversos empreendimentos importantes em diversos setores da economia, conforme citado em análise ambiental na descrição da empresa, o que favorece a valorização dos imóveis da região e a comercialização de imóveis na região.

4.5.1.2.2 Ameaças

❖ **Uma crise econômica**

Devido à desvalorização imobiliária ocorrida nos Estados Unidos e que agora afeta a Europa e outros lugares do mundo a maior ameaça que a Investlar tem é a possibilidade de uma crise econômica.

❖ **Mudanças na política do governo federal**

Já que a maior parte das vendas realizadas pela empresa são realizadas através de financiamento bancário, a mudança nos incentivos do governo federal teria como consequência a redução da oferta de crédito e consequente redução do volume de vendas.

4.5.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Os objetivos relacionados a análise realizada a serem alcançados pela Investlar são:

1. Ampliar e conquistar novos mercados;
2. Melhorar o atendimento;
3. Abrir mais uma filial;
4. Ampliar o quadro de funcionários oferecendo treinamento aos funcionários recém-contratados;
5. Aumentar as vendas e dobrar a meta de vendas;
6. Desenvolver planos na área social que beneficiem a cidade como um todo realizando plantio de árvores, incentivo ao esporte e a cultura;
7. Planejar o setor financeiro da empresa.

4.5.3 DEFINIÇÃO DAS METAS E ESTRATÉGIAS

Para se atingir os objetivos listados, a Investlar deverá desenvolver as seguintes estratégias ou ações:

Quadro 1 – Definição das metas e estratégias

METAS	ESTRATÉGIAS
Ampliar e conquistar novos mercados até 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar pesquisas de mercado nos mercados alvo pretendidos; 2. Escolher os melhores mercados da região com base nas pesquisas realizadas; 3. Executar ações de mídia e de vendas nas cidades escolhidas oferecendo os imóveis da cidade de Campina Grande;
Melhorar o atendimento a partir de 2012	<ol style="list-style-type: none"> 4. Oferecer treinamento para os funcionários; 5. Realizar pesquisa de satisfação com os clientes da empresa para avaliar o atendimento; 6. Com base na pesquisa realizar ajustes na equipe desenvolvendo as competências necessárias para o bom atendimento;
Abrir nova filial até 2014	<ol style="list-style-type: none"> 7. Realizar pesquisa de localização para saber qual o melhor bairro para instalação da mesma; 8. Elaborar projeto de construção da nova sede da empresa; 9. Executar projeto de construção da nova sede acompanhando o planejamento com a execução das atividades realizadas;
Ampliar o quadro de funcionários a partir de 2013	<ol style="list-style-type: none"> 10. Analisar currículos, buscando-se pessoas com experiência; 11. Capacitar os novos contratados para as funções a serem desempenhadas;
Aumentar o volume de vendas a partir de 2012	<ol style="list-style-type: none"> 12. Acompanhar retorno das mídias e evolução do reconhecimento da marca; 13. Ampliar os plantões de vendas de empreendimentos parceiros; 14. Realizar planejamento das vendas com base em pesquisas de Marketing estruturadas;
Incentivar projetos na área social a partir de 2012	<ol style="list-style-type: none"> 15. Realizar parcerias com construtores para o plantio de árvores e outras ações de sustentabilidade nos empreendimentos construídos; 16. Destinar um percentual do orçamento para apoio a ações sociais no esporte e cultura;
Planejar o setor financeiro da empresa a partir de 2012	<ol style="list-style-type: none"> 17. Estruturar o caixa da empresa, elaborando plano de contas e balanço da empresa; 18. Definir um Gerente Financeiro para a mobiliária para cuidar das contas da empresa; 19. Realizar planejamento e acompanhamento das contas da empresa atualizando o patrimônio, construindo os índices necessários para avaliação da saúde do negócio (índices de liquidez, lucratividade, rentabilidade e outros);

Fonte – Autoria própria (2012).

