

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PÓS-GRADUAÇÃO EM FINANÇAS

BALANCED SCORECARD (BSC) CORPORATIVO
DA ÁREA GESTÃO IMOBILIÁRIA LTDA.

RAFAEL BORGES

Orientadora: Professora MARISA RHODEN

Porto Alegre

2008

RAFAEL BORGES

BALANCED SCORECARD (BSC) CORPORATIVO
DA ÁREA GESTÃO IMOBILIÁRIA LTDA.

Monografia apresentada como requisito à conclusão do Curso de Pós-graduação em Finanças da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof. Marisa Rhoden

Porto Alegre

2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para esse trabalho tornar-se possível, que, ao lerem, desfrutem, e que sirva, de alguma forma, para o crescimento profissional e pessoal que buscamos.

RESUMO

O presente estudo tem como desafio propor um BSC corporativo para a empresa Área Gestão Imobiliária Ltda., uma marca nova no mercado imobiliário no segmento de lançamentos imobiliários. Demonstra, de forma sucinta, o atual ambiente em que a empresa está inserida e seu segmento de atuação, bem como a relevância da realização deste estudo, a situação problemática e os objetivos que norteiam a pesquisa. Aborda temas como *Balanced Scorecard* (BSC), competitividade, decisões empresariais em tempos de mudança, estratégia, análise do ambiente interno e externo, pensamento estratégico, administração estratégica, visão estratégica e dimensões estratégicas, cujo conhecimento é fundamental para a elaboração do BSC da empresa. Conclui que, dentro da estratégia competitiva genérica de crescimento, a empresa deve atuar na prospecção de novas áreas (terrenos) potenciais de grandes empreendimentos imobiliários, buscando apresentar um plano de trabalho aos proprietários do terreno diferenciado, assinando um contrato de venda com exclusividade do terreno. A consequência dessa iniciativa e futuras vendas de terrenos é a participação nos lançamentos, aumentando o faturamento da empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard* – Administração Estratégica – Competitividade.

ABSTRACT

The present study is challenged to purpose a corporative BSC to the company Área Gestão Imobiliária Ltda., a new brand in the real state business in the segment of real state releases. It demonstrates, in a brief way, the current environment that the company is inserted in and its field of activity, well like the prominence of this study, the problematic situation and the leading goals that direct the research. It approaches themes such as Balanced Scorecard (BSC), competitiveness, company decisions in times of changes, strategy, analysis of indoor and outdoor environment, strategic thought, strategic administration, strategic visions and strategic dimensions, which the knowledge is crucial to a company's BSC elaboration. I came to the conclusion that, inside the general competitive strategy of growth, the company must act in the exploration of new areas (fields) that are potentially great real state ventures, trying to present a work plan to the owners of the differed land, signing up a contract for sale, with exclusivity of the land in question. The consequence of this initiative and future sales of land is participation on the releases, increasing the company's profit.

Key words: *Balanced Scorecard, Strategic Administration, Competitiveness*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise ambiental	25
Figura 2 – Cinco forças competitivas no mercado	26
Figura 3 – Estratégia produto-mercado	32
Figura 4 – Visões alternativas da estratégia	33
Figura 5 – Análise do ambiente de Área Gestão Imobiliária	48
Figura 6 – Estratégia competitiva genérica de crescimento	52

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
Problema	8
Justificativa	10
Objetivos	11
<i>Objetivo geral</i>	<i>11</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>11</i>
1 UMA NOVA VISÃO ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS ..	13
1.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	13
1.2 Competitividade	16
1.3 Decisões Empresariais em Tempos de Mudanças	17
1.4 Estratégia	18
1.5 Análise do ambiente interno e externo	22
<i>1.5.1 Análise do ambiente externo (identificação de oportunidades e ameaças)</i>	<i>24</i>
<i>1.5.2 Análise do ambiente interno (identificação de pontos fortes e pontos fracos) ...</i>	<i>27</i>
<i>1.5.3 Definição dos objetivos e metas</i>	<i>27</i>
<i>1.5.4 Elaboração das estratégias</i>	<i>30</i>
1.6 Pensamento estratégico	30
1.7 Administração estratégica	30
1.8 Visão estratégica	34
1.9 Dimensões estratégicas segundo Porter	34
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
2.1 Processo de coleta de dados	37
2.2 Análise e interpretação dos dados	39
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
3.1 Caracterização da empresa e seu ambiente	41
<i>3.1.1 Dados gerais da empresa</i>	<i>41</i>
<i>3.1.2 Histórico</i>	<i>41</i>
<i>3.1.3 Negócio</i>	<i>42</i>
<i>3.1.4 Missão</i>	<i>42</i>
<i>3.1.5 Valores fundamentais</i>	<i>43</i>
<i>3.1.6 Visão de futuro</i>	<i>43</i>
<i>3.1.7 Produtos</i>	<i>43</i>
<i>3.1.8 Serviços</i>	<i>43</i>
<i>3.1.9 Clientes</i>	<i>44</i>
<i>3.1.10 Fornecedores</i>	<i>44</i>
<i>3.1.11 Principais concorrentes</i>	<i>44</i>
3.2 Descrição e análise dos resultados	45
<i>3.2.1 Etapa 1 – Descrição dos resultados do Brainstorming</i>	<i>46</i>
<i>3.2.1.1 Análise do ambiente interno</i>	<i>46</i>
<i>3.2.1.2 Análise do ambiente externo</i>	<i>47</i>
<i>3.2.2 Etapa 2 – Descrição das entrevistas</i>	<i>48</i>
<i>3.2.2.1 Entrevista A - Rafael Borges – Sócio</i>	<i>48</i>
<i>3.2.2.2 Entrevista C – Giuliano Palma – Sócio</i>	<i>50</i>

<i>3.2.3 Estratégia competitiva genérica de crescimento</i>	51
<i>3.2.4 Fatores críticos de sucesso</i>	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	58

INTRODUÇÃO

As mudanças e a velocidade com que elas se processam alteram de forma significativa o mundo dos negócios, tornando os mercados cada vez mais competitivos.

Nos mercados atuais, as adaptações são dinâmicas, pois a concorrência exige cada vez mais das empresas, o que leva à constatação de que as organizações que não planejarem o seu negócio estarão dando um passo em direção ao fracasso, pois observar a concorrência e antecipar-se às constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional são fatores cruciais para as empresas.

Neste contexto, as organizações buscam crescimento, aliado à solidez do seu negócio, de forma organizada e planejada, seja através de parcerias ou outras formas estratégicas, adotadas com o objetivo de expansão de seus negócios.

Sendo assim, o presente estudo sugere elaborar um BSC corporativo para a empresa Área Gestão Imobiliária Ltda., contendo objetivos estratégicos, indicador de desempenho, meta do indicador e iniciativas. A relevância do trabalho está na habilidade de promover um processo que alcance determinados objetivos capazes de gerar a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Problema

Apesar da economia brasileira viver o período mais estável em muitas décadas, os mercados forçam uma constante adaptação por parte das empresas. As exigências são cada vez mais direcionadas e dependem do profissionalismo e da capacidade dos gestores que tomam as decisões, o que não poderia ser diferente com as empresas do setor da Construção Civil, responsável por mais de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

A empresa objeto desse estudo atua, especificamente, no ramo imobiliário, na segmentação de venda de imóveis novos.

A Área Gestão Imobiliária Ltda. atua no mercado de lançamentos de empreendimentos imobiliários, e no momento atual o setor encontra-se em crescente aquecimento em função do cenário da economia que tem sido favorável e impulsiona as perspectivas do setor. Aproveitando esse momento que está apenas se iniciando, a empresa considera de extrema importância conhecer seu ambiente e variáveis, como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essas variáveis acima referidas são fundamentais para propor um plano de ações estratégicas para a organização em análise.

O mercado da construção civil no Brasil, representado pelas grandes incorporadoras e construtoras, vem se modificando nos últimos dois anos com a abertura de capital das principais companhias do setor.

Os investimentos para o setor da habitação tendem a ser o melhor cenário já vivido no Brasil, basicamente porque a situação econômica do país, aliada à estabilidade da economia, a redução das taxas para financiamento, a facilidade para retomada dos imóveis não pagos e um grande déficit habitacional, gerado nas últimas décadas, principalmente nos segmentos econômico e super econômico, irão incendiar o mercado. No passado, fatores como instabilidade econômica e taxas de juros muito elevadas afetaram os financiamentos e investimentos no setor.

Neste contexto, visando essas perspectivas do setor, a empresa optou por estruturar uma operação para prestar serviços na comercialização dos lançamentos dos empreendimentos imobiliários. Um aspecto positivo na Área Gestão Imobiliária Ltda. é trazer um histórico de inúmeros lançamentos imobiliários de sucesso, ao longo de mais de trinta anos de experiência no mercado, período em que os sócios construíram uma trajetória com reconhecimento e tradição no seu segmento de atuação, destacando valores como idoneidade, segurança e respeito de seus clientes e parceiros em transações imobiliárias.

O *target* da empresa, historicamente, é a especialização em lançamentos de empreendimentos desde a aquisição do terreno à comercialização das unidades. Nota-se, contudo, a necessidade da Área, neste momento de expansão e aquecimento do mercado, realizar um processo que lhe permita definir uma estratégia de crescimento do negócio, usando seu *know how*, visualizando um futuro de desafios e definindo o foco de mercado que

a empresa irá atuar e concentrar esforços, sempre buscando qualificação profissional e resultado.

Enfim, a partir dos elementos expostos, resta um questionamento: Que ações de médio e longo prazo a Área Gestão Imobiliária Ltda. deve atender, tendo em vista o cenário de competitividade e uma visão de futuro?

Justificativa

As empresas, de uma forma geral, não podem depender da inércia de mercado para terem sucesso. Os recursos escassos têm de serem direcionados de forma profissional sobre os problemas, trazendo soluções. É preciso que as empresas percebam o ambiente competitivo com clareza, delimitando e defendendo uma posição.

