

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Thomás Pereira Noro

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NORO IMÓVEIS

Porto Alegre

2010

Thomás Pereira Noro

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NORO IMÓVEIS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2010

Thomás Pereira Noro

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NORO IMOVEIS

Trabalho de conclusão de curso de
graduação em administração pela
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de 20....

Banca Examinadora:

Prof. Dr. - - Instituição

Prof. Dr. - - Instituição

Prof. Dr. - - Instituição

Orientador Prof. Dr. - - Instituição

AGRADECIMENTOS

Inicialmente eu gostaria de dizer que este trabalho significa muito mais do que a obtenção de um diploma em Administração. A entrega deste documento representa o cumprimento de uma das mais importantes trajetórias da história da minha vida, ou seja, a satisfação das expectativas referentes à educação que me foram depositadas desde os primeiros passos, aqui representados pela conclusão do meu ensino superior.

Agradeço especialmente aos meus pais, Édison e Carmem, ao meu irmão Fábio, e aos meus familiares, por me proporcionarem escolhas durante uma vida toda, por me fornecerem toda a base necessária para chegar até aqui, pela paciência e dedicação ao longo de todos esses anos de estudante, pela educação que me possibilitaram para poder fazer a distinção entre o que é certo e o que é errado, e principalmente, pelo exemplo de vida que são individualmente e em família. Amo vocês!

Agradeço aos meus amigos que me acompanham desde a infância e adolescência, a aquelas fortes amizades que ganhei com a vinda para experimentar os desafios da capital, e a todas as pessoas que de certo modo fazem parte da minha vida e colaboraram para que eu chegasse até aqui. Afinal, a vida não é só feita de compromissos!

Agradeço ao meu orientador Fernando Dias Lopes, e ao meu “orientador adjunto”, mestrando e amigo, Adriano Saraiva Amaral. Obrigado pela orientação e pelo apoio durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço também, em especial, a UFRGS e a todas as outras instituições que fizeram parte do meu aprendizado acadêmico ao longo desses anos. Obrigado!

RESUMO

O presente trabalho trata do Planejamento Estratégico de uma imobiliária, abordando todos os elementos que fazem parte da elaboração do plano para o alcance dos fins esperados pela empresa no longo prazo. Frente às necessidades das organizações de estarem preparadas para disputar um espaço em um mercado de extrema competitividade, se faz necessária a elaboração de um planejamento que delinieie objetivos, estratégias e ações, com a finalidade de sistematizar o pensamento estratégico do executivo da organização e ao mesmo tempo focar em atividades que sejam relevantes no cumprimento das diretrizes do negócio. Para isso, o estudo apresenta inicialmente um referencial teórico, com base em uma série de autores especialistas no assunto que servirão de sustentação para a formação de um pensamento sólido. Logo, a metodologia utilizada se baseia em um estudo de caso, na pesquisa de dados secundários e tem o apoio da entrevista realizada com o diretor da imobiliária Noro Imóveis, a fim de agregar diferentes pontos de vista na formulação do Planejamento Estratégico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA.....	11
2.1.1 ESTRUTURA SIMPLES.....	14
2.2 AMBIENTE.....	15
2.2.1 Ambiente geral.....	15
2.2.2 Ambiente operacional.....	17
2.2.3 Ambiente interno.....	18
2.3 CULTURA, LIDERANÇA E PODER.....	19
2.4 ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO.....	22
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.5.1 Análise estratégica.....	27
2.5.2 Formulação estratégica.....	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	32
4. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	34
4.1 O SETOR.....	34
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL.....	36

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38
5. ANÁLISE DO CASO.....	41
5.1 PREPARANDO A ORGANIZAÇÃO.....	41
5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	42
5.2.1 Análise externa.....	42
5.2.1.1 Mercado e aspectos financeiros.....	43
5.2.1.2 Aspectos tecnológicos.....	47
5.2.1.3 Aspectos sociais, culturais e demográficos.....	49
5.2.1.4 Consumidores.....	53
5.2.1.5 Fornecedores.....	56
5.2.1.6 Concorrentes.....	58
5.2.2 Análise interna.....	60
5.2.2.1 Finanças.....	62
5.2.2.2 Marketing.....	65
5.2.2.3 Instalações.....	65
5.2.2.4 Recursos humanos.....	66
5.2.3 Análise S.W.O.T.....	66
5.3 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	69
5.3.1 Identificação da visão.....	69
5.3.2 Identificação dos valores.....	70
5.3.3 Identificação da missão.....	70
5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70

