

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PETHERSON LAURINDO CALEGARI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA IMOBILIÁRIA LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE IÇARA/SC**

CRICIÚMA

2021

PETHERSON LAURINDO CALEGARI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA IMOBILIÁRIA LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE IÇARA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos

CRICIÚMA

2021



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA IMOBILIÁRIA DO MUNICÍPIO DE IÇARA/SC

Petherson Laurindo Calegari¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O planejamento estratégico é um instrumento importante para gestão da organização, auxiliando no diagnóstico da empresa, organizando os objetivos, e criando estratégias de acordo com a realidade da organização. Desta forma a presente pesquisa objetiva elaborar um planejamento estratégico para a empresa imobiliária localizada no município de Içara/SC. Para o alcance do objetivo tem-se como procedimentos metodológicos uma pesquisa qualitativa, descritiva, estudo de caso com o uso de entrevista com o proprietário, questionário com os corretores da organização e com os clientes. Foi executado uma pesquisa afim de criar um diagnóstico para uma imobiliária localizada na cidade de Içara/SC, onde foi verificado que a empresa possui como principais pontos fortes o atendimento ao cliente, os corretores de imóveis, confiança e transparência nas transações imobiliárias, e como principais pontos fracos, a desorganização, falta de treinamentos para a equipe e os preços de venda dos imóveis. Em relação as oportunidades, é grande a procura por casas, visto que é o domicílio predominante na cidade, bem como o investimento em tecnologia para melhoria do atendimento ao cliente. Já em relação as principais ameaças, podemos citar o grande número de mulheres na cidade, considerando que homens são a maioria dos clientes, os concorrentes que trabalham com os mesmos imóveis e o aumento das taxas de juros para financiamento. O presente estudo propõe como objetivos estratégicos o fortalecimento do atendimento ao cliente e o desenvolvimento do uso tecnológico, com foco no atendimento.

PALAVRAS – CHAVE: Estratégia. Planejamento Estratégico. Imobiliária. SWOT. 5W2H.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Segundo Porter (1996), a estratégia consiste em integrar um grupo de atividades de uma organização, a fim de auxiliar a empresa a se manter no mercado e superar seus concorrentes em um cenário competitivo. A estratégia é a diferenciação da empresa no mercado, visando alcançar o desempenho excelente, que é o objetivo principal de qualquer organização.

Mintzberg (2010) ressalta que uma das maneiras de formular uma estratégia é dar enfoque as situações internas e externas, identificando pontos fracos e fortes da instituição, bem como ameaças e oportunidades no ambiente. Com isto, a empresa

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



consegue encontrar fatores-chave de sucesso e competências que a diferencia dos concorrentes, fazendo com que crie e implemente uma estratégia. Há também estratégias que são formuladas com base em cálculos analíticos, selecionando pontos estratégicos específicos para se posicionar no contexto competitivo.

Um planejamento estratégico deve ser delimitado em etapas distintas, visando planejar as ações e os desempenhos, considerando os desenvolvimentos futuros e respeitando as hierarquias dos diversos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Com base no diagnóstico da empresa, o planejamento estratégico busca propor passos para criar o futuro da organização, bem como alcançar o objetivo geral, levando em consideração o que a empresa busca ser e alcançar daqui alguns anos (MINTZBERG, 2010).

De acordo com Ferreira (2005), as micro e pequenas empresas não criam um planejamento estratégico, simplesmente abrem as “portas” e focam apenas no lucro, investindo todos os recursos próprios e muitas das vezes despejando capital advindo de empréstimos. Desta forma, as empresas acabam perdendo o dinheiro investido, falindo a organização e adquirindo muitas dívidas. Além de que, normalmente as empresas de pequeno e médio porte possuem recursos limitados, fazendo com que seja mais essencial ainda a utilização de um planejamento estratégico, minimizando a perda de energia em atividades que não são importantes para o desempenho da organização. O grande diferencial das empresas bem-sucedidas e as que estão arruinadas é justamente a estratégia definida para se manter e competir no mercado, é a importância dada ao planejamento para o crescimento da instituição.

Conforme o Sebrae (2016), entre os anos de 2008 a 2012, levando em consideração as empresas constituídas neste período, com até dois anos de atividade, utilizando todas as informações nas bases entre 2008 e 2014, foi constatado que a taxa de sobrevivência das organizações no Brasil, incluindo os Microempreendedores individuais (MEI), teve uma evolução de 54,20% no ano de 2008 para 76,60% em 2012. Mas, analisando especificamente as Microempresas (ME), a taxa de sobrevivência variou entre 46,00% a 55,00%, evolução menor que a citada anteriormente. A pesquisa ainda expõe que a taxa de mortalidade para empresas do setor de serviços da região Sul é de 26,00%, sendo que 2.893 empresas constituídas no período analisado tinham como atividade a corretagem na compra e venda e avaliação de imóveis, com taxa de não continuidade neste ramo de 49,00%. No município de Içara, em Santa Catarina, 28,20% das empresas que foram criadas entre 2008 e 2012, não conseguiram sobreviver por pelo menos dois anos. Dentre as principais causas de mortalidade destas empresas está a falta de um planejamento, a má gestão e a falta de capacitação.

Neste contexto encontra-se a empresa do setor imobiliário presente no mercado há 1 ano, possuindo além do proprietário, quatro colaboradores, com porte de Microempresa (ME) e a atividade econômica principal voltada para Corretagem na compra e venda e avaliação de imóveis, estabelecida no município de Içara em Santa Catarina. Visto que a empresa em questão nunca elaborou um planejamento estratégico, questiona-se: Qual o planejamento estratégico ideal para uma empresa do setor imobiliário localizada no município de Içara?

Frente a essa questão de pesquisa, o estudo objetiva elaborar um planejamento estratégico para a empresa imobiliária localizada no município de Içara. Propõe-se como objetivos específicos: (1) Diagnosticar a organização; (2) Definir os objetivos estratégicos; e (3) Aplicar a metodologia 5W2H.



Além de enfatizar a importância da estratégia para o futuro das organizações, Oliveira (2018) aborda outros aspectos positivos com a utilização do planejamento estratégico, tais como: aumentar os resultados da empresa e mantê-los positivos ao longo do tempo, manter-se no mercado, cumprir as responsabilidades e deveres, resguardar os recursos aplicados pelas empresas, maximizar a utilização dos recursos disponíveis e produzir alternativas para as diversas situações que ocorrem na empresa. Visando o crescimento e desempenho da empresa imobiliária, a elaboração de um planejamento estratégico é de grande importância e pode trazer os aspectos positivos mencionados, sendo de forma prática, de grande valia para a imobiliária objeto de estudo.

Na esfera social, o estudo tem grande importância para a comunidade, visto que uma melhor estruturação da empresa no mercado resulta em movimentação na economia no âmbito municipal, estadual e nacional. Além disso, o crescimento da empresa aumenta suas contribuições tributárias, fazendo com que estas sejam convertidas em melhorias públicas para a sociedade. A empresa continuará com seus corretores, podendo ao decorrer do tempo constituir uma equipe maior, dando oportunidade de trabalho para mais famílias. É válido ressaltar que o futuro estudo poderá ser utilizado como modelo para elaboração de planejamentos estratégicos de outras empresas.

No âmbito científico, o presente estudo busca aprofundar teoricamente, trazendo peculiaridades para a aplicação da teoria, contribuindo cientificamente com informações, análises e estudos relacionados ao planejamento estratégico.

Nos próximos tópicos serão abordados a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados, e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

Na concepção de Porter (1996), as empresas a fim de melhorar competitivamente, focaram nas técnicas e ferramentas gerenciais e de forma quase imperceptível, foram substituindo a estratégia. Contudo, estas ferramentas gerenciais auxiliam na eficácia operacional das organizações, não necessariamente no posicionamento estratégico. Face a isto, pode-se definir eficácia operacional como sendo a realização de atividades similares de forma superior aos rivais. Por outro lado, o posicionamento estratégico tem como conceito realizar as atividades diferentes das que os rivais realizam ou exercer atividades semelhantes, mas de modos diferentes. É válido ressaltar que apenas a eficácia operacional não basta para o melhor desempenho da organização, entretanto, é necessária para alcançar uma lucratividade maior.

A rápida difusão das melhores ferramentas operacionais utilizadas no mercado, faz com que muitas empresas não consigam se manter competitivas durante um longo período, uma vez que, as concorrentes conseguem imitar soluções gerenciais de forma célere, visto que os consultores disseminam estas técnicas, ficando cada vez mais difícil permanecer à frente das empresas concorrentes (PORTER, 1996).

A estratégia competitiva possui como essência a diferenciação, atributo este que auxilia a empresa a ter uma vantagem competitiva, utilizando um sistema de



atividades diferentes alinhadas com a estratégia que anulam as imitações por parte das concorrentes, e criando uma posição única e de valor (PORTER, 1996).

A Figura 1 apresenta de forma detalhada a seleção das estratégias das organizações, evidenciando as estratégias deliberadas, que são previstas para serem realizadas e as estratégias emergentes, que são utilizadas mesmo quando não pretendidas, pois são consideradas pela empresa as estratégias a serem aplicadas no momento, analisando o cenário atual (MINTZBERG, 2010).