A importância desse projeto de BSC corporativo da empresa é fundamental nesse momento, pois a organização quer definir, de forma escrita, planejada e organizada, o seu crescimento, em qual *target* de mercado irá concentrar seus esforços, usando suas forças, minimizando suas fraquezas, aproveitando suas oportunidades e reduzindo as ameaças, para ter uma orientação segura e profissional na gestão do negócio.

O BSC corporativo da organização é um processo que, como outros, deve buscar o comprometimento, a busca de um objetivo comum e o resultado.

A viabilidade desse projeto reside no autor deste trabalho estar concluindo o curso de pós-graduação em finanças e trabalhar como sócio na organização foco deste trabalho, bem como pela disposição e interesse da empresa em desenvolver um trabalho com conhecimento científico, profissionalizando a empresa, criando e potencializando um diferencial competitivo, como empresa e entidade social.

A oportunidade desse trabalho pode ser vista com um viés: pelo lado da empresa, a necessidade e o interesse de elaborar um BSC corporativo, pelos benefícios e questões já mencionados anteriormente; e pelo lado do autor, a excelente oportunidade de expor os

conhecimentos teóricos desenvolvidos na graduação e pós-graduação, aliando a experiência à realidade do seu dia-a-dia na empresa.

O BSC corporativo serve como ferramenta de gestão, fundamental para a organização, pois a empresa está diretamente vinculada ao seu ambiente, suas atividades e perspectivas do setor, justificando, assim, um monitoramento dos acontecimentos, tentando minimizar surpresas e ameaças e aproveitando novas oportunidades de negócio.

As empresas de sucesso investem no seu BSC pela importância de se ter uma gestão qualificada do negócio, e de definir, de maneira formal, como aumentar o faturamento da empresa por exemplo, revendo, se necessário, e fazendo os ajustes para os objetivos da empresa.

A segmentação dos mercados é uma realidade cada vez mais praticada pelas empresas. A partir daí, nascem novas empresas focadas em determinados nichos de mercado, ou mesmo empresas tradicionais que buscam definir seu negócio, verificando se ele está de acordo com as demandas do mercado.

Objetivos

Objetivo geral

Propor um BSC corporativo para a empresa Área Gestão Imobiliária Ltda.

Objetivos específicos

- a) Analisar o ambiente interno e externo, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;

- b) Definir as principais questões estratégicas, segundo referencial teórico das dimensões de Porter; e
- c) Elaborar um BSC corporativo contendo objetivos estratégicos, indicador de desempenho, metas e indicadores e iniciativas.

Depois do exposto, vale frisar que o presente estudo apresenta revisão de literatura, que é imprescindível para demonstrar os conceitos de autores sobre os assuntos abordados, formando o embasamento teórico necessário para atender aos objetivos do trabalho, seguida dos procedimentos metodológicos, que descrevem o método de pesquisa utilizado, e, por fim, da análise e discussão dos resultados, que propõem a solução para a situação problemática da empresa.

1 UMA NOVA VISÃO ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

Esta revisão de literatura é imprescindível para mostrar os conceitos de autores sobre os assuntos abordados, formando o embasamento teórico necessário para atender aos objetivos do trabalho.

1.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC surgiu de estudos motivados pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, quase sempre apoiados em indicadores financeiros e contábeis, estavam se tornando obsoletos. Isso porque os pesquisadores acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas embasadas em dados financeiros estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro, e o objetivo de tais estudos era, então, desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. O BSC é a evolução do *Scorecard* organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de motivação e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

A denominação BSC refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas de desempenho. O BSC teve sua fase de testes pelos participantes que elaboraram e desenvolveram o projeto em 1990, quando o estudo teve sua conclusão, documentando a viabilidade e os benefícios desse sistema de medição estratégica. Após a implementação dos primeiros BSC em setores de empresas, houve constatações práticas que levaram à etapa seguinte, de aprimoramento: existia a necessidade de ampliar o alcance da aplicação do *scorecard*. A versão mais elaborada do BSC não continha apenas indicadores, mas comunicava novas estratégias e alinhava-as à empresa, evoluindo do tradicional foco no curto prazo, na redução de custos e na concorrência de preço baixo, buscando gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços com valor agregado (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas do BSC devem ser vinculadas à estratégia da organização, e o grande diferencial do BSC corretamente aplicado é saber identificar os processos realmente estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é uma ferramenta muito importante para os executivos que têm o desafio de alcançar o sucesso, em ambientes complexos e de extrema competição, nos quais é fundamental conhecer as metas e os métodos para atingi-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da organização, reunidas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, servindo como base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997, p. 26) explicam que as quatro perspectivas do *scorecard* servem para equilibrar “os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”. São elas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Comentando a primeira perspectiva, os mesmos autores referem que o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que “as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas” (p. 26). Afirmam que as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão efetivamente contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Sustentam, também, que os objetivos financeiros, via de regra, estão relacionados à lucratividade, que pode ser medida pela receita operacional, retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado, e, sob esta ótica, os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

Sobre a perspectiva do cliente, Kaplan e Norton (1997, p. 26) ensinam que o *Balanced Scorecard* possibilita a identificação pelos executivos dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvos. Inclui-se, então, nessa perspectiva, medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada, destacando-se, como medidas essenciais de resultado, a satisfação do cliente, a retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e participação em contas nos segmentos-alvo. Por outro

lado, os autores observam que a perspectiva do cliente deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes destes segmentos, e explicam que os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que eles mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

Da perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997, p. 27) referem que, a partir dela, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, permitindo que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvos de mercado, e também que satisfaça às expectativas que os acionistas têm de retornos financeiros excelentes. Assim, as medidas dos processos internos devem estar voltadas para os processos internos de maior impacto na satisfação do cliente e na obtenção dos objetivos financeiros da empresa.

Os autores supracitados enfatizam duas diferenças entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho que são reveladas pela perspectiva dos processos internos, a saber:

As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. [...].

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a *onda curta* da criação de valores. Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido. Mas os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a *onda longa* da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. [...]. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 27-28).

Por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”, isto é, as perspectivas do cliente e dos processos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. O autor sobredito refere, ainda, que o aprendizado e o crescimento se originam de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Por conta disso,

as empresas deverão investir na reciclagem de funcionários, alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29).

1.2 Competitividade

Num ambiente empresarial complexo de constantes mudanças, para se buscar sucesso é imprescindível planejar, pois, somente assim, as empresas conseguem obter os resultados esperados. As empresas devem investir tempo no planejamento de seu negócio, desenvolvendo uma gestão profissional de forma planejada, usando ferramentas que contribuam para a performance da sua missão e do seu negócio.

A competição dos mercados é uma realidade, as empresas que quiserem manter-se competitivas devem mudar, acompanhando as tendências. Porter (1999) ressalta sua opinião sobre competição:

A competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa (PORTER, 1999, p.7).

Segundo a afirmação supra, a velocidade com que ocorreram as mudanças é a grande dificuldade das empresas acompanharem os mercados. Os clientes tornaram-se mais exigentes, buscando empresas que ofereçam serviços que melhor estejam adaptados às suas necessidades.

No entanto, sendo a Área uma imobiliária que busca desenvolver e prestar serviços de qualidade, que atendam às necessidades de seus clientes, é importante estar preparada para competir no mercado.

O setor da construção civil impacta a economia de maneira bem mais ampla do que aquela diretamente visualizada através de um produto imobiliário ou de uma obra em construção. Na verdade, a importância desta atividade sobre o ambiente econômico do país, se estabelece a partir da forte ligação de articulação dos setores através da cadeia produtiva que

liga desde fornecedores de diversos segmentos da indústria até empresa de serviços como é o caso da imobiliária Área, objeto de estudo deste trabalho. O macrossetor da construção tem um efeito multiplicador sobre a economia do país, representando mais de 20% do PIB nacional, sendo que os serviços associados a essa atividade representam mais de 6% do macrossetor (SINDUSCON-RS, 2008).

Os desafios da Área, empresa oriunda de tradicional empresa do setor imobiliário, é criar vantagem competitiva, gerando valor agregado para seus clientes, oferecendo um serviço profissional de qualidade e buscando a posição de referencial no segmento de lançamentos imobiliários e venda de grandes projetos imobiliários diferenciados.

1.3 Decisões Empresariais em Tempos de Mudanças

Uma das características da atual sociedade é sua facilidade à mudança, mas quando, transformada em padrão cultural, a mudança adquire um ritmo vertiginoso, a adaptação ao futuro passa a ser um dos principais problemas do presente.

Conforme Drucker (1996) comenta, existem hoje dois tipos de planejamento vividos pela incerteza das tendências:

A incerteza – na economia, na sociedade, na política – ficou tão grande que tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas: previsão baseada em probabilidades. Contudo, os executivos têm de tomar decisões que comprometem para o futuro recursos correntes de tempo e dinheiro. Pior, eles têm de tomar decisões de não comprometer recursos – de desistir do futuro. As durações desses compromissos estão crescendo sem parar: em estratégia e tecnologia, marketing, manufatura, desenvolvimento de funcionários, no tempo que se leva para colocar uma nova fábrica em operação, ou nos anos até que o investimento feito numa loja se pague. Todos esses compromissos baseiam-se em suposições a respeito do futuro. Para chegar a elas, o planejamento tradicional pergunta: O que é mais provável que aconteça? Ao invés disso, o planejamento para a incerteza pergunta: O que já aconteceu que irá criar o futuro? (p. 17)

O administrador capacitado é peça fundamental dessas mudanças, pois gerencia junto a líderes de equipe as mudanças buscando soluções para a organização. Neste contexto, para Chiavenato (1993, p. 9), administrar é:

Administração é a arte de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), são três as conseqüências da aceleração das mudanças:

- a) dificuldade para planejar com antecedência uma resposta oportuna à antecipação da mudança;
- b) necessidade de implementar mais rapidamente as respostas;
- c) necessidade de maior flexibilidade e resposta oportuna aquelas surpresas que não possam ser antecipadas ou previstas.