5.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	71
5.5.1 Defesa – Gerenciamento do negócio.....	71
5.5.1 Defesa – Ampliação da sede.....	72
5.5.2 Defesa – Consolidação da marca.....	72
5.5.3 Desenvolvimento – Investimento em locações.....	72
5.5.4 Ataque – Prospecção de clientes.....	73
5.6 AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	73
5.6.1 Gerenciamento financeiro.....	73
5.6.2 Sistematizar informações.....	74
5.6.3 Gestão por indicadores.....	75
5.6.4 Reformulação da marca.....	75
5.6.5 Prospecção de clientes.....	76
5.6.6 Aquisição de veículo.....	77
5.6.7 Novo Site.....	77
5.6.8 Ampliação da sede.....	78
5.6.9 Integração.....	79
6 CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXO A.....	86

1. INTRODUÇÃO

Habitamos um planeta globalizado, interligado e de recursos finitos. Nesse cenário, tudo acontece muito rápido. As informações voam como se um terremoto no Chile tivesse estremecido o solo na África. A busca incessante por tecnologia, conhecimento e dinheiro cegam grande parte da população. Os recursos estão cada vez mais escassos, e a população cada vez consumindo mais. Frente a esse contexto, como as empresas podem fazer para sobreviver nesse ambiente de globalização?

No atual cenário, empresas abrem e fecham as portas todos os dias. É necessária a inter-relação com os mais diversos agentes componentes do ambiente o qual as empresas estão inseridas. A importância com que se conhece e tratam-se os “personagens” do ambiente empresarial como: fornecedores, clientes, órgãos regulamentadores, mercado, tecnologia, concorrentes, entre outros, é fundamental para uma organização manter-se competitiva e permanecer no mercado.

Com o avanço da tecnologia e o aumento do uso da internet, a relação entre empresas e os seus clientes tem se tornado cada vez mais facilitada e impessoal. Hoje, empresas concorrem muito além do seu próprio bairro ou cidade. As inovações e diferenciais competitivos empregados, rapidamente são copiados e aprimorados. No ramo de prestação de serviços, cada vez mais tem se notado a insatisfação dos consumidores.

Em decorrência de toda essa fragilidade, os empresários no Brasil têm cada vez mais buscado capacitação através do aprimoramento da experiência e da formação em cursos de graduação e pós-graduação. A taxa de mortalidade das pequenas e micro empresas, segundo dados do SEBRAE (2010), tem se mostrado cada vez mais otimista desde o início do novo milênio, apresentando índices significativos de sobrevivência nos primeiros anos de vida.

Na sua maior parte, organizações de micro e pequeno porte apresentam uma estruturação de configuração simples e informal onde o poder muitas vezes é centralizado no seu empreendedor. Empresas que muitas vezes surgem por

reconhecerem uma oportunidade importante e seguem crescendo de forma desorganizada e sem objetivos traçados.

Novos negócios e novas oportunidades surgem cada vez mais no cenário empresarial. Infelizmente, não bastam apenas boas intenções e uma boa idéia de negócio para se obter sucesso nesse meio tão concorrido. Detalhes como planejamento e controle são fundamentais para o cumprimento de uma trajetória de sucesso e conquistas.

Diante do atual cenário exposto neste primeiro capítulo, surgem alguns questionamentos: quem são os principais agentes do mercado que envolve a organização? Como uma empresa de pequeno porte faz para sobreviver a este ambiente de extrema competitividade? Que ações devem-se tomar para diferenciar-se das demais empresas do ramo? Esta pesquisa propõe aprofundar essa análise no sentido de buscar respostas para tais questões.