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Mintzberg (2010, p.26)

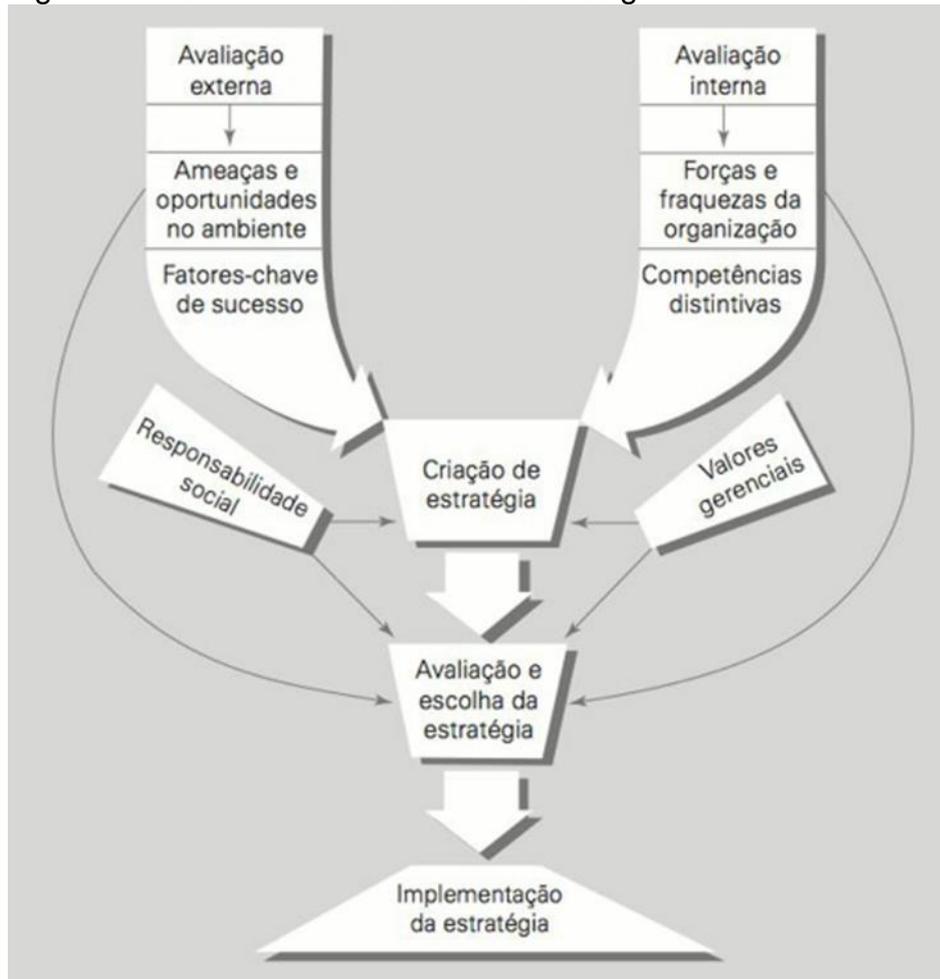
A Figura 1 demonstra o processo das estratégias deliberadas e emergentes das organizações. As estratégias pretendidas podem ser definidas como sendo os planos que a empresa almeja ou pretende realizar. Como estas estratégias são previstas para serem realizadas pela organização, é fato que a empresa espera que se tornem estratégias deliberadas. Na prática, parte destas estratégias pretendidas não são realizadas, visto que, com o decorrer do tempo, a organização está sujeita à eventos inesperados no âmbito interno e externo, obrigando-a à realizar adaptações durante o percurso. Mas há casos em que as estratégias realizadas não foram pretendidas pela empresa, são as chamadas estratégias emergentes. Estas estratégias são resultantes de um conjunto de acontecimentos e de processos que foram se alinhando para uma coerência, de tal modo que a empresa opte pela escolha da mesma para ser realizada (MINTZBERG, 2010).

2.2 ESCOLA DE DESIGN

A escola do design é uma das escolas que mais contribuem para a criação da estratégia, visto que possui como base a análise de aspectos importantes no âmbito externo e interno, avaliando as ameaças e oportunidades no mercado, bem como as forças e fraquezas da empresa (MINTZBERG, 2010).



Figura 2 - Modelo básico da escola do design



Fonte: Mintzberg (2010, p.38).

Assim como apresentado na Figura 2, a matriz SWOT tem como base a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, sendo fundamental para a construção do planejamento estratégico. Em relação ao ambiente interno, a força de uma empresa consiste no poder que ela tem de sobreviver no mercado, é algo que influencia e que auxilia no desempenho da organização. Pode ser considerada uma força, a qualidade dos processos, a quantidade de produtos no portfólio, a estrutura da organização, a lista de clientes, a inovação tecnológica, entre outras. Em relação a fraqueza, o autor expõe que é o inverso da força, é um aspecto que dificulta o desempenho da organização, independentemente do motivo. A fraqueza é um obstáculo do posicionamento da empresa no mercado, pois deixa a empresa fragilizada. Mas, no entanto, a fraqueza é algo interno da organização que pode ser revertida ou amenizada (FERNANDES, 2015).

No planejamento estratégico, a análise do ambiente interno e externo é importante para a organização se manter e sobreviver no cenário competitivo. Utilizando a análise SWOT é possível se ter uma visão mais detalhada das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. O termo SWOT é advindo das iniciais das palavras em inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats*, e surgiu nas escolas de administração na década de 1960. A análise SWOT é utilizada até os dias atuais, visto que é um elemento importante para elaboração de



planejamentos estratégicos. De forma simples, a matriz SWOT é uma tabela de quatro quadrantes que estão dispostas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. O intuito é auxiliar os gestores a definirem como as forças podem ser mais intensificadas, quais fraquezas podem ser sanadas ou amenizadas, e auxiliar no monitoramento do ambiente externo, a fim de aproveitar as oportunidades e desviar das ameaças (GUAZZELLI, 2018).

O âmbito externo é o ambiente em que as empresas estão inseridas, meio este que sofre mudanças periódicas e cotidianas, que resultam nas ameaças e oportunidades do mercado. Estas ameaças e oportunidades atingem todas as empresas, mas os impactos ocasionados em cada uma são de forma diferente. Pode-se citar como exemplo as mudanças ocorridas na sociedade, nas leis, na percepção do cliente, entre outras. As empresas que se preparam e antecipam os acontecimentos conseguem usufruir das oportunidades, ou transformar o que seria um problema em uma vantagem competitiva. A oportunidade é definida como uma situação externa, que não pode ser dominada pela organização, que se for aproveitada adequadamente, pode auxiliar na melhoria do desempenho da empresa, bem como no alcance dos objetivos. A ameaça também é uma situação externa que não pode ser dominada pela organização, sendo definida como uma situação que deve ser expulsada adequadamente ou mantida à distância, a fim de evitar a impacto negativo no desempenho do negócio ou no alcance dos objetivos. A ameaça pode envolver a substituição de um produto, as leis rigorosas, concorrentes fortes, seleção do mercado, alteração na legislação atual, entre outras (FERNANDES, 2015).

Sob o ponto de vista de Kotler (2000), a análise SWOT deve observar as forças macroambientais e microambientais. As forças macroambientais são referentes aos aspectos políticos, econômicos, demográficos, legais, tecnológicos e socioculturais, já as forças microambientais são referentes aos concorrentes, fornecedores, clientes e distribuidores. Avaliando as tendências e mudanças, deve identificar oportunidades e prevenir ameaças, a fim de construir uma vantagem competitiva. No ambiente interno, é de grande importância a análise das forças e fraquezas da organização, pois realizando esta análise é possível formular as metas, estratégias e programas.

A formulação das metas acontece no período de planejamento, onde a empresa descreve os objetivos em termos de relevância e prazo. Estes objetivos, devem ser organizados de forma hierárquica, do mais importante para o menos importante, bem como devem ser estabelecidos de forma mensurável. Além do mais, estes objetivos devem ser consistentes e realistas conforme a realidade da empresa apresentada na análise SWOT (KOTLER, 2000).

2.3 ESCOLA DE PLANEJAMENTO

Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial, que busca auxiliar os gestores na tomada de decisões, por meio de um processo de formulação e execução de estratégias a longo prazo, que visa direcionar a empresa para o futuro desejado, objetivando se diferenciar dos concorrentes de forma positiva, levando em consideração a missão, visão e os objetivos estratégicos da organização (CHIAVENATO, 2020).

Segundo Mintzberg (2010), escola de planejamento busca inicialmente traçar objetivos, com base na matriz SWOT, para depois delinear etapas e executá-las com técnicas e verificações, por fim elaborar planos operacionais. Após a fixação dos



objetivos, a organização busca prever as condições futuras, utilizando uma lista de verificações para controlar fatores externos, e técnicas bem desenvolvidas. O lema desta escola de pensamento estratégico é prever e planejar. Internamente, o levantamento das forças e fraquezas da organização é feito basicamente por *checklists* e tabelas. A operacionalização da estratégia é o estágio em que são definidas hierarquias, levando em consideração o tempo e os níveis. Os planos operacionais são definidos como longo, médio e curto prazo. O sistema de planos operacionais, que normalmente é chamado de “plano mestre”, abrange o conjunto de estratégias, objetivos, orçamentos e programas. Cada uma das etapas é controlada para ser executada conforme o especificado, controlando também o cronograma em que serão realizadas.

Existem diversos tipos de planejamentos estratégicos, mas a maioria destes se resume as mesmas ideias, sendo elaborados de forma a seguir as principais etapas, descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do planejamento estratégico

Etapa 1	Estágio de fixação de objetivos	Quantificação de metas como um meio de controle.
Etapa 2	Estágio da auditoria externa	Avaliação das condições externas da organização. É o conjunto de previsões a respeito das condições futuras, a fim de “prever” e “planejar”.
Etapa 3	Estágio da auditoria interna	Estudo das forças e fraquezas da organização. Uso de técnicas formalizadas em geral, utilização de <i>checklists</i> e tabelas.
Etapa 4	Estágio de avaliação de estratégia	Avaliação de várias estratégias com o objetivo de delinear-las, de modo que possam ser avaliadas e uma delas, selecionada.
Etapa 5	Estágio de operacionalização da estratégia	A operacionalização das estratégias resulta em um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e tempo. As hierarquias de orçamentos e objetivos são relacionadas ao controle de desempenho, já as hierarquias de estratégias e de programas são relacionadas ao planejamento de ações.
Etapa 6	Programando todo o processo	É preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma, controlando as atividades que serão executadas.

Fonte: Mintzberg (2010)

Após o diagnóstico da empresa utilizando a análise SWOT, onde são dispostos os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, buscasse definir as ações estratégicas da empresa para os próximos anos, a curto e longo prazo, utilizando na maioria das vezes, a metodologia 5W2H. Este termo se refere as perguntas em inglês *What, Why, Where, When, Who, How e How Much*, que significam respectivamente, O que, Por que, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto. O principal objetivo da metodologia 5W2H é compor o plano de ação da organização, a fim de traçar as tarefas e acompanhá-las, de forma simples, fácil e ágil. Consiste em uma tabela que contém as questões e suas respectivas respostas, controlando os prazos, valores e demais itens para alcançar a ação previamente estipuladas (ANDRADE, 2016).

2.4 ESCOLA DE POSICIONAMENTO

A escola de posicionamento não se distanciou de forma radical das outras escolas, mas criou uma ideia única, com aspectos positivos e negativos. A formulação da estratégia é o processo de seleção de posições no mercado, com base em cálculos analíticos e estudos a partir de bases de dados e com isto, é possível verificar quais



estratégias possuem o melhor funcionamento dentro da organização. A escola defende que as estratégias são posições genéricas e que são identificáveis e comuns no mercado, e que o analista não busca formular estratégias, e sim de selecionar, apresentando os resultados obtidos através dos cálculos ao gerente. Como exemplo de estratégia genérica podemos citar a diferenciação de produtos (MINTZBERG, 2010).