4.5 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Propõe-se que o acompanhamento e avaliação da implementação das estratégias seja realizado por toda equipe gerencial, composta pela: Gerência de Vendas, Gerência Financeira, Gerência de Aluguéis e pelo Diretor da empresa em conjunto como forma de melhorar a gestão da empresa e não apenas pelo diretor da empresa, como vem sendo realizado ultimamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar proposta de planejamento estratégico para a Investlar Negócios Imobiliários.

A pesquisa realizada junto ao diretor da Investlar, Marcos Rodrigues, permitiu identificar e analisar seu ambiente interno e externo. Mostrando a necessidade da formulação de um planejamento estratégico, considerando que a empresa encontra inserida em um contexto de mudanças constantes e que estas mudanças impactam no funcionamento da empresa.

Dentro da realidade estudada a implementação do PE possibilitará grandes contribuições a empresa, tendo em vista que as estratégias apresentadas, se implementadas contribuirão para o êxito das intenções de crescimento e desenvolvimento que a empresa almeja. Colaborando para a construção de um processo dinâmico de gestão, auxiliando na tomada de decisões e servindo como guia para as realizações de melhores resultados organizacionais.

Preparar-se no presente para as mudanças do futuro, adaptar-se a situação estratégica apresentada no presente, a partir de informações já coletadas sobre o passado da empresa em questão. Preparar-se para antecipar tendências e garantir bons resultados em um futuro de realidade instável é o que propõe o PE.

Espera-se que o PE apresentado neste trabalho seja executado na empresa Investlar, através das estratégias apresentadas, fruto em parte da percepção das intenções do seu diretor, que servirá como base para o aperfeiçoamento contínuo da empresa, seu crescimento e desenvolvimento sustentado, atingindo um nível de excelência em busca dos seus objetivos organizacionais superando as expectativas dos seus dirigentes, fornecedores, colaboradores, clientes e outros agentes envolvidos no empreendimento Investlar.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.
- ARAÚJO, Luis César de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchingmarketing, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** São Paulo: Atlas, 2007.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitag. **Sistemas de informação. Planejamento e alinhamento estratégico nas organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações.** 3. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos processos e administração estratégica.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- CASSARO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo.** São Paulo: Senac, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernização das organizações.** 13. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2008.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, Almir. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**, Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002.

GOMES FILHO, Leonardo de Lima. **Proposta de implantação de um planejamento estratégico na empresa Criadouro Aguazul: um estudo de caso**. 84fl. 2006. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Estadual da Paraíba.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas – SP: Alínea, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – GOVERNO FEDERAL
http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1766 – Visitado em 17 de maio de 2012.

JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Editora Harba, 1998.

MINISTÉRIO DAS CIDADES – GOVERNO FEDERAL. <http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSNH/ArquivosPDF/4PoliticaNacionalHabitacao.pdf>. Acesso em: 17 maio 2012.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, Hilton Haddad; TENCA, Evandro César; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

THOMPSON, Arthur A. Jr., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Sr. Marcos Rodrigues,

Na condição de provável concluinte do Curso de Administração da UEPB e funcionário da Investlar Negócios Imobiliários, encontro-me desenvolvendo um trabalho acadêmico, e sua opinião neste contexto é de grande relevância. Portanto gostaria que respondesse as seguintes perguntas:

1. O que considera como “**pontos fortes ou positivos**” nesta empresa?

2. O que considera como “**pontos fracos ou negativos**” (pontos a melhorar) nesta empresa?

3. Que **oportunidades** esta empresa poderá aproveitar?

4. Que **ameaças** esta empresa poderá sofrer face à realidade atual?

5. Quais os **objetivos** desta empresa diante dos fatores elencados nas questões anteriores?

6. Quais as **estratégias** utilizadas atualmente para concretizar estes objetivos?

7. Atualmente como é realizado o **acompanhamento e avaliação da execução destas estratégias**?

Muito gratos,

Maxwel da Costa Barbosa
Orientadora Prof^a Maria Dilma Guedes

Maxwel da Costa Barbosa