Em meio a todas essas situações expostas ressalta-se a necessidade de pensar sobre o futuro e como é possível alcançá-lo de forma com que se realizem os objetivos almejados. Isto é planejar. É com este propósito que se desenvolve o presente trabalho. Quais as principais ações que a empresa deve considerar no seu Planejamento Estratégico a partir de uma análise ambiental e da definição dos seus principais norteadores estratégicos?

Em função desta idéia que surgiu o tema central deste trabalho: o planejamento estratégico de uma organização. Com base nesse contexto, o objetivo principal é estruturar a ferramenta de Planejamento Estratégico a realidade da imobiliária Noro Imóveis, contemplando os elementos necessários para o desenvolvimento do estudo e propondo ações que vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização.

São, ainda, objetivos específicos deste trabalho:

- a) Caracterizar a organização em termos de mercado de atuação, estrutura organizacional e estilo de gestão;
- b) Realizar uma análise ambiental, identificando pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades;

- c) A partir da análise ambiental, identificar as questões estratégicas para o desenvolvimento da organização;
- d) Propor um plano de ação para o crescimento da organização

O presente estudo será desenvolvido na imobiliária Noro Imóveis, na cidade de Santa Maria, interior do Rio Grande do Sul. Mesmo com quase sete anos desde a sua data de fundação, é um trabalho inédito para a organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

De maneira simples e direta, podemos conceituar organização como um conjunto de recursos em prol de um mesmo objetivo. Drucker (1994 apud CARAVANTES, 1998, p. 27) afirma que “organização é um grupo de pessoas, que trabalham juntas, sob a orientação de um líder, visando à consecução de um objetivo”.

Organizações são compostas de recursos humanos, financeiros e materiais. Geralmente são estruturadas com a finalidade de estabelecer uma relação entre as partes a fim de criar um fluxo de trabalho. Organizações existem para atender as demandas da sociedade. Surgem em função das oportunidades e necessidades que visualizam em nosso modelo de vida. Podem ser dos mais variados tipos e com diversas finalidades.

As organizações podem ser estruturadas nos mais diversos moldes dependendo da finalidade que se propõe e do modelo de gestão empregado. Segundo Galbraith citado por Mintzberg e Quinn (2001, p. 133),

[...] primeiro a organização é mais do que simples estrutura. Segundo, todos os elementos precisam se “encaixar” para estar em “harmonia” entre si. A organização eficiente é aquela que mesclou sua estrutura, práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um único pacote que, por seu turno, ajusta-se com sua estratégia.

Mintzberg (1995) dividiu as organizações em cinco partes: Núcleo Operacional, que engloba os operadores que executam o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços; Cúpula Estratégica, que é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização; Linha Intermediária, que são os gerentes que com autoridade formal ligam a cúpula estratégica aos operadores; Tecnoestrutura, que são analistas de controle incumbidos de efetuar certas formas

de padronização na empresa; e, Assessoria de Apoio, que são unidades especializadas que fora do fluxo de trabalho operacional apóiam a organização.