De acordo com Ansoff (1977, p. 3),

O termo ‘empresa’ tem sido usado para fazer referência a uma organização social com **objetivos próprios** e motivada **econômica** ou **monetariamente** [grifo do autor]. Isto implica na possibilidade de identificação de um conjunto de objetivos ou finalidades na maioria das empresas, seja de forma explícita, como parte dos planos da empresa, ou de forma implícita, por meio de seu desenvolvimento passado e das motivações de cada um dos principais indivíduos envolvidos. Tradicionalmente, a medida do sucesso de uma empresa tem sido o lucro – o excedente de retorno obtido pela empresa em relação aos custos incorridos – e esta medida é que tem distinguido uma empresa de outras formas de organização social [...].

1.4 Estratégia

“Nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como posicionar-se em seu setor, ou seja, sem ter estratégias” (PORTER, *apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001, p. 285).

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p. 287) destacam os benefícios com a utilização das estratégias:

- a) as estratégias apóiam a escolha de caminhos;
- b) as estratégias criam diferencial competitivo;
- c) as estratégias orientam o marketing;

- d) as estratégias levantam uma bandeira e motivam a equipe;
- e) as estratégias orientam o recrutamento a seleção e o treinamento;
- f) as estratégias orientam a cadeia de agregação de valor;
- g) as estratégias orientam os investimentos.

“É fácil a missão de comandar homens livres: basta mostrar-lhes o caminho [...]”
(GENERAL OSÓRIO, *apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 261).

Pagnoncelli e Vasconcellos (2001, p. 298) dizem que “estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio”.

Definindo o que é estratégia, Andrews (*apud* MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58), diz que:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

“Estratégia é o compromisso de executar um conjunto de ações em vez de outras”, é o que afirma o professor da Yale University, Sharon M. Oster (*apud* THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Conceituada por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 265), estratégia é a “arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”, ou ainda “A arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Ao ser questionado se as estratégias devem ser traçadas baseadas em fatores internos ou externos, Drucker (*apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001, p. 300) respondeu:

Ambos, assim como é preciso ter duas mãos. Começamos sempre pelos fatores externos, que dirão o que realmente precisa ser feito. Se você começar internamente, acaba iniciando com o que gostaria de fazer, em vez do que precisaria ser feito. Quando você entender exatamente as demandas e oportunidades, o mercado, a demografia, o desenvolvimento social e assim por diante, então pergunte-se: Qual a nossa força, qual a nossa real competência e onde e como elas preenchem necessidades, demandas e oportunidades?.

Ainda segundo Drucker (*apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001), a estratégia deve:

- considerar tendências relevantes e análise do ambiente; e
- criar vantagem competitiva duradoura.

Porter (*apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001, p. 300) afirma que “as empresas que terão sucesso serão aquelas que descobrirem sua vantagem competitiva”.

Porter (*apud* THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 197) ainda diz que “a essência da formulação de estratégia competitiva é fazer o relacionamento da empresa com o seu ambiente [...] a melhor estratégia para uma empresa é, definitivamente, uma construção inigualável que reflete suas circunstâncias particulares”. Assim, as estratégias devem ser compatíveis com os recursos, deve-se checar a consistência delas e elas devem ser priorizadas.

Entende-se por recursos não somente os financeiros, mas qualquer força que ajude a empresa a atingir os objetivos. Sob esta ótica, as estratégias: devem ser coerentes entre si (não conflitantes); devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas; devem estar dentro do limite de risco aceito pela empresa; devem ser fundamentadas nos princípios da empresa; e devem ser criativas e inovadoras.

“Se você quer ter sucesso, deve lançar-se por novos caminhos, em vez de seguir pelas trilhas batidas do sucesso tradicional” (ROCKFELLER, *apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001, p. 302).

Em relação ao segundo passo, depois de formuladas as estratégias e antes de implementá-las, torna-se prudente checar sua consistência. Assim, para cada estratégia devem ser respondidas as perguntas do *check-list* abaixo:

- É uma decisão?
- Considera o ambiente e as tendências?
- É compatível com os recursos atuais e potenciais?
- Está direcionada a um ou mais objetivos?

- Respeita os princípios?
- Ajuda a cumprir a missão dentro do negócio?
- Está clara para todos que a lerem?
- É uma estratégia ou uma ação?
- Cria vantagem competitiva duradoura?
- Ela é viável e compatível com os recursos da empresa?
- Ela é coerente com as demais estratégias?
- Promove o compromisso das pessoas envolvidas?
- Ela respeita o limite de risco definido pela empresa?
- É criativa e inovadora? (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

Se a estratégia passou pelo crivo destas perguntas, ela tem grande chance de levar a empresa a atingir seus objetivos. Contudo, cabem ainda duas observações importantes: uma estratégia pode ser polivalente, isto é, servir para mais de um objetivo; e algumas estratégias, por sua alta relevância para a empresa, merecem um tratamento especial. Sugere-se sua implantação através de projeto estratégico (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

Quanto a priorizar as estratégias, segue-se a matriz que cruza o impacto da estratégia nos resultados da empresa com o tempo necessário para o resultado ocorrer mostrando assim as prioridades. Outra forma de priorizá-las é através do exame de seu impacto no conjunto dos objetivos, segue também um quadro explicando esse método (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

Pagnoncelli e Vasconcellos (2001, p. 321) encerram o debate sobre estratégia com um pensamento de Tzu, que diz: “não se preocupe se algum competidor começar a imitar seus métodos. Enquanto ele estiver seguindo os seus passos, não poderá ultrapassá-lo”.

“A chave do sucesso de qualquer empresa que queira crescer e manter firme posição no mercado é gerenciar bem no presente, mas com olhos voltados para o futuro” (ANSOFF *apud* PAGNONCELLI e VASCONCELLOS, 1992, p. 7).

As empresas não operam de maneira improvisada. A preferência é planejar para minimizar os problemas, maximizando assim as chances de sucesso. Antigamente, o

planejamento era revisado em espaço de tempo maior, pois as velocidades das mudanças eram menores (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001).

Nas palavras de Vianna (1984, p. 65):

[...] quem estiver apto a planejar deve ter a missão obstinada de trazer para dentro da empresa de maneira constante os fatos novos e, através de um a triagem seletiva, indicar quais aqueles que se aplicam à sua realidade. Deste modo, cria-se uma nova maneira de prever, denominada, **planejamento se** [grifo do autor], a qual se desenvolverá hipóteses de comportamento, através das premissas exógenas levantadas na fase de prospecção.

Salienta-se, como sugestão, guiar-se por um roteiro básico, com fundamentações teóricas. A metodologia básica, apresentada por Pagnoncelli e Vasconcellos (2001, p. 30), para se formular o Plano Estratégico, engloba negócio, missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivos e estratégias competitivas. Com o intuito de esclarecer o que significa cada um destes termos, os mesmos autores apresentam um glossário, nos seguintes termos:

Negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente; missão é a razão de existir da empresa no seu negócio; análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa; visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa; objetivos são os resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro; estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio.

1.5 Análise do ambiente externo e interno

A análise estratégica é de extrema importância, pois, para Pina (1994, p. 21), “monitorar o ambiente é selecionar as principais variáveis, detectar as restrições que tem a ver com seu negócio, procurando as situações favoráveis, as oportunidades e as estratégias adequadas para contornar os obstáculos e as ameaças”.

“O futuro não é predeterminado. É, pelo menos em parte, sujeito à nossa influência. O nosso interesse deve ser, pois, focalizar futuros previsíveis tanto quanto os que são possíveis e prováveis” (TOFFLER *apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 205).

Pagnoncelli e Vasconcellos (2001, p. 197) definem análise do ambiente como “um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. Definem ainda os seguintes conceitos:

Ambiente externo:

- oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, podem influenciar positivamente o desempenho da empresa;
- ameaças são situações externas, atuais ou futuras que podem influenciar negativamente a empresa;

Ambiente interno:

- forças são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa;
- fraquezas são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

Drucker (*apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001, p. 195) assim se manifesta: “em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças”. E continua:

Uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem e enfrentar face-a-face com a realidade e resistirem àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado, certezas que estão prestes a se tornar às superstições do futuro.

Para a análise e monitoramento ambiente, Pagnoncelli e Vasconcellos (2001) sugerem o seguinte modelo:

- a) definir a abrangência do ambiente a ser analisado - considerar como referências o negócio, a missão e os princípios de sua empresa; o negócio atua como uma moldura que delimita o ambiente a ser analisado enquanto a missão e os princípios orientam a concentração da análise; e é preciso definir o alcance à análise do ambiente considerando como limite de tempo o horizonte do plano estratégico;
- b) definir o que analisar no ambiente – para enxergar o que não está visível necessitamos responder as seguintes perguntas: quem é mesmo nosso cliente? Quais são mesmos nossos concorrentes? Quais são mesmos os nossos públicos

relevantes? Como funciona a cadeia de agregação de valor? Quais são nossas competências competitivas?;

- c) identificar o cenário referência para sua empresa – o cenário referencia vai permitir visualizar as mudanças mais importantes em função das tendências;
- d) levantar informações relevantes sobre a empresa – é preciso traçar o perfil estratégico da empresa para organizar as informações relevantes;
- e) descrever o resultado da análise do ambiente – separando em dois grupos como já mencionado anteriormente em ambiente externo e interno; e
- f) criar o radar do ambiente – é um constante monitoramento das mudanças que podem afetar o desempenho da sua empresa.

1.5.1 Análise do ambiente externo (identificação de oportunidades e ameaças)

Sobre ambiente, Tzu (1998, p.28) assim se expressa: “se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos, nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”.

Enfatiza Oliveira (1991) que as oportunidades são forças ambientais, ou seja, situações externas, atuais ou futuras, incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Já as ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas em tempo hábil, criam obstáculos à sua ação estratégica.