Porter (1999) enfatiza que o posicionamento de uma empresa é a criação de uma vantagem competitiva em determinado setor. O autor comenta que a organização deve se posicionar de forma que consiga se defender das cinco forças presentes no mercado competitivo ou de induzi-las a seu favor.

A definição dos pontos fortes e fracos da organização auxilia a estratégia na criação de defesas contra os concorrentes ou na escolha de uma posição em um setor em que as forças são mais fracas. Com base na análise das capacidades da empresa é possível avaliar em que área deve enfrentar ou evitar a concorrência. A chave da sobrevivência e do crescimento se dá pela definição de um posicionamento que sofra menos ataques das empresas concorrentes e que seja menos exposto ao desgaste decorrente da atuação dos fornecedores, compradores e produtos substitutos (PORTER, 1999).

Kotler (2000) afirma que as metas são objetivos que a empresa deseja alcançar, e que formulando a estratégia é possível definir como chegar nas metas definidas. Há muitos tipos de estratégias, mas três tipos são mais abordadas, as chamadas estratégias genéricas, que são: liderança total em custos, diferenciação e foco. A liderança total em custos tem como enfoque os menores custos de produção e distribuição, a fim de conseguir superar os concorrentes nos preços dos produtos ofertados. A diferenciação tem como objetivo um desempenho superior em uma área específica, e não em todas. Temos como exemplo as empresas que optam por qualidade, outras por tecnologia, assistência técnica, entre outras áreas. O foco concentra-se em um ou mais setores estreitos de mercado, optando pela diferenciação ou pela liderança em custos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O método científico é de grande importância, visto que é a sucessão de operações executadas com o intuito de atingir determinado resultado. É um sistema ordenado de pensamento, que abrange um conjunto de procedimentos, com a finalidade de conduzir o estudo ao encontro dos objetivos. Pode-se citar como etapas em que o método científico se empenha: encontrar um problema, conseguir uma solução para o problema, procurar conhecimentos teóricos, técnicos e empíricos que auxiliam na solução do problema, entre outras (LOZADA, 2019).

Quanto a abordagem de problema, o estudo se classifica como qualitativo. Hernandez Sampieiri (2013) enfatiza que o estudo qualitativo busca compreender a realidade dos participantes, aprofundando suas experiências, opiniões, pontos de vista e fenômenos que os rodeiam. O enfoque qualitativo busca examinar as perspectivas dos participantes em seu ambiente e no contexto em que está inserido.

A abordagem de problema do estudo é qualitativa, pois o tema planejamento estratégico em empresas do ramo imobiliário é pouco explorado e há poucas pesquisas realizadas sobre ele em algum grupo específico. O fato do processo



qualitativo ser aplicado em um número menor de casos, por levar em consideração as visões e experiências dos participantes, contribuiu para a escolha (HERNANDEZ SAMPIEIRI, 2013).

Quanto aos objetivos, o estudo se classifica como descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características do assunto estudado, a fim de abordar particularidades de um conjunto específico. Esta pesquisa busca obter muitas informações a respeito do assunto estudado, resultando visões diferentes sobre um assunto já conhecido (LOZADA, 2019).

Appolinário (2015) comenta que os estudos descritivos buscam descrever determinado assunto estudado, fazendo com que o pesquisador analise os dados coletados, sem efetuar nenhum experimento.

O futuro estudo será descritivo, já que o objetivo principal será elaborar um planejamento estratégico para a empresa imobiliária localizada no município de Içara. As informações referentes aos objetivos serão descritas com base nos aspectos encontrados no campo (APPOLINÁRIO, 2015).

Quanto aos procedimentos, foi selecionado o estudo de caso. O estudo de caso busca investigar em profundidade um caso atual em seu contexto real, explicando questões do tipo “como” e “por que”. É um dos procedimentos mais utilizados na pesquisa científica. A estrutura do estudo de caso é composto pela delimitação do contexto (geográfico, por parte ou temporal), determinação do número de casos e elaboração de um instrumento de coleta de dados, bem como o programa de sua aplicação (LOZADA, 2019).

O procedimento que foi adotado é o estudo de caso, pois possui sua particularidade e servirá como modelo referencial para outros trabalhos acadêmicos. Foi escolhido este procedimento para conseguir informações detalhadas com base em situações da vida real, além de que permitem investigar o caso internamente e possibilitam o aprimoramento, criação ou rejeição de novas teorias (LOZADA, 2019).

As respostas da entrevista com o proprietário foram captadas utilizando 32 perguntas abertas, já o questionário com os corretores da equipe foi elaborado com 29 perguntas, sendo 20 fechadas e 9 abertas, e o questionário com os clientes foi aplicado utilizando 17 perguntas, sendo 13 fechadas e 4 abertas.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A empresa imobiliária localizada em Içara, presente no mercado há 1 ano nunca elaborou um planejamento estratégico. Sabendo disto, as técnicas de pesquisa foram entrevista com o proprietário da empresa (APÊNDICE 1), questionário com os corretores (APÊNDICE 2) e questionário com os clientes (APÊNDICE 3).

Lakatos (2017) enfatiza que uma das vantagens da entrevista como técnica de pesquisa, é que pode ser usada com diversos grupos de pessoas. Com isto, é possível analisar melhor os comportamentos e atitudes do entrevistado, auxiliando na coleta de dados de grande importância que não são descritos em documentos. Já o questionário é uma técnica de pesquisa que tem como base um conjunto de perguntas que são elaboradas previamente, sendo que devem ser respondidas por escrito e enviadas ao pesquisador. Uma das vantagens da aplicação do questionário é o alcance de um grande número de pessoas, sem a interferência do pesquisador, além de que é possível economizar tempo e dinheiro (LAKATOS, 2017).

O Quadro 2 apresenta as etapas da aplicação da pesquisa:



Quadro 2 – Etapas do procedimento de coleta de dados.

Etapa I	Entrevista com o proprietário aplicada pessoalmente, captando as respostas por gravação de áudio do celular.
Etapa II	Aplicação do questionário com os corretores da equipe via <i>Whatsapp</i> , utilizando o Google Formulário.
Etapa III	Aplicação do questionário com os clientes via <i>Whatsapp</i> , utilizando o Google Formulário.

Fonte: Dados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EMPRESA

A empresa foi fundada em outubro de 2020, devido ao proprietário ter 5 anos de experiência no ramo imobiliário e possuir um escritório fixo em Içara que foi aberto em 2018, onde trabalhava como corretor de imóveis autônomo com um assistente de vendas.

Um dos motivos da criação da empresa foi a alta demanda no mercado imobiliário, além dos desejos de ter uma equipe de corretores para aumentar os resultados, melhorar a estrutura e mais reconhecimento e visibilidade, aspectos que influenciaram na criação da mesma.

O nível de escolaridade do proprietário da empresa é ensino médio completo e possui como área de formação o curso técnico em Transações Imobiliárias. Atualmente, a imobiliária trabalha com os serviços de intermediação de compra e venda de imóveis e avaliações, com pensamento em diversificar os serviços nos ramos de locação e administração de condomínios. Além do proprietário, a equipe é composta por outros quatro corretores de imóveis.

4.2 ANÁLISE INTERNA

4.2.1 Entrevista proprietário

O proprietário descreve o público da imobiliária como “diversificado, entre 18 a 60 anos, com vários tipos de renda, mas a maioria é na faixa de 30 a 40 anos, sendo mais casais com filhos.”. Esta perspectiva é válida, pois o proprietário também trabalha no atendimento ao público que visita a imobiliária, nas vendas e nos agenciamentos dos imóveis. Já o filho, também faz atendimento ao público e vendas, além de cuidar da parte de marketing e divulgações dos imóveis nas redes sociais e site e também dos processos de documentações e contratos de compra e venda. Os outros corretores focam em vendas, divulgações nas redes sociais para atrair mais clientes e agenciamento de imóveis.

O processo de compra de um imóvel pela imobiliária ocorre do seguinte modo: o cliente entra em contato por meio de redes sociais, site, números para contato em placas, *Whatsapp* ou pessoalmente e a partir disso é feito o atendimento, explicando os dados e formas de pagamento, havendo o interesse do cliente é agendado um horário para visitar o imóvel. Após ver pessoalmente, caso o cliente se agrada, ele envia uma proposta de compra e caso o proprietário do imóvel aceite, é elaborado o contrato de compra e venda, que deverá ser assinado em cartório para fechamento do negócio. Após fechamento, é encaminhado as documentações necessárias para fazer a escritura pública do imóvel e por fim as partes assinam a escritura. O



pagamento do imóvel é feito na assinatura do contrato de compra e venda ou na assinatura da escritura pública.

O processo de agenciamento de um imóvel para venda ocorre do seguinte modo: os corretores entram em contato com os proprietários do imóvel, ou vice-versa, a fim de explicar como a imobiliária trabalha e se possuem interesse de colocar o imóvel a venda. O proprietário se interessando, é agendado um horário com ele no imóvel para conversar e explicar novamente como a imobiliária trabalha, para sanar qualquer dúvida pessoalmente. No momento da visita é levado o contrato de corretagem com exclusividade para preencher e o proprietário assinar, é colhido as informações do imóvel, como por exemplo: matrícula, metragem do lote, cômodos, rua, valor. Após isto, é feito fotos do imóvel para divulgações e é colocado uma placa de venda no local.

Os corretores de imóveis que atuam na equipe não recebem treinamentos internos, eles conversam e tiram dúvidas com o proprietário ou com o responsável quando o mesmo não está no local, pessoalmente ou pelo Whatsapp. Um fator que o proprietário deve melhorar em relação aos corretores, é a questão de oferecer treinamentos internos para informá-los, deixando-os mais seguros para desempenhar os serviços, visto que isso auxiliaria no desempenho dos corretores. Com estes treinamentos e com a presença frequentemente dos corretores na imobiliária facilitaria o repasse das informações. O proprietário da empresa acredita que a aplicação de metas de vendas auxilia na forma com que os corretores se dedicam no trabalho. Acredita que a comissão de venda paga a eles é satisfatória e de acordo com o aplicado no mercado.