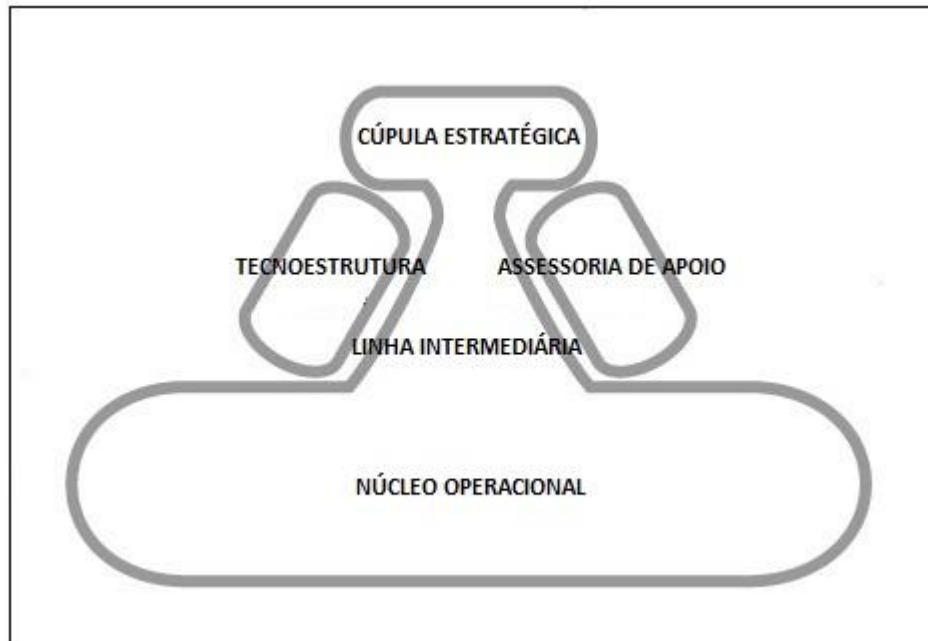


Figura 1 – As cinco partes básicas da organização

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1995, p. 22

Pode-se desenvolver vários modelos de estrutura de organização. Mas tudo isso depende do seu tamanho e necessidade de divisão do trabalho. Podem-se encontrar diversas empresas operando somente com uma linha de operários, sem chefia ou hierarquia formal, obedecendo apenas ao comando de um líder integrante do grupo, que muitas vezes é o próprio empreendedor. Uma organização adota divisão do trabalho e um sistema de hierarquia na medida em que vai se tornando mais complexa, o que aumenta a necessidade de gerenciamento e coordenação.

“As organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes.” (MINTZBERG, 1995, p. 17). Esses parâmetros podem ser sensivelmente influenciados pelo tamanho e idade de uma organização; seu sistema técnico; o ambiente no qual ela está inserida; e as relações de poder que a envolvem.

Estes fatores levaram Mintzberg (1995), a definir cinco tipos de configurações básicas:

- a) estrutura Simples, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é componente chave;
- b) burocracia Mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é componente chave;
- c) burocracia Profissional, com base na padronização de habilidades, no qual o núcleo operacional é o componente chave;
- d) forma Divisionalizada, com base na padronização de saídas, na qual a linha-intermediária é o componente chave;
- e) adhocracia, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio (algumas vezes com o núcleo operacional) é o componente chave.

Segundo Bartlett e Ghoshal citado por Mintzberg e Quinn (2001, p. 180),

o requisito estratégico crítico não é imaginar o plano mais engenhoso e bem coordenado, mas construir o processo estratégico mais viável e flexível; a tarefa-chave organizacional não é formular a estrutura mais elegante, mas capturar capacidades individuais e motivar toda organização para reagir cooperativamente a um ambiente complicado e dinâmico.

Os mesmos autores ainda comentam que não adianta definir objetivos organizacionais em termos puramente estruturais para reagir a complexidade do ambiente. As companhias precisam também se preocupar com suas fisiologias organizacionais ao invés de só se preocuparem com sua anatomia (estrutura formal).

Devido às características apresentadas pela organização referente à estrutura, procurou-se desenvolver a teoria sobre o modelo de estrutura simples que é o que melhor representar a configuração adotada pela empresa Noro Imóveis no seu funcionamento.

2.1.1 Estrutura simples

Estrutura Simples	
Principal Mecanismo de Coordenação:	Supervisão direta
Parte chave da organização:	Cúpula estratégica
Principais parâmetros para delinear:	Centralização, estrutura orgânica
Fatores situacionais:	Pequena e jovem; sistema técnico sem sofisticação; ambiente dinâmico; possivelmente hostilidade extrema ou grandes necessidades de poder do gerente de topo; não acompanha a moda

Quadro 1 – Estrutura Simples

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1995, p. 178

A estrutura simples é caracterizada por não apresentar nenhum instrumento formal de estrutura. Em sua maior parte são empresas pequenas e jovens, na qual o seu próprio empreendedor é o gestor, centralizando em suas mãos todas as decisões e formas de poder. A coordenação das tarefas é dada de forma simples e direta através de uma supervisão direta. O processo de estratégia tende a ser altamente intuitivo, possuindo decisões flexíveis e rápidas. Por todos colaboradores se reportarem ao executivo principal, o clima de informalidade é comum no ambiente de trabalho, agilizando dessa forma a comunicação interna.