A probabilidade de sucesso da empresa em cada oportunidade específica depende da força do negócio, não somente em termos das exigências básicas do sucesso, para atuar no mercado-alvo, como também para superar os concorrentes e a melhor empresa será aquela capaz de identificar o melhor valor para o cliente e manter isso ao longo do tempo. Ter competência não basta. É preciso que a empresa tenha competência superior, capaz de manter uma vantagem competitiva sustentável (KOTLER, 1993, p. 81).

Segundo Kotler (1993, p. 82), ameaças são como “um desafio imposto por uma tendência desfavorável ou por um desdobramento do ambiente, capaz de provocar, na

ausência de uma ação específica de marketing, o enfraquecimento da posição da empresa ou do ramo na indústria”.

Expressa Oliveira (1991) que as oportunidades são forças ambientais, situações externas, atuais ou futuras, não controláveis pela empresa, que podem favorecer a ação estratégica, sendo conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente. E ameaças são forças ambientais não controláveis pela empresa, que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas em tempo hábil, criam obstáculos à sua ação estratégica.

As empresas precisam estar atentas às oportunidades, devem conquistar posições estratégicas capazes de assegurar seu lugar no mercado.

A seguir a figura 1 lista conceitos de algumas das atividades importantes de uma análise ambiental:

<p><i>Análise do setor e do mercado</i> Perfil do setor: principais linhas de produtos e segmentos de mercados significativos no setor. Crescimento do setor: taxas de crescimento de todo o setor, taxas de crescimento para cada segmento de mercado-chave, mudanças projetadas nos padrões de crescimento e determinantes de crescimento. Forças do setor: ameaça de novos entrantes, ameaças de produtos substitutos, poder econômico dos compradores, poder econômico dos fornecedores e rivalidade interna do setor.</p>
<p><i>Análise dos concorrentes</i> Perfil dos concorrentes, principais concorrentes e suas participações de mercado. Análise da concorrência: objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos de cada grande concorrente. Vantagens da concorrência: o grau em que os concorrentes do setor têm diferenciado seus produtos e serviços ou atingido liderança de custo.</p>
<p><i>Análise política e de regulamentação</i> Atividades legislativas e de regulamentação e seus efeitos no setor. Atividade política: o nível de atividade política em que organizações e associações se engajam.</p>
<p><i>Análise social</i> Questões sociais: questões sociais atuais, potenciais e seus efeitos no setor. Grupos de interesse social: consumidores, ambientalistas e grupos ativistas similares que buscam influenciar o setor.</p>
<p><i>Análise de recursos humanos</i> Questões trabalhistas: principais necessidades trabalhistas, limitações, oportunidades e problemas com que se confrontam o setor.</p>
<p><i>Análise macroeconômica</i> Condições macroeconômicas: fatores econômicos que afetam a oferta, a demanda, o crescimento, a concorrência e a lucratividade dentro do setor.</p>
<p><i>Análise tecnológica</i> Fatores tecnológicos: métodos científicos ou técnicos que afetam o setor, principalmente inovações recentes e potenciais.</p>

Figura 1 - Análise ambiental.

Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 37).

Baseado na análise ambiental acima, é importante identificar as ameaças pertinentes à empresa. Conforme Kotler (1998, p. 82), essas ameaças são “um desafio uma ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro”.

Para a análise externa, Porter (1989, p. 5) sugere uma abordagem das cinco forças competitivas do mercado, conforme figura 2.

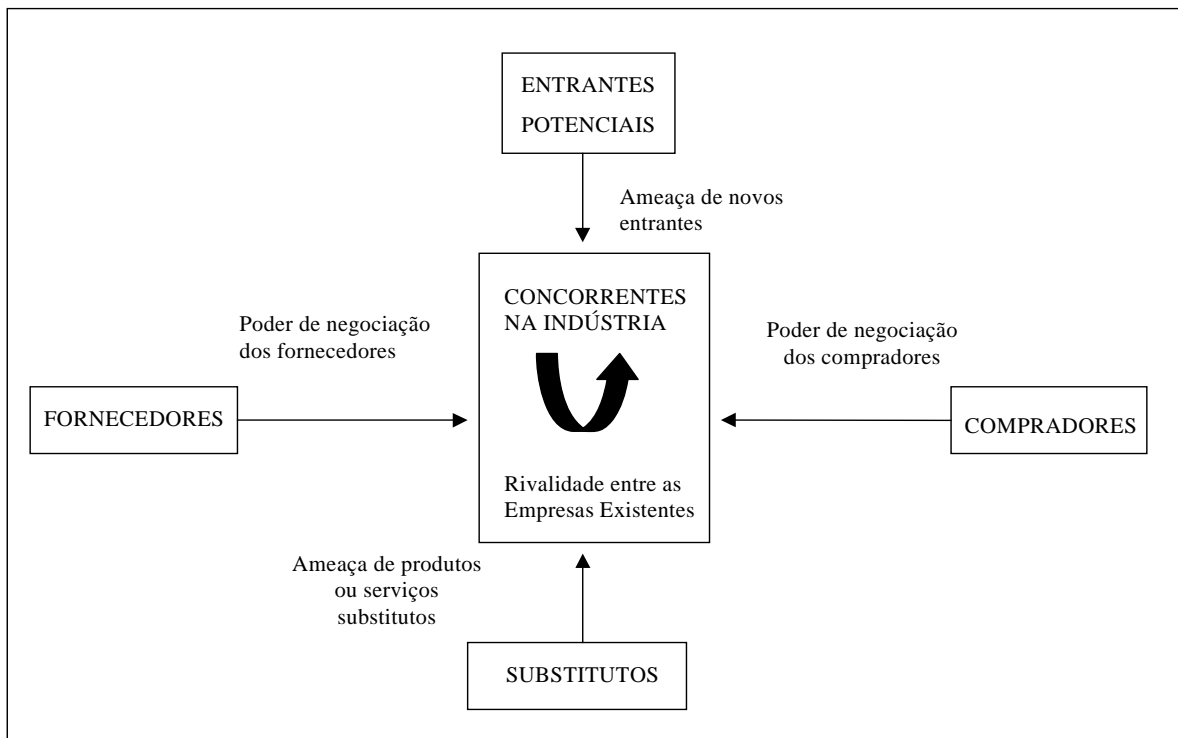


Figura 2 - Cinco forças competitivas no mercado.

Fonte: Porter (1989, p. 5).

As cinco forças ditam a rentabilidade da empresa, pois influenciam os preços, custos e investimento necessário das mesmas (o elemento de retorno sobre o investimento). Elas determinam o retorno de taxas sobre investimentos superiores ao custo de capital.

Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas são elas:

- a) liderança no custo total: busca reduzir ao máximo o custo de produção, através de instalações eficientes, eliminação de clientes marginais e minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, força de vendas, propaganda, etc.;

- b) diferenciação: busca diferenciar o produto ou serviço de maneira que se crie algo único no setor. Esta diferenciação pode ser de várias formas: *design*, imagem da marca, tecnologia, capacidade de atender necessidades particulares de grupos de clientes, rede de revendedores etc.; e
- c) enfoque: esta estratégia busca focar um determinado grupo de clientes, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico.

As três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. Porter (1989) expressa que a peça chave do planejamento estratégico é a estratégia genérica, pois especifica o caminho e o método para empresa atingir a vantagem competitiva.

1.5.2 Análise do ambiente interno (identificação de pontos fortes e pontos fracos)

Após a análise do ambiente externo, inicia-se a análise do ambiente interno, que identifica as forças e fraquezas da empresa.

Expressa Oliveira (1991) que ponto forte é a diferenciação alcançada pela empresa que proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

O ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que proporciona uma desvantagem operacional na ambiente empresarial (variável controlável). São características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre o desempenho.

1.5.3 Definição dos objetivos e metas

O planejamento inicia estabelecendo os objetivos e, após, define os planos para atingi-los. A primeira etapa é a fixação dos objetivos, para saber onde e como se pretende chegar aos objetivos.

“Acredito que o sucesso ou fracasso de uma empresa depende de como ela direciona a energia e o talento da equipe para atingir os seus objetivos” (WATSON apud PAGNONCELLI; VASCONCELOS, 2001, p. 266).

“A finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização possa ser medido” (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 16).

Oliveira (1997, p. 51) entende que os objetivos devem ser como um desafio, “[...] uma realização a ser perseguida continuamente, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável”.

Acredito que a diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma empresa pode frequentemente ser atribuída à questão de até que ponto a organização aproveita bem a energia e o talento de seu pessoal. Que faz ela para ajudar as pessoas a achar um denominador comum que as aproximem? Como as mantém direcionada em torno de um mesmo objetivo? (WATSON JUNIOR, *apud* PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 241).

Já na visão de Chiavenato (1993, p. 252), objetivos são:

Resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os **objetivos** são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser **objetivos** para se tornarem realidade.

Para Tachizawa e Rezende (2000, p. 37), “objetivos são condições qualitativas e quantitativas que devem ser atendidas ao longo de determinado período. Trata-se de um alvo a ser perseguido [...]”.

Segundo Woiler e Mathias (1996), objetivos podem ser classificados de duas maneiras: *retentivos*, se associados à manutenção de algo que a empresa já tenha, ou *aquisitivos*, quando são formulados para a empresa obter algo que ainda não tenha. Quanto à valorização, os objetivos podem ser: *instrumentais*, quando permite obter algo de valor ou *estilístico*, quando o objetivo é valorizado por si mesmo.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) expressam as seguintes características dos objetivos:

- a) coerentes;
- b) viáveis, porém desafiantes;
- c) apazados;
- d) mensuráveis (qualitativa ou quantitativamente);
- e) claros, explícitos e concisos;
- f) conhecidos e acreditados por toda empresa; e
- g) em número reduzido, para evitar dispersão.

Ackoff (1978) acredita ser importante as empresas exporem os objetivos no início do planejamento. Segundo o autor é aconselhável a uso de cenários, que são conceituados pelo mesmo como a descrição do que a empresa pode ser no futuro. As empresas vivem em busca de construir seu futuro.