4.2.1.1 Avaliação da Imobiliária

A estrutura interna da imobiliária é adequada para desempenhar as atividades, no momento falta algumas mesas para os corretores utilizarem, mas já se tem um projeto do novo escritório, que está sendo executado. Este novo espaço que está sendo montado na sala ao lado, terá mesa de reunião, mais mesas para atendimento e um espaço mais amplo, a fim de atender melhor os corretores e clientes. Além de que o novo escritório será mais moderno e elegante, trazendo mais visibilidade.

A imobiliária se preocupa com a organização do site e redes sociais, com cuidado especial com as postagens, descrição dos imóveis e vídeos e possui uma rede social única da empresa. Os recursos estão sendo investidos de forma eficiente para alcançar clientes, executando um bom trabalho de divulgação, utilizando publicações patrocinadas, bem como mantendo o site atualizado constantemente, além dos investimentos em placas de venda e materiais impressos. Um dos pontos levantados que está faltando para atrair mais clientes, é o investimento em mais meios de comunicações, como exemplos podemos citar o rádio, *outdoors* em vias públicas e propagandas.

A comissão de venda da imobiliária está de acordo com o aplicado no mercado, tendo em vista que a maioria das imobiliárias trabalham com o percentual aplicado. Em relação aos valores dos imóveis, a empresa faz a intermediação de imóveis de várias faixas de preço, mas é visto que quanto menor o valor a procura tende a ser maior.

Atualmente, não há controle financeiro ou *software* para gestão da imobiliária, este controle é feito pelo proprietário. Inclusive, não havia controle dos prazos de



contratos de vendas dos imóveis, apenas em meio físico nas pastas, mas a imobiliária está utilizando o Excel para melhor controle destes prazos.

A imobiliária trabalha com exclusividade, ou seja, faz o agenciamento dos imóveis de forma que fique a venda somente com a imobiliária por um prazo definido, ficando a empresa responsável pela venda no período. Todo tipo de imóvel e valor é aceito pela imobiliária, sem haver seleção de imóveis para agenciamento.

4.2.2 Posicionamento dos corretores

4.2.2.1 Corretores

Dentre os três corretores de imóveis que trabalham na imobiliária, dois possuem ensino superior completo e um possui ensino médio completo. Em relação ao tempo de experiência, dois corretores possuem um ano no setor e um possui nove meses. Dentre os três corretores, apenas um prefere trabalhar em um nicho específico de imóveis, voltado a apartamentos, enquanto o restante não possui preferência, trabalham com imóveis em geral.

O diferencial da imobiliária em relação aos concorrentes segundo o Corretor 1 é o atendimento de ótima qualidade. Já para o Corretor 2, o diferencial é a divulgação e a responsabilidade com o cliente, diferente do Corretor 3, que acredita ser o diferencial a variedade de imóveis com boa localização e preço. Na percepção dos corretores, o que leva o cliente a procurar a imobiliária é a indicação de outros clientes, o atendimento diferenciado e as divulgações/marketing.

Segundo o posicionamento dos corretores, o público reconhece que eles pertencem a equipe da imobiliária, bem como eles se sentem parte da equipe, mas em relação a presença na imobiliária frequentemente, dois corretores acreditam ser importante a presença e um corretor acredita não ser importante a presença frequentemente.

Todos os corretores enfatizaram que não gostam de trabalhar com metas de vendas. Em relação a quantidade de imóveis que os corretores possuem capacidade de vender por mês, dois corretores acreditam que conseguem vender um imóvel e o outro corretor respondeu que consegue vender vários e que isso depende muito da variedade de imóveis que a imobiliária possui para apresentar aos clientes opções que eles procuram no momento. Todos os corretores da equipe acreditam que os treinamentos internos da imobiliária ajudariam no seu desempenho profissional.

4.2.2.2 Análise Empresa

No questionário aplicado com os corretores também foi avaliado o posicionamento deles com relação a imobiliária. Conforme o Corretor 1, o que falta na imobiliária para aumentar suas vendas é um espaço reservado para atendimento dos próprios clientes e treinamentos internos. Já para o Corretor 2, o aumento das vendas está muito atrelado com a quantidade de imóveis disponibilizados, pois consegue oferecer mais opções ao cliente que está à procura. Na opinião do Corretor 3, o que falta na imobiliária para aumentar as suas vendas é um catálogo de imóveis de terceiros e mais projetos como feiras, plantões e eventos. Assim, o Quadro 2 apresenta os pontos fracos da empresa de modo sintetizado:



Quadro 3 – Pontos fracos da empresa

Corretor 1	Corretor 2	Corretor 3
Desorganização.	Em relação a imobiliária, não possui ponto fraco, a imobiliária está sempre dando suporte necessário para clientes e corretores.	Pós venda insatisfatória.
Fraca divulgação em outdoors, rádio, televisores em estabelecimentos, entre outros.		Falta de treinamento aos colaboradores e definição específica das funções e tarefas.
Em algumas horas do dia a imobiliária fica fechada, pois todos saem para as visitas.		Falta de organização do fluxo de processo interno e externo da imobiliária.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3 demonstra que não há um único problema vivenciado por todos os corretores, sendo expostos problemas diversos. Todavia o Corretor 1 e o Corretor 3 falam de uma desorganização da imobiliária. O Quadro 4, em contrapartida, apresenta os pontos fortes da empresa:

Quadro 4 – Pontos fortes da empresa

Corretor 1	Corretor 2	Corretor 3
Assistência para os funcionários.	Compromisso com os clientes.	Carisma pelas pessoas da cidade.
Localização da imobiliária.	Atendimento diferenciado.	Alta divulgações de imóveis e com características explicativas a qualquer grau de escolaridade.
Atenção especial aos clientes.	Ótima divulgação.	Sinceridade e transparência nos negócios.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fortes apontados pelos corretores da empresa, pode-se perceber que o atendimento e atenção com os clientes, bem como a transparência e compromisso nas negociações são pontos bem enfatizados.

Dentre os três corretores, dois acreditam que as redes sociais é o melhor meio de prospectar clientes, enquanto um corretor acredita que o melhor meio são as relações pessoais. Em relação a todos os processos que ocorrem dentro da imobiliária, segundo dois corretores, os clientes gostam muito e conforme o terceiro corretor, os clientes gostam.

O Corretor 1 acredita que o contrato de exclusividade de venda é um fator que os clientes mais reclamam, diferentemente do Corretor 2, que explana que a imobiliária não possui reclamações. Já o Corretor 3, percebe que os fatores que os clientes mais reclamam é a imobiliária fechada em horário comercial e a falta de organização nas entregas dos documentos.

Quadro 5 - Dois fatores que os clientes mais gostam.

Corretor 1	Corretor 2	Corretor 3
Ótimo atendimento e muito prestativos, pois em muitos casos até buscam os clientes em casa.	Atendimento.	Atendimento.
Boa explicação sobre financiamentos.	Sinceridade.	Variedade de imóveis e preços diferentes.

Fonte: Dados da pesquisa.



Os clientes fazem contato com os corretores pelo *Instagram* pessoal, *Whatsapp* pessoal e *Facebook* pessoal. Dos três corretores, dois vendem mais casas e um vende mais lotes. O processo de documentação da imobiliária segundo dois corretores é rápido e na opinião do terceiro corretor a agilidade do processo de documentação é média. Os corretores não dominam toda a documentação envolvida na venda de um imóvel.

A faixa etária dos clientes da imobiliária conforme dois corretores é de 40 a 50 anos, e o terceiro corretor acredita ser de 50 a 60 anos. A maioria dos clientes que adquirem um imóvel são casados com filhos segundo a percepção dos corretores.

4.2.3 Posicionamentos dos clientes

4.2.3.1 Perfil dos Clientes

Para a composição do diagnóstico da organização foi aplicado um questionário *online* com os clientes da imobiliária. Do envio, houve o retorno de doze clientes.

Em relação a faixa etária dos clientes que já adquiriram um imóvel com a imobiliária, dentre doze questionados, seis deles possuem idade entre 25 a 35 anos, e cinco deles se enquadram na faixa etária de 35 a 50 anos. Um cliente não respondeu corretamente à pergunta. Dos doze clientes que responderam o questionário, 75% são do sexo masculino e 25% do sexo feminino.

Quadro 6 – Sexo e nível de escolaridade dos clientes.

Nível de escolaridade	Ensino fundamental incompleto	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo	TOTAL
Sexo							
Masculino	0	0	0	4	1	4	9
Feminino	1	0	0	0	0	2	3
TOTAL	1	0	0	4	1	6	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos clientes que participaram da pesquisa, referente ao nível de escolaridade, 50% dos clientes possuem ensino superior completo, 33,33% possuem ensino médio completo, 8,3% possuem ensino fundamental incompleto e 8,3% possuem ensino superior incompleto. Dentre os seis clientes que possuem ensino superior completo, cinco deles responderam que suas áreas de formação são as descritas a seguir: Comércio Exterior, Engenharia de Materiais, Química, Teologia e Engenharia Mecânica. Um cliente com ensino superior completo não respondeu sua área de formação. Dos que possuem ensino médio completo, quando questionados se possuíam algum curso técnico, um cliente respondeu que possui curso técnico de Eletrotécnica.

Quadra 7 – Cruzamento estado civil *versus* os filhos moram com você.

Estado civil	Solteiro(a)	Casado(a)	Divorciado(a)	Viúvo(a)	Total
Os filhos moram com você?					
Sim	0	7	0	0	7
Não	4	0	1	0	5
Total	4	7	1	0	12

Fonte: Dados da pesquisa.



Dos clientes que participaram da pesquisa, referente ao estado civil, sete são casados, quatro são solteiros e um é divorciado. Dentre os clientes que possuem filhos, seis possuem 2 filhos cada, dois possuem 1 filho cada, um possui 3 filhos, e três responderam que não possuem filhos. Quando questionados se os filhos moram com eles, sete clientes, que são os casados, responderam que sim, e os demais responderam que os filhos não moram consigo.

Quando questionados sobre se moram com seus pais, nove responderam que não, totalizando 75% dos clientes, e três responderam que moram com seus pais, resultando em 25% dos clientes.

4.2.3.2 Imóveis para os Clientes

Dos doze clientes participantes da pesquisa, nove responderam que são proprietários de mais de um imóvel e três responderam que possuem apenas um imóvel.

Quadro 8 – Primeiro imóvel adquirido dos clientes.