Algumas vezes por ser caracterizada como simples, pode-se acabar também se tornando frágil. A centralização do poder, assim como reflete fielmente o conhecimento do núcleo operacional em decisões estratégicas, pode também causar confusão entre problemas estratégicos e operacionais, perdendo a visão de um ou de outro. Outra questão está relacionada à essência da organização, que por ser uma Estrutura Simples, todos que ali trabalham se identificam com o local onde trabalham. Por outro lado, dependendo do líder, pode-se encarar como altamente restritiva em função da percepção apenas do líder.

Referente às fragilidades desse tipo de estrutura, Mintzberg (1995) ainda complementa que a flexibilidade deste tipo de organização é bem adequada para ambientes simples e dinâmicos, para os extremamente hostis e para uma

organização jovem e pequena. Entretanto, por lhe faltar uma administração desenvolvida, sua estrutura torna-se enfraquecida fora de sua reduzida faixa de condições.

2.2 AMBIENTE

Para o amplo entendimento de uma organização, é determinante o conhecimento dos vários ambientes aos quais ela está submetida. Mintzberg (1995, p. 10) comenta que:

os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no que opera, o sistema técnico que utiliza e assim por diante.

Certo e Peter (2005, p. 24) definem ambiente organizacional que “o conjunto de fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos”.

2.2.1 Ambiente geral

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.50) explicam que, “o ambiente geral é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas”. Certo e Peter (2005, p. 27) ainda complementam que, “ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente tem amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle”.

Os componentes que fazem parte do ambiente geral são apresentados por Certo e Peter (2005) em cinco grupos:

- a) componente econômico: indica a distribuição dos recursos e a maneira como são usados no ambiente. São considerados neste componente o

Produto Interno Bruto (PIB), lucros do setor econômico, taxas de inflação, produtividade setorial, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juros, tributos e receitas de consumidores, despesas, débitos públicos, entre outros elementos;

- b) componente Social: no qual estão consideradas as características da sociedade na qual se situa a organização. Consideram-se nesse componente os níveis educacionais, costumes, crenças, estilos de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade de uma população fazem parte do componente social;
- c) componente político: inclui os elementos relacionados a decisões governamentais e influências do ambiente político no qual a organização está inserido ou pode sofrer influência. Leva-se em consideração neste componente, por exemplo, tipo de governo, sua atitude diante de várias indústrias, esforços para tentar obter aprovação de projetos por grupos interessados, progressos na aprovação de leis, plataformas de partidos políticos e, algumas vezes, predisposição dos candidatos de se empenhar no cargo;
- d) componente legal: componente que leva em consideração o sistema legal vigente, ou seja, regras ou leis que todos os membros de uma sociedade (consumidor, concorrência, meio ambiente) devem seguir;
- e) componente tecnológico: inclui novas abordagens para a produção e desenvolvimento de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos, inovações de produtos, aplicação de novos desenvolvimentos, novas tecnologias de comunicações, etc.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 52) complementam a análise do ambiente geral das organizações afirmando que

as empresas não são capazes de controlar diretamente os segmentos (componentes) e os elementos do ambiente geral. Da mesma maneira, elas colhem os tipos e as quantidades de dados informações necessárias ao entendimento de cada segmento e suas implicações para que as estratégias adequadas possam ser relacionadas e empregadas.

Ao longo do tempo o ambiente sofre modificações que muitas organizações acabam por não prever no processo de um planejamento de longo prazo.

Relacionado a previsão do ambiente, Wright, Kroll e Parnell, em *Administração Estratégica*, (2000, p. 75), explicam que “o *scanning* e as análises macroambientais do setor são apenas marginalmente úteis se tudo o que fizerem for revelar condições atuais. Para serem verdadeiramente significativas, essas análises devem prever mudanças e tendências futuras.”