Conforme Tachizawa e Rezende (2000, p. 150), cenários são “previsões que se baseiam em um conjunto de hipótese que, para fins práticos, são aceitas como dadas. Ao gestor caberia a decisão de reagir à ameaça ou oportunidade que esse desenvolvimento específico possa representar para a instituição”.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), existem três cenários: mais provável, cenário otimista e cenário pessimista.

No entanto, o cenário mais provável deve ser considerado como parâmetro para tomada de decisões.

Com a criação de opções de cenários é assegurado um planejamento eficiente e monitorado.

Conforme Ackoff, “metas são objetivos a serem conseguidos em prazo certo, dentro do período coberto pelo plano” (1978, p. 15).

1.5.4 Elaboração das estratégias

A elaboração das estratégias é de extrema importância para a organização, sendo uma etapa prática do planejamento estratégico, que está diretamente relacionado com os resultados.

Para a formulação das estratégias, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem a utilização de quatro recursos. São eles:

- a) características principais;
- b) temas relevantes;
- c) instrumentos; e
- d) checagem da consistência.

1.6 Pensamento estratégico

A prática do pensamento estratégico, segundo Pina (1994, p. 13), “consiste em abrir a janela e olhar para fora da empresa, perceber o que está acontecendo e decidir o que deve ser feito”. Ao observar o ambiente externo, deve-se observar as ações positivas, negativas decidir e construir idéias do rumo da empresa.

Por outro lado, existem muitas dificuldades para desenvolver o pensamento estratégico, entre elas, Pina (1994, p. 14), salienta que “a maior dificuldade está na cultura organizacional, que prioriza e valoriza os problemas internos, sem tomar conhecimento dos problemas externos”.

1.7 Administração estratégica

Na última década, o assunto de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais freqüente nas obras sobre Administração. O argumento de Ansoff (1977, p. 87) mostra

que “este interesse resultou do reconhecimento de que uma empresa deve ter campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado o com lucro”.

Vianna (1984, p. 142) enfatiza que “a necessidade da implantação de um sistema global de pensamento estratégico dentro das unidades empresariais brasileiras já tem sido demonstrada de forma convincente através da ambiência turbulenta na qual elas estão mergulhadas”.

Na opinião de Robbins (1981), estratégia organizacional é um conceito integrativo e dinâmico, pois abrange os objetivos e subplanos da organização, e um plano de ação para atingir esses objetivos e subplanos num ambiente competitivo. Leva em consideração não somente os fins, mas também os meios.

Tachizawa e Rezende (2000, p. 27) definem gestão estratégica ou administração estratégica como sendo:

O processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, estratégias, posturas, no sentido de, adaptando-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca da excelência, o que viabilizará a sua sobrevivência a longo prazo.

Conforme Porter (1999, p. 63), apresenta a seguinte definição para o conceito:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a concorrência para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Expressa Motta, *apud* Bjur e Caravantes (1995, p. 121), estratégia é:

O conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégias tanto podem ser guias de ação definidos *a priori* quanto o conjunto de resultados técnicos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

Para os administradores preocupados com o crescimento da empresa é importante estar atento às mudanças, o monitoramento dos cenários é fundamental para análise do ambiente.

Comenta Certo e Peter (1993, p. 6) que “administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

De acordo com Ansoff (1977, p. 89), a figura 3 mostra as direções estratégicas da empresa em relação de produtos e mercados:

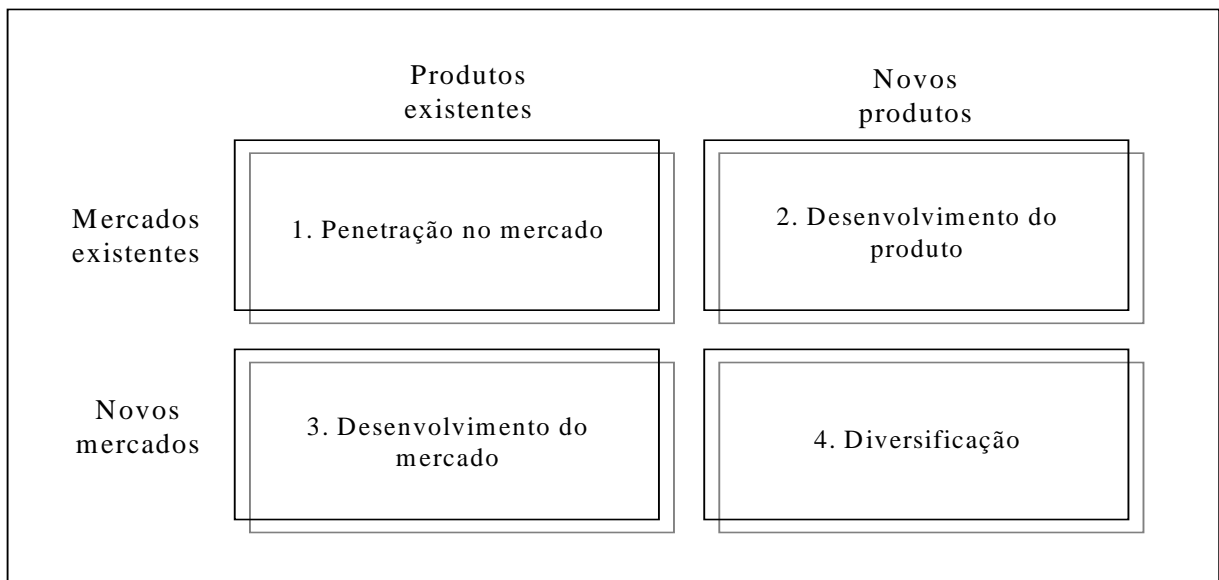


Figura 3 - Estratégia produto-mercado.

Fonte: Ansoff (1977, p. XX).

Ansoff (1977) define duas decisões estratégicas independentes, que são usadas para formar os eixos de uma matriz 2x2: decisões de produto (atuais e novos) e decisões de missões (atuais e novas). Usando essas duas decisões estratégicas, o autor define quatro possíveis estratégias genéricas de crescimento para a empresa.

- a) penetração – quando a empresa decide permanecer nos mercados já explorados, aumentando suas vendas dos atuais produtos;
- b) desenvolvimento de mercado – quando a empresa decide expandir-se para novos mercados com os mesmos produtos já existentes;
- c) desenvolvimento de produto – quando a empresa decide permanecer nos mercados já explorados, desenvolvendo novos produtos; e

- d) diversificação – quando a empresa se expande para novos mercados por meio de novos produtos.

Segundo o autor outro fator relacionado com o negócio da empresa é a *vantagem competitiva*. A vantagem competitiva está relacionada com as características da empresa, que podem transformar-se em condições especiais de competição em produtos e mercados. Uma vantagem competitiva surge valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação do produto.

No século da informação, é preciso assegurar o sucesso competitivo criando vantagens competitivas, conforme mostra a figura 4.

O Modelo Estratégico da Década Passada.	A Vantagem Competitiva Sustentável
Uma posição competitiva ideal no setor. Benchmarking de todas as atividades e consecução da melhor prática. Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência. As vantagens se fundamentam em alguns fatores críticos do sucesso, nos recursos básicos e nas competências essenciais. Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado.	Posição competitiva única para a empresa. Atividades sob medida para a estratégia. Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes. A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades. A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes. A eficácia operacional é um pressuposto.

Figura 4 - Visões alternativas da estratégia.

Fonte: Porter (1999)

Reforça Porter (1986, p. 16) que “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

Ratifica Oliveira (1991, p. 135) que:

A vantagem competitiva procura isolar a característica de oportunidades únicas dentro do campo definido pelo âmbito produto-mercado e pelo vetor de crescimento. Ela procura identificar propriedades particulares e de produtos-mercados individuais que darão à empresa forte posição competitiva.

Os três elementos são: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento e vantagem competitiva, descreve a trajetória da organização em termos de produtos e

mercados no seu ambiente externo. O primeiro descreve o alcance da busca, o segundo indica as direções seguidas, e o terceiro as características de cada área nova.

1.8 Visão estratégica

A Visão Estratégica “vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se”, no entendimento de Bateman e Snell (1998, p. 126).

O conceito de intenção estratégica está diretamente relacionado com o de visão, pois, Observa Cobra (1992) “a intenção estratégica da empresa baseia-se numa concepção futuro visionário e é definida como sendo uma obsessão em vencer em todos os níveis da organização, com ambições totalmente desproporcionais em relação a seus recursos e capacidades”.

1.9 Dimensões estratégicas segundo Porter

Os clientes nos dias de hoje exigem um padrão de qualidade no mínimo satisfatório do serviço que está comprando.

No segmento de serviços como a competição é alta a empresa tem a opção de diferenciar-se prestando um serviço de alta qualidade como é o caso da empresa objeto deste trabalho. O objetivo das empresas é a fidelização de seus clientes e parceiros.

Foram utilizadas as dimensões de Porter (1986, 1989) para base do planejamento das necessidades e desejos dos clientes, como segue abaixo:

- a) tarifas/custos: com os preços equivalentes ou mais baixos que de seus concorrentes, a organização conquista a liderança na posição de custo baixo, tendo um retorno mais alto que os demais concorrentes. Essa será sua vantagem competitiva. Esta dimensão envolve a eficiência dos processos internos sob os

aspectos de uso dos recursos, traduzindo-se no custo de produção, treinamento etc.;

- b) flexibilidade: é difícil que os compradores e fornecedores da empresa sejam homogêneos, pois existem diversos. Entretanto, o poder de negociação deve ser visto como uma das forças competitivas que determinam a rentabilidade e o potencial da empresa. Quando o produto/serviço comprado tiver um bom desempenho, o comprador tenderá a ser insensível com o preço. O cliente pode até querer um produto desenvolvido de forma especial, mesmo que tenha que pagar o preço. É necessário adaptar o produto ao cliente:
- prazo de resposta: o cliente espera uma entrega em tempo combinado, ou pelo atendimento rápido no caso de eventuais falhas. É a velocidade com que o serviço é prestado;
 - qualidade: a eficácia de produtos/serviços pode se traduzir em economia ou melhorar a performance da empresa. Os compradores que buscam um produto/serviço de boa qualidade são sensíveis quanto as variáveis desempenho e qualidade;
 - confiabilidade: quem conquistar o cliente, estabelecerá com ele uma parceria, com o sentimento de confiança na base deste relacionamento. Essa variável busca medir o comprometimento da empresa em relação ao cliente, e a expectativa do serviço prestado;
 - inovação: esta variável visa medir se a empresa está adaptando-se a novas necessidades dos clientes, oferecendo serviços novos, ou criando soluções para problemas que não existiam, antecipando-se;
 - características peculiares: a empresa deve buscar a diferenciação, e ser autêntica e única em determinado aspecto de seu serviço. É preciso que a empresa escolha quais seus atributos para a diferenciação dos concorrentes.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, o objetivo é demonstrar o método de pesquisa utilizado no presente estudo.