Primeiro imóvel adquirido	Clientes
Lote	5
Casa	4
Apartamento	2
Sítio/Terreno rural	1
Sala comercial	0
Terreno comercial	0
TOTAL	12

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro imóvel adquirido pelos clientes, conforme pesquisa realizada, aponta que cinco dos doze questionados, compraram um lote na sua primeira aquisição. Quatro clientes apontaram que uma casa foi o seu primeiro imóvel, dois clientes adquiriram um apartamento na sua primeira compra e um cliente adquiriu um sítio/terreno rural como seu primeiro imóvel.

Quadra 9 – Preferência de imóvel para moradia dos clientes.

Imóvel para moradia	Clientes
Casa pronta	7
Sítio	2
Lote para construir	2
Apartamento	1
TOTAL	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10 – Preferência de imóvel para investimento dos clientes.

Imóvel para investimento	Clientes
Casa	5
Lote	4
Terreno comercial	2
Sala comercial	1
Apartamento	0
Sítio/Terreno rural	0
Pavilhão	0
TOTAL	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a faixa de valor que os clientes acreditam ser mais atrativa na hora de procurar um imóvel, seis, ou seja, 50% dos questionados, responderam que acham mais atrativos imóveis até R\$100.000,00 (cem mil reais). Dos demais clientes, cinco acreditam que o valor mais atrativo na hora de procurar um imóvel é



até R\$200.000,00 (duzentos mil reais), e um cliente considera mais atrativo imóveis até na faixa de R\$300.000,00 (trezentos mil reais).

4.2.3.3 A imobiliária para os Clientes

O Quadro 11 demonstra os meios que os clientes conheceram a imobiliária, a fim de auxiliar no diagnóstico da empresa.

Quadro 11 – Meios que os clientes conheceram a imobiliária.

Como os clientes conheceram a imobiliária?	Clientes
Indicação	4
Redes sociais	3
Contato com os corretores	3
Particular	1
Contato pela placa de venda no imóvel	1
Local da imobiliária	0
TOTAL	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos doze questionados, quatro responderam que conheceram a imobiliária por indicação de outros clientes, três por redes sociais, como *Facebook* e *Instagram*, três conheceram a imobiliária pelo contato com os corretores, um teve o primeiro contato de forma particular e um entrou em contato pela placa de venda no imóvel. O local da imobiliária foi o meio que não teve resultado.

Quadro 12 – Diferenciais da imobiliária em relação aos concorrentes.

Diferenciais da imobiliária em relação aos concorrentes	Nº
Atendimento	6
Atenção	3
Honestidade	2
Transparência	2
Presteza	2
Confiança	2
Responsabilidade	1
Sinceridade	1
Pro atividade	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 12 teve como base os aspectos mencionados pelos clientes quando questionados sobre os diferenciais da imobiliária em relação aos concorrentes, verificando a quantidade em que esses diferenciais foram citados. Como pode-se analisar, o atendimento da empresa é um diferencial que foi enfatizado pelos clientes, seguido por um aspecto que está atrelado ao atendimento, que é a atenção. A concentração e o cuidado com o cliente estão ligados ao atendimento, seja ele pessoalmente, ou por meio de redes sociais, ligações e outros. A atenção e o atendimento são fatores importantes na tomada de decisão de compra de um cliente.

Quadro 13 – Avaliação dos fatores oferecidos pela imobiliária na opinião dos clientes.

(continua)

Fatores	Nº
Atendimento	3,87
Comunicação com a imobiliária	3,73
Corretores de imóveis	3,73



Quadro 13 – Avaliação dos fatores oferecidos pela imobiliária na opinião dos clientes.
(conclusão)

Fatores	Nº
Localização dos imóveis disponíveis	3,33
Tempo para liberação documental do imóvel	3,33
Divulgações por meio de redes sociais	3,27
Portfólio variado de imóveis	3,27
Preço x qualidade (custo-benefício)	3,27
Processo burocrático	3,27
Imóveis disponíveis	3,20
Localização da imobiliária	3,20
Site	3,20
Preço de venda	2,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta avaliação foi aplicada a média ponderada com base nas respostas dos clientes referente a diversos fatores, compreendendo que a resposta excelente equivale a 5, muito bom equivale a 4, bom equivale a 3, razoável equivale a 2 e ruim equivale a 1. Dos fatores apontados, apenas um se enquadrou entre razoável e bom, que foi o preço de venda. Os demais fatores ficaram com avaliações entre bom e excelente. O fato de a imobiliária trabalhar com os preços definidos pelos proprietários, há uma oscilação em relação aos valores, muitas das vezes trabalhando com imóveis superfaturados, distantes do preço de mercado, fazendo com que o preço de venda seja um fator com a pior avaliação na visão dos clientes, considerando um ponto fraco da empresa. Pode-se perceber que dentre os fatores mencionados, o atendimento é o fator com maior representatividade, sendo um ponto forte da imobiliária, seguido pela comunicação com a imobiliária, que é vista como positiva por parte dos clientes e os corretores de imóveis, que podemos estar atrelando com os fatores anteriores, visto que o atendimento e a comunicação com a imobiliária são, na maioria das vezes, feitos pelos corretores de imóveis.

4.3 ANÁLISE EXTERNA

Com base nas categorias dispostas na teoria, foi verificado em dados secundários oportunidades e ameaças, apresentado no Quadro 14:

Quadra 14 – Oportunidades e ameaças da empresa.

	Oportunidades	Ameaças
Tendências demográficas	Frente a população de 58.000 habitantes, a maioria da população solteira, seguida por casados; Migração de 7.106 de pessoas de 2005 a 2010; 2.235 empresas atuantes no município; Maioria da população entre 20 e 24 anos; 53.913 habitantes zona urbana e 4.920 habitantes zona rural; Média de 2,4 salários mínimos;	Grande número mulheres; Concorrentes localizados próximos; Maioria dos concorrentes trabalham com os mesmos imóveis; Concorrentes possuem mais imóveis em praias, aonde há muita procura;

(continua)



Quadra 14 – Oportunidades e ameaças da empresa.

(conclusão)

	Oportunidades	Ameaças
Tendências econômicas	Grande movimentação de negócios imobiliários na pandemia, principalmente com clientes do exterior, visto que o dólar está alto; Investidores do exterior procurando imóveis de R\$100.000,00 a R\$200.000,00, principalmente casas;	Aumento das taxas de juros para financiamento; Parcelamento direto com correção pelo CUB, IGPM e demais índices; População busca muito imóveis sem entrada e com parcelas baixas para sair do aluguel, muitas das vezes não possuem dinheiro para documentação também;
Tendências relacionadas ao estilo de vida	Tipo de domicílio 17.799 casas e 641 apartamentos; Percebe-se uma busca maior por casas; Grande procura por imóveis com área de lazer, espaço para churrasco, piscina, muito disto pela pandemia,	
Tendências tecnológicas	Tour virtual do imóvel pelo site ou de forma presencial na imobiliária com óculos 3D, principalmente em lançamentos, onde não possui nada construído ainda; Filmagens aéreas com drones; Processo de compra do imóvel 100% digital, desde atendimento até assinatura de contrato; Aplicativo para acompanhamento de todo o processo de compra do imóvel;	Canal no youtube;
Tendências políticas/regulatórias		Possui uma demanda muito alta no registro de imóveis, demorando o processo burocrático;

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 14 demonstra as tendências do macroambiente segundo a percepção de Kotler (2021), e com base neste pensamento é apontado as principais oportunidades e ameaças da empresa estudada. No âmbito externo, dentre as oportunidades do mercado em que a empresa se situa, percebe-se uma procura maior por casas, quando comparadas a apartamentos, muito pelo fato de a casa ser o domicílio predominante na cidade. Esta procura por casas também é notada quando se refere a investidores do exterior, sendo a preferência da maioria a compra de casas na faixa de R\$100.000,00 a R\$200.000,00, para investimento, propiciando um ganho mensal com locação. A maioria da população da cidade possui entre 20 a 24 anos, faixa etária que pode ser uma oportunidade para a imobiliária buscar aspectos estratégicos para alcançar ainda mais este público. A renda média dos habitantes de Içara/SC é de 2,4 salários mínimos, renda está considerada ideal para financiamentos bancários do primeiro imóvel, como o Programa Casa Verde e Amarela da Caixa Econômica Federal, antigo Minha Casa Minha Vida.

Dentre as ameaças da imobiliária, pode-se citar o grande número de mulheres no município, que também compram imóveis, mas que não estão sendo o público que está sendo captado pela empresa, pois os clientes da imobiliária, em sua grande maioria, são homens, levando em consideração o questionário aplicado com os clientes. Os concorrentes se localizam próximos do estabelecimento da imobiliária, e trabalham no geral, com os mesmos imóveis, se diferenciando na quantidade de



imóveis situados em praias, onde há procura. Aspectos citados que são considerados ameaças para a imobiliária. O aumento da taxa Selic reflete no aumento das taxas de juros de financiamentos bancários, e isso para o mercado imobiliário não é favorável, visto que os clientes buscam a menor taxa de juros para financiamento.

4.4 DIAGNÓSTICO

A partir dos dados levantados com o proprietário, os corretores, clientes e dados secundários, foi feita a sintetização dos pareceres no formato da análise de SWOT, apresentado no Quadro 15:

Quadro 15 – Análise SWOT.

Pontos Fortes (Interno)	Pontos Fracos (Interno)
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento (Atenção, Comunicação com a imobiliária); - Corretores de imóveis; - Confiança (Honestidade, Transparência, Responsabilidade e Sinceridade); - Organização/Divulgação do site e redes sociais/marketing; - Estabelecimento físico bem localizado; - Presteza (Tempo para liberação documental do imóvel, Processo Burocrático e Pro atividade); - Variedade de imóveis com boa localização e preço; - Assistência para os funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganização de documentos; - Corretores da equipe não recebem treinamentos (não dominam toda a documentação envolvida na venda); - Preço de venda - Não há investimento em outros meios de comunicações, como rádio, outdoors em vias públicas e propagandas; - Não há controle financeiro ou software para gestão; - Imobiliária fechada em algumas horas, pois todos saem para visitas; - Não é feito projetos como feiras, plantões e eventos; - Falta um espaço reservado para atendimento dos clientes dos corretores; - Quantidade de imóveis limitada devido a exclusividade;
Oportunidades (Externo)	Ameaças (Externo)
<ul style="list-style-type: none"> - Percebe-se uma busca maior por casas, e o tipo de domicílio predominante na cidade é casa; - Grande movimentação de negócios imobiliários na pandemia, principalmente com clientes do exterior, visto que o dólar está alto; - Investidores do exterior procurando imóveis de R\$100.000,00 a R\$200.000,00, principalmente casas; - Grande procura por imóveis com área de lazer, espaço para churrasco, piscina; - Maioria da população solteira, seguida por casados - Migração de pessoas de outros estados, principalmente pela quantidade de empresas atuantes no município; - Maioria da população entre 20 e 24 anos; - Média de 2,4 salários mínimos; - Tour virtual do imóvel pelo site ou de forma presencial na imobiliária com óculos 3D, principalmente em lançamentos; - Filmagens aéreas com drones; - Processo de compra do imóvel 100% digital, desde atendimento até assinatura de contrato; - Aplicativo para acompanhamento de todo o processo de compra do imóvel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número mulheres; - Maioria dos concorrentes trabalham com os mesmos imóveis; - Concorrentes possuem mais imóveis em praias, aonde há muita procura; - Aumento das taxas de juros para financiamento; - Parcelamento direto com correção pelo CUB, IGPM e demais índices; - População busca muito imóveis sem entrada e com parcelas baixas para sair do aluguel.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 15 demonstra a análise SWOT, termo que utiliza as iniciais das palavras em inglês *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo principal desta análise é identificar os aspectos externos (oportunidades e ameaças) e internos



(forças e fraquezas) da empresa estudada, a fim de obter um desempenho melhor para a organização.

No âmbito interno, os pontos fortes da empresa foram selecionados com base nos questionários respondidos pelos clientes e corretores, e com base nas respostas da entrevista feita com o proprietário. Levando em consideração essas respostas, percebe-se que o atendimento é o aspecto mais relevante dentre os demais pontos fortes da empresa, conceito que é muito prezado, e que está fortemente vinculado com a atenção e comunicação com os clientes. Os corretores de imóveis estão atrelados ao fator atendimento, pois são eles que possuem uma relação com os clientes de forma presencial ou virtual, e esta atenção disponibilizada por eles reflete no bom atendimento. Dentre os pontos fortes, vale mencionar a confiança gerada pela empresa, principalmente pelas transações imobiliárias transparentes, e pela conduta de responsabilidade e sinceridade com os clientes. O estabelecimento físico da imobiliária é bem localizado, situado em uma rua que possui diversos comércios e que é bem movimentada, além de ser próximo da Rodovia SC-445. Outros pontos fortes destacados pelos corretores, clientes e proprietário, são as divulgações em redes sociais, a organização do site, o tempo para liberação documental do imóvel, como contrato de compra e venda, escritura e demais processos, a variedade de imóveis com boa localização e preço, e a assistência oferecida pela empresa aos funcionários.

Assim como os pontos fortes, os pontos fracos da organização foram selecionados com base nos questionários respondidos pelos clientes e corretores, e com base nas respostas da entrevista feita com o proprietário. Dentre os pontos fracos, vale destacar a desorganização de documentos, principalmente relacionada a devolução de documentos após a finalização dos atos. O fato de os corretores da equipe não receberem treinamentos é uma fraqueza da empresa, pois eles não dominam toda a documentação envolvida na venda, fazendo com que diversas vezes não consigam sanar as dúvidas dos clientes no momento do atendimento. O preço de venda está listado como um ponto fraco pela avaliação feita com os clientes, e que pode ser um indicativo que os imóveis à venda com a imobiliária estão superfaturados, distantes do preço de mercado. Isto acontece pois a empresa trabalha com preços definidos pelos proprietários dos imóveis. Atualmente, não há investimento em outros meios de comunicações, como rádio, *outdoors* e propagandas, bem como não há projetos como feiras, plantões e eventos. A ausência de um controle financeiro ou de um *software* para gestão é uma fraqueza, pois poderia agilizar os processos, bem como trazer mais controle dos dados para posterior análise, além de que atualmente, a maioria das imobiliárias possuem um sistema ou *software* para administração e integração de dados. A imobiliária não fica aberta em determinados horários do dia pelo fato de não possuir uma secretária, e os corretores, muitas das vezes, estão captando e visitando imóveis com os clientes. Isto faz com que a imobiliária perca determinados clientes, visto que eles podem ir à procura de outras imobiliárias e acabar, possivelmente, comprando um imóvel. Um ponto fraco destacado por um corretor é a falta de um espaço reservado para atendimento dos próprios clientes. Também é notado que a quantidade de imóveis é limitada devido a exclusividade, método de trabalho em que a imobiliária desempenha seus serviços por determinado tempo de forma única.

Segundo dados do IBGE, a cidade em que se encontra a imobiliária, mais precisamente Içara/SC, possui aproximadamente 58.000 habitantes e analisando pessoas de 10 anos ou mais de idade, percebe-se que a maioria são solteiras, e posteriormente, casadas. Este fato é apontado como uma oportunidade, pois os



clientes da imobiliária em questão, são em sua maioria casados e solteiros. Analisando as tendências demográficas, conforme os dados do IBGE relacionados a migração, é visto a quantidade representativa de pessoas migrando para a cidade de Içara/SC nos últimos anos, principalmente advindas de estados como Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. A migração destas pessoas está muito relacionada com a quantidade de empresas atuantes no município, que necessitam de funcionários. Esta migração é uma oportunidade para a imobiliária, pois essas pessoas buscarão imóveis para moradia próximos ao seu trabalho, podendo a imobiliária desempenhar ações de vendas nas empresas ou focalizar o marketing afim de alcançar esse público. Da população da cidade, 53.913 habitantes são situados em zona urbana e 4.920 são situados em zona rural, aspecto que é positivo para empresa, visto que a maioria de seus clientes possuem preferência por casa ou apartamento. A renda média da população é 2,4 salários mínimos, renda que é considerada boa para financiamento bancário do primeiro imóvel, já que com esta renda é possível alcançar o máximo de crédito pelo programa Casa Verde e Amarela.

Conforme dados do IBGE, a faixa etária predominante de Içara/SC é de 20 a 24 anos, e a quantidade de mulheres é maior também nesta faixa etária, o que pode ser considerado uma ameaça para a empresa, pois a maioria dos clientes que já compraram um imóvel com a imobiliária são homens. Os concorrentes da empresa se localizam próximos e trabalham, em sua maioria, com os mesmos imóveis, se diferenciando na quantidade de imóveis situados na praia, onde a imobiliária não consegue captar em grande volume.

Em relação as tendências econômicas, podemos perceber nesta pandemia, as oportunidades que surgiram, como a grande movimentação de negócios imobiliários, principalmente com clientes do exterior, pelo valor elevado do dólar, fazendo com que muitos investidores buscassem imóveis em Içara/SC, de R\$100.000,00 a R\$200.000,00, principalmente casas. Mas, analisando as tendências econômicas, percebe-se as ameaças, como o aumento das taxas de juros para financiamentos bancários, bem como os parcelamento diretos com construtoras e loteadoras, onde são feitos parcelamentos corrigidos por índices, como por exemplo Custo Unitário Básico (CUB) e Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM). Estes parcelamentos aumentam de forma considerada as parcelas no decorrer do tempo, fazendo com que clientes não queiram mais fazer esse tipo de financiamento direto. A população busca muito imóveis sem entrada e com parcelas baixas para sair do aluguel, aspecto que é uma ameaça para a imobiliária que não possui imóveis prontos para morar com esta forma de pagamento.

As tendências relacionadas ao estilo de vida dizem muito sobre a característica da população da cidade, e é visto segundo informações do IBGE, que o tipo de domicílio predominante são as casas, com um número expressivo em relação aos apartamentos. E como há uma busca maior por casas, a imobiliária possui uma oportunidade, pois grande parte dos clientes preferem casa tanto para moradia, como para investimento. Por conta da pandemia e outros fatores, os habitantes estão buscando mais imóveis com área de lazer, salão de festas, quiosques, piscinas, entre outros. Áreas de lazer estas que não estão sendo procuradas somente em casas, os apartamentos também estão incrementando mais as áreas públicas do condomínio, trazendo quadras poliesportivas, piscinas adulto e infantil, sala de jogos, salão de festas e demais ambientes.

Os avanços tecnológicos estão presentes cada vez mais nos diversos setores, e também no ramo imobiliário. Sabendo disto, a empresa pode explorar novas



oportunidades no meio tecnológico. O *tour* virtual do imóvel pelo site é um fator que pode auxiliar o cliente a conhecer o imóvel, principalmente nos casos em que são empreendimentos lançamentos, os chamados “na planta”, onde não há possibilidade de visita dos clientes por não estarem construídos ainda. Com a planta baixa, poderia ser criada essa visão aproximada do apartamento, de forma com que o cliente tenha uma percepção melhor da parte interna. Também é possível fazer o *tour* de forma presencial na imobiliária com óculos 3D ou algo similar, trazendo o cliente até a empresa e criando contato pessoal com os corretores, buscando o fechamento de vendas pela experiência de algo novo nunca sentido pelo cliente. Outra questão que pode ser oportuna para a imobiliária é a inovação nas filmagens dos imóveis, utilizando drones para vídeos aéreos. O processo de compra do imóvel totalmente digital, desde o atendimento até assinatura de contrato já está sendo utilizado por algumas construtoras, e é um ponto que pode ser uma oportunidade para a empresa, visto que traria praticidade, bem como seria uma das poucas imobiliárias, se não a única da região, que utilizaria esse formato de negociação. A imobiliária não possui um canal no Youtube, aspecto que é considerado uma ameaça no meio tecnológico, visto que outras imobiliárias e corretores de imóveis da região já possuem um canal e postam vídeos e dicas.

A ameaça analisada quanto a tendência política/regulatória, é a demanda muito alta de processos e registros no cartório de Registro de Imóveis da cidade de Içara/SC, ocasionando demora para finalização de atos.

4.5 ESTRATÉGIA E PROPOSIÇÃO 5W2H

A partir do diagnóstico levantado, foi proposto para a empresa:

- Missão: Realizar sonhos por meio da entrega de investimentos seguros, com transações imobiliárias transparentes e de confiança.
- Valores: Honestidade, confiança, respeito e compreensão.
- Visão: Ser referência no atendimento ao cliente, implementando o uso de tecnologia no processo, primando pela transparência e a confiança.
- Objetivos estratégicos: (1) Fortalecer o atendimento ao cliente; e (2) Desenvolver o uso tecnológico, com foco no atendimento ao cliente.