Segundo Vergara (2004), a metodologia deve ser definida como a forma de selecionar técnicas e avaliar alternativas para uma ação científica, responsabilizando-se o pesquisador pelo modo que as decisões são tomadas no decorrer da pesquisa, com base nas regras de decisões estabelecidas.

Para a realização deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (exploratória), com base no referencial bibliográfico, juntamente com a aplicação de um roteiro de entrevista objetivando definir ou sugerir as principais ações estratégicas, elaborado pelo próprio pesquisador.

De acordo com Mattar (1997), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Gil (2002) afirma que seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia importante usada em pesquisa exploratória. Os pesquisadores a realizam para definir o problema ou elaborar uma abordagem baseada em pequenas amostras, proporcionando a compreensão do contexto do problema.

Dessa forma, Roesch (2005) explica que esta pesquisa é apropriada para a avaliação formativa, ao tratar-se de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de

um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

A autora afirma que o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos.

Em geral, segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Mattar (1997) reforça este argumento, ao ressaltar que o objetivo principal é o de gerar hipóteses e não de verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo. Seu método pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas etc., e seu objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

2.1 Processo de coleta de dados

Conforme Marconi (1999), o processo da coleta de dados serve ao atendimento dos objetivos estabelecidos, sendo de fundamental importância para reunir dados inerentes ao que está sendo investigado.

Moura (2005) indica que a escolha da técnica de coleta de dados está intimamente associada à natureza dos construtos envolvidos na pesquisa, na medida em que tal escolha deve se nortear pelo objetivo de obter instrumentos capazes de fornecer informações úteis a respeito dos indicadores explicitados na definição prévia desses construtos. Além disso, a adoção de qualquer instrumento de pesquisa deve levar em conta suas qualidades, no que diz respeito à validade e fidedignidade.

Portanto, Gil (2002) afirma que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

No presente estudo, a coleta de dados foi realizada a partir das informações coletadas na própria empresa e das entrevistas realizadas com dois sócios.

A partir dos objetivos da pesquisa, Moura (2005) afirma que o pesquisador deve especificar o conjunto de pessoas que lhe interessa estudar e, não sendo possível considerar o grupo total, definir o subconjunto de casos ou elementos que irá efetivamente abordar em seu estudo.

Os respondentes da presente pesquisa são profundos conhecedores dos setores englobados nesta análise, pois estas pessoas estão diretamente envolvidas nos processos da organização e possuem maior conhecimento sobre as respectivas áreas. Foram entrevistados dois sócios.

Segundo Marconi (1999), a seleção do instrumento de pesquisa está diretamente relacionada com o problema a ser estudado. Tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema, às hipóteses levantadas e que se queiram confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato.

Assim sendo, os dados do presente estudo foram coletados de forma exploratória, por meio da aplicação de um diagnóstico de avaliação, realizado por meio de entrevistas individuais contendo perguntas pré-estruturadas específicas de características abertas e direcionadas a compreender como está atuando cada área da empresa, possibilitando avaliar a sua real situação interna e delinear melhorias.

Moura (2005) refere que consiste a entrevista individual numa técnica de coleta de dados que supõe o contato face a face entre a pessoa que recolhe e a que fornece informações.

Enquanto técnica de coleta de dados, Gil (2002) acrescenta que a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. É uma das técnicas mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, devido principalmente à sua flexibilidade, uma de suas mais importantes características. Tanto que a entrevista pode ser totalmente estruturada, assemelhando-se bastante à redação do questionário. Nesse caso, um questionário pode ser convertido num roteiro de entrevista e vice-versa.

Marconi (1999) caracteriza a entrevista estruturada ou padronizada como aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, no qual as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada, preferencialmente, com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

A partir do referencial teórico, elaborou-se um roteiro de entrevista, com o objetivo de analisar a compreensão dos sócios quanto a sete dimensões: características especiais ou peculiares, qualidade, inovação, custo, confiabilidade, flexibilidade e prazo de resposta.

2.2 Análise e interpretação de dados

Segundo Marconi (1999), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas as etapas no núcleo central da pesquisa. Estas são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações.

O autor afirma que a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores e é realizada em três níveis: interpretação, explicação e especificação. Já a interpretação caracteriza-se pela atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Esta esclarece o verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

De acordo com Gil (2002), um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões. Embora esse problema possa aparecer em qualquer outro tipo de pesquisa, é muito mais comum no estudo de caso. E, considerando que este seja um delineamento mais flexível que os demais, é natural que a elaboração do relatório possa ser caracterizada por um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas.

Roesch (2005) sustenta que as perguntas abertas, realizadas por meio de entrevistas individuais, permitem captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.

Em face do exposto, os dados foram analisados qualitativamente, a partir da análise de conteúdo do diagnóstico aplicado, o qual foi confrontado e estruturado de acordo com o referencial teórico para conseqüente interpretação dos resultados obtidos.

Para a definição dos fatores críticos de sucesso, partiu-se da matriz Swot, elaborando um pouco mais as questões, e o BSC foi desenvolvido através da estratégia que a empresa quer desenvolver, que é a estratégia de crescimento do faturamento, como a seguir se expõe.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo dedica-se à análise e à discussão dos propósitos desta pesquisa, a partir da caracterização da organização em estudo.

3.1 Caracterização da empresa e seu ambiente

O presente item trata da caracterização da empresa, seu histórico e o ambiente na qual está inserida, retratando negócio, missão, valores fundamentais e visão de futuro, e relacionando seus principais produtos, serviços, clientes, fornecedores e concorrentes.

3.1.1 Dados gerais da empresa

Razão social: Área Gestão Imobiliária Ltda.

Nome fantasia: Área Gestão Imobiliária.

Endereço: Av. Nilo Peçanha, n.º 730, conjunto 305

Telefone/fax: 51 3018.1838

E-mail: areagestao@areagesao.com.br

Site: www.areagestao.com.br

CGC: 08974672 0001 00

Fundação: 17 de julho de 2007

3.2.2 Histórico

A empresa Área Gestão Imobiliária Ltda. surgiu a partir da extinção da empresa Aldo Borges Comércio de Imóveis Ltda., fundada em 1979 por Aldo T. Borges, que decidiu abrir seu próprio negócio depois de participar como sócio da então Casa Nobre de Imóveis Ltda.,

no período de 1974 a 1979. Ambas empresas (Casa Nobre e Aldo Borges) tiveram posição de destaque no período em que atuaram no mercado imobiliário sempre no *target* de compra e venda de imóveis.

No ano de 2005, os sócios atuais da Área Gestão Imobiliária Ltda. começaram a gerenciar grandes projetos de áreas no setor imobiliário. Esses projetos eram coordenados sempre com contrato de exclusividade de venda da área, em função da experiência e credibilidade dos sócios.

No início do ano de 2007, com a chegada das grandes incorporadoras ao Rio Grande do Sul, começou também uma busca acelerada por grandes projetos imobiliários. Com a evolução do relacionamento da Área com a Inpar, oriunda da comercialização de grandes áreas, teve início o desenvolvimento, em conjunto com a incorporadora, dos projetos e planos de vendas dos lançamentos. Assim, estabeleceu-se uma relação de parceria muito estreita de comercialização dos empreendimentos da linha Viver, que atuam no segmento econômico e super econômico das empresas Quebec/Inpar. O primeiro lançamento, o Viver Zona Sul, na Av. Otto Niemeyer, n.º 1702, lançado em 15 de fevereiro de 2008 do total das 398 unidades até o momento foram comercializadas 333 unidades.

3.1.3 Negócio

Soluções em investimentos e serviços imobiliários diferenciados.

3.1.4 Missão

Soluções em investimentos imobiliários através de orientação técnica, dentro das reais possibilidades do cliente, e que atenda às suas expectativas, tanto para uso próprio como para investimento.

3.1.5 Valores fundamentais

- a) Postura ética;
- b) Excelência no atendimento;
- c) Comprometimento com a organização; e
- d) Espírito de equipe;

3.1.6 Visão do futuro

Ser uma empresa ágil e competitiva, referencial no mercado, com visão estratégica e líder em projetos diferenciados, atuando como parceiros de negócio.

3.1.7 Produtos

É composta pela carteira de imóveis para venda, disponível no sistema, que se divide em:

- a) imóveis novos (lançamentos); e
- b) terrenos.

3.1.8 Serviços

- a) Intermediação de compra de imóveis novos para pessoas físicas e jurídicas com foco nos segmentos econômico e super econômico;
- b) Gerenciamento de projetos imobiliários desde a prospecção do terreno até a comercialização das unidades do futuro empreendimento

3.1.9 Clientes

- a) Construtoras;
- b) Incorporadoras;
- c) Investidores do mercado imobiliário que buscam fazer renda, trocar a posição de ativos;
- d) Corporativo empresas que desmobilizam ativos imobiliários ou fazem novos investimentos para expansão; e
- e) Proprietários de terrenos.

3.1.10 Fornecedores

Imóveis/terrenos:

- construtoras;
- incorporadoras; e
- clientes vendedor.

3.1.11 Principais concorrentes de compra/venda

- a) Noblesse;
- b) Rial; e
- c) Lopes.