Com o enquadramento estratégico, foi construído uma proposição utilizando a metodologia 5W2H, apresentado no Quadro 16:

Quadro 16 – Proposição 5W2H.

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How much?
(O que?)	(Por que?)	(Onde?)	(Quando?)	(Quem?)	(Como?)	(Quanto?)
Organizar documentos impressos em pastas com etiquetas.	Desorganização de documentos.	Na imobiliária.	Fevereiro/2022.	Corretor/administrativo.	O próprio corretor/administrativo irá organizar.	

(continua)



Quadro 16 – Proposição 5W2H.

(continuação)

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How much?
(O que?)	(Por que?)	(Onde?)	(Quando?)	(Quem?)	(Como?)	(Quanto?)
Novo espaço físico, com sala de reuniões para atendimento dos clientes.	Falta um espaço reservado para atendimento dos corretores.	Na imobiliária.	Esta sendo feito.	Proprietário.	Seguindo o projeto desenvolvida pela arquiteta e comprando os itens necessários.	R\$20.000,00
Novo espaço físico da imobiliária, com sala de reuniões reservada para atendimento dos clientes.	Falta um espaço reservado para atendimento dos corretores.	Na imobiliária.	Esta sendo feito.	Proprietário.	Seguindo o projeto desenvolvida pela arquiteta e comprando os itens necessários.	R\$20.000,00
Analisar os preços de venda dos imóveis de Lçara/SC.	Preço de venda.	Nos sites e redes sociais dos concorrentes.	Março/2022.	Corretor/administrativo.	Fazendo uma tabela com os preços dos imóveis pesquisados nos sites dos concorrentes.	-
Fazer plantões de vendas em loteamentos e edifícios.	Não é feito projetos como feiras, plantões e eventos.	Nos empreendimentos.	Janeiro/2022	Todos da equipe.	Se locomovendo até os empreendimentos, principalmente nos sábados, que o fluxo de pessoas é maior.	-
Treinar os corretores de imóveis.	Corretores da equipe não recebem treinamentos (não dominam toda a documentação envolvida na venda).	Na imobiliária.	Abril/2022.	Proprietário e corretor/administrativo.	Reunindo todos os corretores e apresentando algum assunto específico, principalmente referente a documentação.	-
Contratar um software de gestão específico para imobiliárias.	Não há software para gestão.	Na imobiliária	Dezembro/2022	Corretor/administrativo	Pesquisar os softwares mais utilizados para imobiliárias e entrar em contato com o vendedor.	Em média R\$350,00 por mês.



Quadro 16 – Proposição 5W2H.

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How much?
(O que?)	(Por que?)	(Onde?)	(Quando?)	(Quem?)	(Como?)	(Quanto?)
Tour virtual dos imóveis pelo site.	Trazer mais praticidade para o cliente.	No site.	Junho/2023	Corretor/administrativo	Pesquisando os planos das empresas que trabalham com este tipo de serviço e contratando.	200,00 por mês
Processo de compra do imóvel 100% digital	Melhorar o atendimento ao cliente e trazer praticidade.	Na imobiliária.	Janeiro/2024	Corretor/administrativo	Pesquisando empresas que desempenham esse sistema e contratando.	Não foi possível levantar valores.
Aplicativo para acompanhamento de todo o processo de compra do imóvel.	Fortalecer a transparência e confiança com os clientes.	Na imobiliária.	Janeiro/2026	Corretor/administrativo	Conversar com programadores a respeito deste modelo de aplicativo.	Não foi possível levantar valores.

Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 16 demonstra uma proposição de ações, onde se utiliza a metodologia 5W2H, que basicamente são as perguntas em inglês *What, Why, Where, When, Who, How e How Much*, que significam respectivamente, O que, Por que, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto. Respondendo a estas perguntas é possível criar ações para a empresa com propósito de extinguir ou amenizar os pontos fracos da organização, ou até mesmo acentuar os pontos fortes. Uma das ações é organizar os documentos impressos em pastas com etiquetas, a fim de extinguir ou amenizar a questão da desorganização de documentos. O mês previsto para cumprir esta ação será Fevereiro de 2022.

A análise dos preços de venda dos imóveis de Içara/SC será executada, visto que os clientes apontaram como um ponto fraco da empresa a questão do preço de venda. Esta ação terá como previsão Março de 2022.

Um ponto fraco da empresa é que os corretores da equipe não recebem treinamentos, não dominam toda a documentação envolvida na venda, portanto, uma outra ação será treinar os corretores de imóveis, aonde será reunido os corretores na imobiliária e apresentado algum assunto específico, principalmente referente a documentação.

A contratação de um *software* de gestão específico para imobiliárias será importante para o controle da empresa, sendo o valor médio dos *softwares* com o plano mais básico de R\$350,00 por mês.

Os plantões de vendas serão iniciados em Janeiro de 2022 e serão feitos em loteamentos e edifícios nos sábados, principalmente na região de Içara/SC.

O novo espaço físico da imobiliária já está sendo executado, com sala de reuniões reservada, podendo ser utilizada para atendimento, extinguindo o ponto fraco



citado se referindo a falta de um espaço reservado para atendimento de clientes dos corretores.

Em alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, principalmente em relação aos aspectos tecnológicos, será proposto a criação de um aplicativo para acompanhamento de todo o processo de compra do imóvel, pensando a longo prazo, em Janeiro de 2026, e terá como outras ações a implementação de tour virtual dos imóveis no site, além de ter como propósito um processo de compra do imóvel 100% digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um instrumento de importância para a organização, pois tem como objetivo se diferenciar dos concorrentes no cenário competitivo. A análise do ambiente interno e externo da empresa é essencial para definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, visando melhorias, fortalecimento, novas ideias e aspectos não explorados, bem como prevenções para amenizar os impactos das ameaças. O planejamento estratégico visa o longo prazo, com ações que devem ser tomadas com intuito de se ter um desempenho excelente, com melhorias constantes, a fim de se ter uma posição única e de valor em relação aos concorrentes.

Com relação ao primeiro objetivo específico do presente estudo, que possui como propósito diagnosticar a organização, encontrou-se os principais pontos fortes e fracos, bem como as principais oportunidades e ameaças. Em relação aos pontos fracos pode-se citar o atendimento, os corretores de imóveis, a confiança e transparência, o marketing, a localização do estabelecimento físico, a presteza para processos documentais, a variedade de imóveis com boa localização e preço, e por fim a assistência para os funcionários. Já em relação aos pontos fracos pode-se citar a desorganização de documentos, a falta de treinamento para os corretores da equipe, o preço de venda dos imóveis, a falta de investimento em outros meios de comunicações (rádio, *outdoors*, propagandas), a ausência de controle financeiro e de um *software* para gestão, a falta de um espaço reservado para atendimento dos clientes dos corretores, a imobiliária ficar fechada em algumas horas do dia e a quantidade de imóveis limitada devido a exclusividade. Referente as oportunidades pode-se mencionar a busca maior por casas, a grande movimentação de negócios imobiliários, principalmente com clientes do exterior, a procura por imóveis de R\$100.000,00 a R\$200.000,00, a procura por imóveis com área de lazer, espaço para churrasco e piscina, a maioria da população de solteiros e casados, a migração de pessoas de outros estados, a maioria da população entre 20 e 24 anos, a média salarial da cidade de 2,4 salários mínimos, o tour virtual do imóvel pelo site ou de forma presencial na imobiliária com óculos 3D, as filmagens aéreas com drones e o processo de compra totalmente digital, desde atendimento até assinatura de contrato. Já em relação as ameaças, podemos citar o grande número de mulheres na cidade, os concorrentes que trabalham com os mesmos imóveis, mas que se diferenciam pelos imóveis em praias, o aumento das taxas de juros para financiamento bancário, o parcelamento direto com correções (CUB, IGPM), e a busca por imóveis sem entrada e com parcelas baixas para a sair do aluguel.

O segundo objetivo específico tem como propósito a definição dos objetivos estratégicos. Pela análise executada com base no diagnóstico e nas ações que a empresa propõe foram definidos como objetivos estratégicos o fortalecimento do



atendimento ao cliente e o desenvolvimento do uso tecnológico, com foco no atendimento, buscando reforçar o principal ponto forte da empresa. visto que há muitos aspectos tecnológicos a serem explorados no ramo imobiliário.

O presente estudo tem como terceiro objetivo específico o desenvolvimento de um plano de ação, onde foram estipuladas ações para até 5 anos, de acordo com a realidade da empresa. Podemos citar como ações a organização de documentos impressos em pastas com etiquetas, o treinamento dos corretores de imóveis, a análise dos preços de venda dos imóveis da cidade, a contratação de um *software* de gestão específico para imobiliárias, a execução de plantões de vendas em loteamentos e edifícios, o novo espaço físico da imobiliária, a criação de um aplicativo para acompanhamento de todo o processo de compra do imóvel, o tour virtual dos imóveis pelo site e um processo de compra do imóvel 100% digital.

O objetivo geral tem como propósito a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa imobiliária localizada no município de Içara/SC. O planejamento foi criado com base nas informações coletadas com o proprietário, corretores de imóveis da organização e com os clientes. Com base nestes dados, foi executado um diagnóstico da organização, com os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças. Após o diagnóstico, foi traçado procedimentos dispostos no plano de ações para a empresa nos próximos 5 anos, levando em consideração os objetivos estratégicos da organização.

Com a conclusão do estudo, percebe-se a possibilidade de um segundo estudo para analisar o impacto do plano de ação após ter sido implantado na organização. Neste segundo estudo é possível traçar novas ações para empresa afim de se ter uma melhoria contínua no desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de Andrade. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2016.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico da intenção aos resultados: conhecendo e aplicando o processo proativo de alcançar os objetivos estratégicos desejados**. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

DINIZ, Vinícius Abreu. **Uma proposta de planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo imobiliário**. TCC, graduação. JOÃO MONLEVADE: 2018.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al.* **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT**. 2015. 10 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas, Três Lagoas, 2015. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

FERREIRA, Maraísa Angélica D. *et al.* **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringa Management: Revista de



Ciências Empresariais, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 1-6, jan./jun. 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/199473177.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

GUAZZELLI, Arianne Menna. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SER – SAGAH, 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama**: Içara. 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/icara/panorama>. Acesso em: 04 out. 2021

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI, **como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria *et al.* **Metodologia científica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

LOZADA, Gisele *et al.* **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah Educação, 2019.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safari da estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia, práticas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?**. Harvard Business Review. Nov./Dez. 1996. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45300016/ESTRATEGIA-What-is-Strategy_versao-em-portugues.pdf?1462258878=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO_Que_E_Estrategia.pdf&Expires=1621647569&Signature=GTrc2eySnNbRcqnVo5J8MmghxaJ8kUgzMS3AyH2uT6U4DQ0A9Ls2cfb~FikJwj3VoZ7Rpn2GM39uFp69zj9WxhBvtj2lh~1NjjzB4ygujAI7lvNfoQTDB3kydeQd2VYrTWIXRN-zewTMI0wfPg3OA46oJt9mG33C-la2txYu8HW6hegQ8XHzeVHarD3nt1SGABOVH93joBHF2wGe3dzYOt2ss4OLOKIPNldfMdSABfkzCCpCPEb8rvJ865mjLkZLRBvmnt~McYmdz42FgF0p0Xp9jBjJ4tQdTkcw5v3EJaJyeWy9ngQo6yuFHddoZ9AoNLWnCdUsCealiRY0uV4gQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 10 mai. 2021.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* **METODOLOGIA de PESQUISA**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SCHMIDT, Cristiana Arns. **Planejamento Estratégico: estudo de caso em uma indústria alimentícia**. TCC, graduação. Criciúma: 2020.



SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Sobrevivencia%20das%20Empresas%20no%20Brasil/Sobrevivencia%20de%20Empresas%20no%20Brasil%202016%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em: 28 fev.2021.



APÊNDICES



APÊNDICE 1 – Instrumento de pesquisa com o proprietário

- 1) Qual o nível de escolaridade e sua área de formação?
- 2) Quanto tempo de experiência você possui no ramo imobiliário?
- 3) Quando foi fundada a imobiliária? Conte um pouco da história da empresa.
- 4) Quantos corretores a imobiliária possui?
- 5) Por que a imobiliária existe?
- 6) Quais serviços são prestados pela imobiliária? Pensa em diversificar com mais serviços?
- 7) Qual o público da imobiliária? Caracterize o público (idade, renda, estado civil, se possui filhos).
- 8) Aonde a imobiliária quer chegar daqui 5 anos?
- 9) Quais são os princípios que guiam o comportamento dentro da imobiliária?
- 10) Os funcionários recebem treinamento para atendimento aos clientes? De que forma os colaboradores ficam cientes de como atuar considerando os objetivos da empresa?
- 11) A estrutura interna da imobiliária é adequada para desempenhar as atividades? Se não o que falta? Se sim, você pensa em ampliar?
- 12) Os recursos estão sendo investidos de forma eficiente para alcançar clientes? Explique um pouco de como está sendo feito o investimento?
- 13) O que você deve melhorar em relação aos funcionários?
- 14) O que você pode melhorar para atrair mais clientes?
- 15) Qual o diferencial da sua imobiliária em relação aos concorrentes?
- 16) A comissão de venda da imobiliária está de acordo com o aplicado no mercado?
- 17) Na sua percepção, a comissão de venda paga aos corretores é satisfatória?
- 18) Você acha importante a presença dos corretores na imobiliária frequentemente?



- 19) Na sua visão, a fixação de metas de vendas para a equipe aumentariam os resultados? O que motiva a equipe de corretores?
- 20) Você acredita que treinamentos internos da imobiliária auxiliariam no desempenho dos corretores?
- 21) Cite três pontos fracos e três pontos fortes da imobiliária.
- 22) Na sua opinião, quais são os concorrentes diretos da imobiliária?
- 23) Atualmente, há algum controle financeiro ou software para gestão da imobiliária? Como é feito o controle financeiro da empresa?
- 24) Como é feito o controle dos prazos dos contratos de vendas dos imóveis
- 25) Você atua diretamente no atendimento ao cliente e nas vendas da imobiliária? Como é a estrutura da empresa? (quem faz o que)
- 26) Qual sua opinião em relação aos imóveis negociados pela empresa?
- 27) A imobiliária possui um site e redes sociais? Há um cuidado especial com as postagens, descrição dos imóveis, vídeos?
- 28) Há uma rede social única da imobiliária?
- 29) Em relação a publicidade, é feito algum tipo de divulgação em outdoor, propaganda ou divulgações em rádios?
- 30) Qual sua perspectiva em relação aos clientes da imobiliária?
- 31) Como funciona todo o processo de compra de um imóvel da imobiliária?
- 32) Como funciona todo o processo de agenciamento de um imóvel para venda?



APÊNDICE 2 – Questionário com os corretores

- 1) Qual o nível de escolaridade?
 Ensino fundamental completo
 Ensino fundamental incompleto
 Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino superior completo
 Ensino superior incompleto

- 2) Quanto tempo de experiência você possui no ramo imobiliário?

- 3) Você prefere trabalhar/divulgar um nicho específico de imóveis?
 Sim Não

- 4) Qual seria sua preferência de nicho de imóveis?
 Apartamentos
 Casas
 Sítios/Terrenos rurais
 Lotes
 Salas comerciais
 Terrenos comerciais
 Não possui preferência, imóveis em geral

- 5) Qual o diferencial da imobiliária em relação aos concorrentes?

- 6) Na sua perspectiva de mercado, o que mais leva o cliente a procurar a imobiliária?
 Indicação de clientes
 Divulgações/Marketing
 Portfólio variado de imóveis
 Popularidade da imobiliária na cidade em que atua
 Atendimento diferenciado
 Contato com os corretores
 Outro: _____

- 7) A comissão de venda da imobiliária está de acordo com o aplicado no mercado?
 Sim Não

- 8) Na sua percepção, a comissão de venda recebida é satisfatória?
 Sim Não



- 9) Na sua percepção, o valor recebido referente ao agenciamento de imóvel é justo?
 Sim Não
- 10) O público em geral reconhece que você faz parte da equipe da imobiliária?
 Sim Não
- 11) Você se sente parte da equipe da imobiliária?
 Sim Não
- 12) Você acha importante a sua presença frequentemente na imobiliária?
 Sim Não
- 13) Você gosta de trabalhar com metas de vendas?
 Sim Não
- 14) Na sua visão, quantos imóveis você acha que tem capacidade de vender por mês?
- 15) O que falta na imobiliária para aumentar suas vendas?
- 16) Você acredita que treinamentos internos da imobiliária ajudariam no seu desempenho profissional?
 Sim Não
- 17) Cite três pontos fracos da imobiliária.
- 18) Cite três pontos fortes da imobiliária.
- 19) Na sua opinião, quais são os concorrentes diretos da imobiliária?
- 20) Qual o melhor meio de prospectar clientes?
 Redes sociais
 Relações pessoais
 E-mail
 Plantão de vendas
 Outros
- 21) Em relação a todos os processos que ocorrem dentro da imobiliária, qual a opinião do cliente em relação a empresa:
 Gosta muito Gosta Mais ou menos Não gosta Odeia
- 22) Quais os dois fatores que os clientes mais reclamam?
- 23) Quais os dois fatores que os clientes mais gostam?



- 24) Como os clientes fazem contato com você?
- Instagram pessoal
 - Instagram da imobiliária
 - Facebook pessoal
 - Facebook da imobiliária
 - Pelo site da imobiliária
 - Whatsapp pessoal
 - Whatsapp da imobiliária
- 25) Quais imóveis que mais vendem?
- Apartamentos
 - Casas
 - Sítios/Terrenos rurais
 - Lotes
 - Salas comerciais
 - Terrenos comerciais
 - Outro: _____
- 26) Você acha que o processo de documentação é:
- Rápido Médio Devagar
- 27) Você domina toda a documentação envolvida na venda de um imóvel?
- Sim Não
- 28) Na sua visão, qual faixa etária dos clientes da imobiliária?
- De 18 a 30 anos
 - De 30 a 40 anos
 - De 40 a 50 anos
 - De 50 a 60 anos
 - Acima de 60 anos
- 29) A maioria dos clientes que adquirem um imóvel são?
- Casados sem filhos
 - Casados com filhos
 - Solteiros



APÊNDICE 3 – Questionário com os clientes

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual seu sexo?
 Masculino Feminino
- 3) Qual seu nível de escolaridade?
 Ensino fundamental completo
 Ensino fundamental incompleto
 Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino superior completo
 Ensino superior incompleto
- 4) Caso tenha curso técnico ou curso superior, qual é a área de formação?
- 5) Qual seu estado civil?
 Casado(a)
 Divorciado(a)
 Solteiro(a)
 Viúvo(a)
- 6) Possui filhos? Se sim, quantos?
- 7) Os filhos moram com você?
 Sim Não
- 8) Você mora com seus pais?
 Sim Não
- 9) Você possui mais de um imóvel?
 Sim Não
- 10) Qual foi seu primeiro imóvel adquirido?
 Apartamento
 Casa
 Lote
 Sítio/terreno rural
 Sala comercial
 Terreno comercial
 Outro: _____



- 11) Qual sua preferência de imóvel para moradia?
- Apartamento
 - Casa pronta
 - Lote para construir
 - Sítio
 - Outro: _____
- 12) Qual sua preferência de imóvel para investimento?
- Apartamento
 - Casa
 - Lote
 - Sítio/terreno rural
 - Sala comercial
 - Terreno comercial
 - Pavilhão
 - Outro: _____
- 13) Até que faixa de valor é mais atrativo para você na hora de procurar um imóvel?
- Até R\$100.000,00
 - Até R\$200.000,00
 - Até R\$300.000,00
 - Até R\$400.000,00
 - Até R\$500.000,00
 - Acima de R\$500.000,00
- 14) Como você conheceu a imobiliária?
- Redes sociais
 - Indicação
 - Local da imobiliária
 - Contato com os corretores
 - Contato pela placa de venda no imóvel
 - Outro: _____
- 15) Qual o diferencial da imobiliária em relação aos concorrentes?
- 16) O que é mais importante para você para adquirir um imóvel?
- Localização
 - Preço
 - Condições de parcelamento
 - Qualidade (Exemplo: melhor acabamento, lotes planos, entre outros)
 - Outro: _____



17) Avalie de acordo com o que é oferecido pela imobiliária:

Preço de venda	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Ruim
Localização da imobiliária					
Atendimento					
Preço x qualidade (custo-benefício)					
Tempo para liberação documental do imóvel					
Processo burocrático					
Imóveis disponíveis					
Comunicação com a imobiliária					
Corretores de imóveis					
Localização dos imóveis disponíveis					
Divulgação por meio de redes sociais					
Site					
Portfólio variado de imóveis					