3.2 Descrição e análise dos resultados

A análise de dados buscou interpretar as informações obtidas após o encerramento da coleta de dados. Sendo assim, a análise de dados constitui a tabulação e o exame das evidências, buscando compreender e esclarecer o plano de ações estratégicas.

Nesse sentido, os resultados provenientes do *brainstorming* serviram de base para formatar o ambiente organizacional, assim como as oportunidades e ameaças que se originam do mercado. As entrevistas e a seleção de estratégias, por meio da consolidação e seleção das adequadas ações estratégicas, resultaram no composto de informações, que permitiram abordar as principais ações estratégicas, tendo como base o arcabouço teórico contido na bibliografia escolhida, o qual norteou o desenvolvimento do trabalho. Por último foi elaborado BSC corporativo sobre quatro perspectivas contendo objetivos estratégicos, indicador de desempenho, metas dos indicadores e iniciativas.

Cabe lembrar que, segundo Visentini e De Leon (1997), a aplicação da técnica do *brainstorming* (tempestade de idéias) sugere primeiramente a suspensão de julgamento, ou seja, a multiplicidade de idéias sem o compromisso com a racionalização e a depuração do aproveitamento das mesmas. Com isto, ofertou-se uma maior quantidade de associações que resultaram no incremento da probabilidade de soluções do problema com o acréscimo de qualidade.

Nesse sentido, todas as sugestões registradas constituíram um rol de elementos a serem posteriormente analisados. A estipulação de regras básicas para a implementação do *brainstorming* reside na seguinte composição: proibição da crítica, idéias devem ser lançadas sem restrição (para a posterior elaboração e conexão), quantidade é salutar, e por fim, procura-se a combinação e aperfeiçoamento de idéias potenciais.

3.2.1 Etapa 1 – Descrição dos resultados do Brainstorming

3.2.1.1 Análise do ambiente interno

Esta primeira etapa concentrou-se em analisar através da técnica do *brainstorming* o ambiente interno pontos fortes e pontos fracos e o ambiente externo oportunidades e ameaças. Estas definições foram embasadas na ferramenta de gestão proposta por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), e resultaram nos seguintes pontos:

Pontos Fortes:

- a) imagem dos sócios da empresa: imagem e tradição junto ao mercado de Porto Alegre construído ao longo de 30 anos de atuação no mercado;
- b) organização interna: a empresa possui um bom nível de organização interna de suas atividades;
- c) foco de atuação: a empresa atua somente com lançamentos imobiliários de grande porte;
- d) baixo custo fixo: a empresa tem custos fixos enxutos o que facilita o ponto de equilíbrio e torna o negócio altamente rentável
- e) ética como princípio: ética como valor da empresa; e
- f) histórico: os sócios da empresa tem um histórico de serem especialistas em lançamentos de empreendimentos imobiliários já tendo feito mais de duzentos lançamentos resultando em know-how para seus clientes.

Pontos Fracos:

- a) mau uso dos equipamentos e sistemas: os equipamentos e sistemas de informações gerenciais foram recentemente adquiridos e ainda não estão incorporados na cultura da empresa e de seus colaboradores;
- b) marketing: a empresa não investe em publicidade e propaganda;
- c) carteira de clientes: hoje a empresa atende unicamente um grande cliente; e
- d) treinamento: não investe em desenvolvimento de treinamento e capacitação profissional.

3.2.1.2 Análise do ambiente externo

Oportunidades:

- a) setor aquecido o mercado passa por um momento excelente com perspectivas ainda melhores;
- b) exploração da imagem: alavancagem de negócios e ganho de mercado com a exploração e aperfeiçoamento da imagem dos sócios, resultando em diferencial competitivo;
- c) lançamentos de novos empreendimentos em função da comercialização de terrenos como forma de reciprocidade;
- d) baixa concorrência: poucas empresas estão preparadas para fazerem lançamentos vultuosos; e
- e) governo versus incentivos: baixa na taxa de juros e facilidades de financiamento.

Ameaças:

- a) ter concentrado em um mesmo cliente todos seus lançamentos;
- b) oferta *versus* demanda: muitos lançamentos ocasionando uma oferta excessiva;
- c) escassez de profissionais: dificuldade de buscar e reter profissionais de nível;
- d) negócios através da internet: e conseqüente desvalorização e desaparecimento da imobiliária; e
- e) estruturação das construtoras: com departamentos de vendas e equipe própria de corretores;

Depois de listados os itens da análise do ambiente na reunião de *brainstorming*, foi construída uma figura, para melhor visualização e de forma resumida, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Organização interna • Foco de atuação • Baixo custo fixo • Ética como princípio reconhecido • Histórico de lançamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Setor aquecido e perspectivas • Exploração da imagem • Novos lançamentos • Baixa concorrência • Governo <i>versus</i> incentivos
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Utilização dos equipamentos e sistemas • Marketing • Carteira de imóveis • Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de lançamentos de um único cliente • Oferta versus demanda • Escassez de profissionais • Negócios através da Internet • Estruturação das construtoras

Figura 5 - Análise do ambiente de Área Gestão Imobiliária.

Fonte: elaborada pelo autor.

Com a apresentação da figura 5, evidencia-se que os participantes do *brainstorming* consideram a imagem da empresa um fator muito importante tanto nas forças quanto nas oportunidades da empresa.

3.2.2 Etapa 2 – Descrição das entrevistas

O roteiro de entrevistas atendeu ao referencial teórico de Porter (1986) sob sete dimensões, aplicado em dois sócios.

3.2.2.1 Registro A - opinião do autor e sócio - Rafael Borges

Sobre as características especiais ou peculiares, o sócio opinou que as características especiais da Área Gestão Imobiliária Ltda. são seus valores construídos e preservados ao longo dos mais de trinta anos em que os sócios da empresa atuam no mercado imobiliário. Estes sócios construíram uma imagem no mercado diferenciado, traduzida por idoneidade e experiência. A empresa foca o trabalho na qualidade do serviço com um preço justo e competitivo.

Quanto à qualidade, o sócio entende que os fatores que garantem a qualidade da prestação do serviço da empresa são a confiança dos clientes na imobiliária. A credibilidade nos negócios imobiliários é fundamental, pois o imóvel trata-se de um bem de alto valor. A especificação do produto é obrigação do corretor, pois credita confiança no trabalho quando o cliente as confere.

No tocante à inovação, a Área Gestão Imobiliária Ltda. poderia oferecer um *site* com informações sobre o setor e sobre a empresa, criando um canal de comunicação do cliente através da WEB, ferramenta essa que vem sendo cada vez mais procurada pelos clientes. Serviços como corretor *online* aproximam clientes das empresas traduzindo agilidade, conforto e economia de tempo e dinheiro para as pessoas.

Já sobre o custo, o sócio acredita que a manutenção de uma estrutura enxuta, composta por pessoas qualificadas, ajuda a controlar as despesas da empresa. Hoje, cada vez mais, é fundamental o controle dos custos, pois impactam de forma significativa no resultado do negócio. Os custos com telefonia tanto fixa como móvel têm significado uma despesa alta nos custos globais e devem ser controlados. Estes controles irão reverter sob a forma de recursos para empresa, que poderá investir, tornando-a mais competitiva no mercado, e oferecer um melhor serviço para seus clientes.

Na dimensão confiabilidade, o respondente concorda que o porte e a situação da empresa incorporadora conferem confiabilidade, pois irão garantir a construção do empreendimento, apresentação do plantão de vendas, apresentação pessoal e conduta do profissional que está atendendo o cliente.

Na dimensão flexibilidade, segundo o sócio, é fundamental que os clientes recebam um atendimento qualificado por profissional devidamente registrado no seu órgão, prestando um serviço de qualidade, com uma posição definida sobre o produto e a concorrência, sempre informando sobre a realidade. A consequência desse trabalho resulta em indicações de novos clientes, criando uma rede de constante novos negócios incrementando as vendas do corretor e da empresa.

Em relação à dimensão prazo de resposta, o sócio entende que o corretor deve se comunicar e estabelecer um vínculo com o cliente da maneira como ele preferir seja pelo

telefone, internet ou pessoalmente. O corretor deve orientar o cliente na compra do imóvel, esse momento é muito importante na vida das pessoas afinal estão adquirindo o tão sonhado apartamento.

3.2.2.2 Entrevista C: Giuliano Palma - sócio

As características especiais da empresa, para este sócio, são o *Track Record* e experiência ao longo dos anos. Estas devem ser construídas ao longo do tempo e se manter atualizadas a cada dia que passa. A empresa deve estar apta a entender/propor/desenvolver a solução ao cliente.

Em relação à qualidade, os fatores que poderiam se destacar para garantir a qualidade do serviço de intermediação imobiliária são as transações com padrões específicos, de forma segura ao cliente, por tratar-se de valores altos. Preservar os interesses dos clientes de forma a promover um bom negócio para ambas as partes.

Para a inovação, a empresa deve investir na informatização – Internet, intranet e foco na web (trabalhar o lado visual do cliente) –, pois o cliente está em busca da compra de um sonho, seja terreno, casa ou apartamento. Agilizar o atendimento com informações através de correio eletrônico, web, MSN, enfim, outras formas de comunicação que o cliente preferir estabelecendo um vínculo.

Para a redução dos custos operacionais com anúncios e telefone, com o objetivo de evitar desperdício e reverter em investimentos para a empresa, o sócio sugere o investimento na Internet, com propaganda 24 horas, cujo custo é extremamente baixo.

No tocante à confiabilidade, o entrevistado sustenta que a experiência e a credibilidade dão segurança na negociação no momento do fechamento. Outro fator significativo e fundamental é o parceiro (incorporadora), que está classificada entre as maiores do país, assegurando a qualidade e a entrega do empreendimento.

Na dimensão flexibilidade, o respondente acredita que, para superar as expectativas dos clientes em relação à imobiliária e o corretor na compra do imóvel, é fundamental realizar uma venda orientando o cliente, de modo que este faça um bom investimento que transpire segurança. Outro fator que agrada aos clientes são os brindes, mas também soma pontos a favor da imobiliária do corretor oferecer um presente na hora da assinatura do contrato.

Em relação ao prazo de resposta, o sócio acredita que escutar e trazer soluções aos clientes e fazer uma pesquisa de satisfação seriam formas de identificar os desejos dos compradores.

Nesse ponto, é importante lembrar que, para a definição dos fatores críticos de sucesso, partiu-se da matriz Swot, elaborando um pouco mais as questões, e o BSC foi desenvolvido através da estratégia que a empresa quer desenvolver, que é a estratégia de crescimento do faturamento, como a seguir se expõe.

3.2.3 Estratégia competitiva genérica de crescimento

Atuar na prospecção de novas áreas (terrenos) potenciais de grandes empreendimentos imobiliários, buscando apresentar um plano de trabalho aos proprietários do terreno diferenciado, assinando um contrato de venda com exclusividade do terreno. A consequência dessa iniciativa e futuras vendas de terrenos é a participação nos lançamentos, aumentando o faturamento da empresa.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador de Desempenho	Meta do Indicador	Iniciativas
Financeira	Aumentar o faturamento bruto	Faturamento bruto por produto	Aumentar o faturamento em 80 % nos próximos 3 anos	Buscar novos empreendimentos (lançamentos) Vender mais unidades Comercializar mais terrenos
Clientes	Conquistar novos clientes donos de terrenos; conquistar novos clientes incorporadoras	Quantidade de novas áreas (terrenos) para a venda Quantidade de novos clientes incorporadoras		Prospectar novas áreas (terrenos); Visitar empresas incorporadoras
Processos Internos	Melhorar os processos administrativos/financeiros	Novos relatórios e controles		Desenvolver e rever os processos;
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver o setor de terrenos	Novos terrenos para vender com exclusividade		Analisar todas as etapas desde a prospecção a venda de um terreno; visitar proprietários de terrenos

Figura 6 – Estratégia competitiva genérica de crescimento.

Fonte: elaborada pelo autor.

3.2.4 Fatores críticos de sucesso

- Setor de prospecção de novos terrenos. Banco de terrenos é o nosso material de trabalho;
- Vincular a comercialização do terreno a participação de venda no empreendimento (lançamento imobiliário);
- Estabelecer um vínculo com a incorporadora no momento da venda do terreno;
- Contrato de exclusividade na venda do terreno para oferecer ao mercado com tranquilidade;
- Comprometimento da equipe de vendas;
- Construção de um banco de dados com informações detalhadas dos clientes (compradores); e
- Atendimento diferenciado ao cliente e construtora/incorporadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se demonstrou na análise dos resultados supra exposta, a empresa tem como pontos fortes a imagem dos sócios e a tradição da organização, construída pela atuação no mercado ao longo de trinta anos, aliados à ética como valor da empresa, bem como um bom nível de organização interna. Destaca-se, também, o foco de atuação em lançamentos imobiliários de grande porte, o baixo custo fixo da empresa, que facilita o ponto de equilíbrio e torna o negócio rentável, e o histórico dos sócios que agrega mais de duzentos lançamentos imobiliários, o que resulta em know-how para seus clientes.

Em relação aos pontos fracos, apurou-se o mau uso dos equipamentos e sistemas de informações gerenciais recentemente adquiridos e ainda não incorporados na cultura da empresa e de seus colaboradores, a falta de investimento em publicidade e propaganda, a carteira de clientes concentrada em apenas um grande cliente, e a falta de investimento em desenvolvimento de treinamento e capacitação profissional.

Registrou-se, como oportunidades, o aquecimento do setor com perspectivas de melhoria, a alavancagem dos negócios e ganho de mercado com a exploração e aperfeiçoamento da imagem dos sócios como diferencial competitivo, os lançamentos de novos empreendimentos em função da comercialização de terrenos como forma de reciprocidade, a concorrência restrita e a baixa na taxa de juros e facilidades de financiamento.

Verificou-se, como ameaças, a concentração de todos os seus lançamentos em um único cliente, o excesso de oferta em razão de lançamentos sucessivos, a escassez de profissionais especializados, a alavancagem de negócios através da internet motivando o desaparecimento da imobiliária e a estruturação das construtoras, com departamentos de vendas e equipe própria de corretores.

A partir das entrevistas, evidenciou-se a necessidade de maiores investimentos na informatização, com o desenvolvimento de um *site* com informações sobre o setor e a empresa, criando um canal de comunicação do cliente através da WEB, ferramenta essa que vem sendo cada vez mais procurada pelos clientes, haja vista que serviços como corretor

online aproximam clientes das empresas traduzindo agilidade, conforto e economia de tempo e dinheiro para as pessoas. Também se destacou a possibilidade de anunciar na rede mundial de computadores, tendo em vista que, além da propaganda ser veiculada nas vinte e quatro horas do dia, o custo é extremamente baixo.

Concluiu-se, assim, pela estratégia competitiva genérica de crescimento, sugerindo que a empresa atue na prospecção de novas áreas (terrenos) potenciais de grandes empreendimentos imobiliários, buscando apresentar um plano de trabalho aos proprietários do terreno diferenciado, mediante a assinatura de um contrato de venda com exclusividade do terreno, iniciativa que possibilitará o aumento expressivo do faturamento da empresa.

Como fatores críticos de sucesso, apontou-se a prospecção de novos terrenos, a vinculação da comercialização destes à participação de venda no lançamento imobiliário, o estabelecimento de vínculo com a incorporadora no momento da venda do terreno, o contrato de exclusividade na venda do terreno para oferecê-lo ao mercado com tranquilidade, o comprometimento da equipe de vendas, a construção de um banco de dados com informações detalhadas dos clientes (compradores), e, por fim, o atendimento diferenciado ao cliente e construtora/incorporadora.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1978.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em ação**. Porto Alegre: 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciando pelas diretrizes**. 2.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David, P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Maria Lucia Seidl de. **Projetos de pesquisa**: elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Excelência na administração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PINA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial - tendências e desafios:** um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books.

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

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **A era da competência.** São Paulo: IOB, 1984.

VISENTINI, Cléia; DE LEON, Ênio José Barbosa. **Organização de sistemas e métodos II:** gerenciamento de processos. 2.ed. Porto Alegre: 1997. (Apostila da disciplina de OSM II).

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos.** planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Responda as questões conforme as dimensões apresentadas, sugerindo para cada uma a melhor estratégia.

1. Dimensão: Características Especiais ou Peculiares

Trata-se do aspecto que distingue e caracteriza a empresa. A diferenciação permite alavancar um preço diferenciado para seus produtos e serviços, assim como o aumento das vendas unitárias pelo acréscimo de consumidores dispostos a adquirir o diferencial ofertado e desenvolvem a relação de lealdade do cliente a partir da marca veiculada.

Questão: Quais as características peculiares da empresa que você considera como diferencial competitivo para conquistar o cliente?

2. Dimensão Qualidade

Esta dimensão enfatiza o reconhecimento do cliente quanto às especificações do produto/serviço em questão, que por sua vez confere seus atributos para satisfação das necessidades do cliente. Ainda que nos dias atuais a qualidade seja uma característica intrínseca e obrigatória, não raras vezes torna-se possível verificar sua ausência o que afeta seriamente o desempenho dos objetivos finais da empresa. A qualidade deve ser vista de maneira ampla, pois afeta toda cadeia de valor.

Questão: Quais os fatores que poderiam se destacar para garantir a qualidade do serviço de intermediação imobiliária?

3. Dimensão Inovação

Esta dimensão reflete as melhorias adquiridas no sentido de buscar a excelência no atendimento das necessidades dos clientes, bem como reflete a implantação de novas técnicas e a utilização de ferramentas atualizadas como intuito de potencializar o produto/serviço. O caráter de inovação imprime o aspecto de antecipação frente à concorrência e qualifica a empresa como pioneira agregando segurança confiabilidade ao cliente.

Questão: Quais os novos serviços que a imobiliária poderia oferecer a seus clientes?

4. Dimensão Custo

Trata-se da incorporação de características e atributos no produto/serviço que reduzam os desperdícios, que reduzam os custos com mão –de- obra, que implementem ferramentas tais como *just-in-time*, enfim, que possam tornar o preço mais competitivo sem a necessidade de reduzi-lo.

Questão: Como reduzir os custos operacionais evitando desperdício e revertendo em investimentos para empresa?

5. Dimensão Confiabilidade

Esta dimensão apresenta a habilidade da empresa em responder as variações da demanda com diferentes alternativas para atendimento dos desejos ou expectativas dos usuários. Procura desenvolver maior confiabilidade ao produto e a redução de frequência de atividades de manutenção o que passa a configurar menor grau de volatilidade a qualidade do produto e por conseqüência gera maior confiança ao cliente.

Questão: Quais são os fatores significativos da empresa que oferecem maior confiabilidade na negociação e fechamento de um negócio?

6. Dimensão Flexibilidade

A dimensão flexibilidade expressa a habilidade da empresa em responder as variações das demandas, sobretudo quando estas exigirem alternativas diversificadas e muitas vezes diferenciadas dos procedimentos usuais normalmente executados pela empresa. A flexibilidade compreende atributos e características que ofereçam durabilidade, conveniência, adaptabilidade e facilidade de uso do produto, com o intuito de superar as expectativas dos próprios clientes.

Questão: Quais alternativas para superar as expectativas dos clientes em relação à imobiliária e o corretor na compra do imóvel ?

7. Dimensão Prazo de Resposta

Compreende a exatidão e o cumprimento de prazos. Envolve a capacidade da empresa em oferecer o elemento proativo como aquele que se antecipa às necessidades do cliente, conseqüentemente todo serviço de manutenção possam ser disponíveis no menor prazo de tempo, o processamento dos pedidos seja o mais otimizado possível às visitas de vendas respeitem a frequência determinada, enfim, todo o aparato que circunda estes elementos esteja adequadamente orientado para surpreender o cliente quanto as velocidade de resposta.

Questão: Como a empresa na pessoa do corretor pode se antecipar às necessidades dos clientes na transação de um imóvel?