2.2.2 Ambiente operacional

Ambiente operacional, segundo Certo e Peter (2005, p. 27), é definido “como um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa”. Pelos mesmos autores, são apresentados outros cinco componentes que formam o ambiente operacional da organização:

- a) componente cliente: considera as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização;
- b) componente concorrência: na abordagem dos autores este componente consiste no que a organização tem que combater para conseguir recursos e que o seu entendimento é um fator-chave no desenvolvimento estratégico efetivo. A análise da concorrência permite à organização avaliar seus pontos fortes e fracos e a capacidade dos concorrentes existentes e potenciais, além de predizer que estratégias eles provavelmente adotarão;
- c) componente mão-de-obra: compõe-se dos fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra para realizar as tarefas organizacionais. São consideradas aqui questões como nível de conhecimento, treinamento, faixa desejada de salários e idade média dos trabalhadores potenciais importantes para a operação da empresa;
- d) componente fornecedor: considera todas variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Recursos esses que serão adquiridos e, durante o processo produtivo, transformados em mercadorias e serviços finais. O modo como os vendedores oferecem os

recursos especificados para a venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos de crédito são questões importantes que devem ser consideradas para administrar uma organização;

- e) componente internacional: compreende as influências do cenário internacional às operações organizacionais. São aspectos significativos do componente internacional leis, práticas políticas, cultura e ambiente econômico que prevalecem nos países estrangeiros com os quais (ou no qual) a empresa faz negócio.

2.2.3 Ambiente interno

Ambiente interno é definido por Certo e Peter (2005) como o nível ambiental que tem implicação direta e imediata para a organização e que está dentro dela. Diferentemente dos componentes geral e operacional, que se situam fora da organização, os componentes do ambiente interno são os que estão mais perceptíveis e controláveis.

Certo e Peter (2005) citam os aspectos importantes do ambiente interno de uma organização:

- a) aspectos organizacionais: estrutura da organização, hierarquia de objetivos, políticas, procedimentos e regras, redes de comunicação, etc;
- b) aspectos de pessoal: relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamentos, sistemas de avaliação e incentivos, rotatividade, etc;
- c) aspectos de marketing: segmentação de mercado, estratégias de produto, preço, promoção e distribuição;
- d) aspectos de produção: layout das instalações da fábrica, pesquisa e desenvolvimento, uso da tecnologia, aquisição de matéria-prima, controle de estoques, etc;
- e) aspectos financeiros: liquidez, lucratividade, atividades, oportunidades de investimento, etc.

Para Wright, Kroll e Parnell, (2000), o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da análise S.W.O.T., que significa “*strengths, weaknesses, opportunities and threats*”, ou seja, traduzindo é o mesmo que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pois assim pode-se tomar um caminho delineado estrategicamente para gerar riqueza aos acionistas, satisfazendo as necessidades e expectativas dos *stakeholders* envolvidos.

A análise ambiental é explicada por Certo e Peter (2005) como o processo de monitoramento do ambiente organizacional (já identificados os três níveis ambientais da organização) no sentido de identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos. Para os autores, determinar a relevância para a organização dos diversos níveis ambientais, bem como das diversas questões estratégicas, contribuirá com uma melhor análise ambiental, independente do método utilizado.

Já relacionando ambiente e organização, Certo e Peter (2005) complementam ainda que a organização e os seus administradores devem estar cientes dos três níveis ambientais, conhecer quais fatores eles incluem, entender como cada fator e as relações que eles têm entre si afetam o desempenho organizacional e, então, administrar as operações organizacionais a luz desse entendimento.

2.3 CULTURA, LIDERANÇA E PODER

Referente aos assuntos abordados nesta seção é difícil falarmos em separado de cada um deles. Normalmente um acaba por complementar o outro. Dentro de uma organização é impossível a sustentação de uma cultura, sem atos de liderança. Ao mesmo tempo, liderar sem alguma forma de poder é impraticável. Como já disseram Wright, Kroll e Parnell, (2000, p. 301),

a equipe da alta administração dispõe de vários meios para encorajar os administradores e outros funcionários a concentrar seus esforços na implementação da estratégia. O primeiro recurso é a liderança [...] O segundo recurso é o poder [...] E o terceiro recurso é a cultura organizacional.

Mintzberg e Quinn, (2001, p. 173), falam que “enquanto o poder enfoca o auto-interesse e a formação da base de poder do indivíduo através da iniciativa, a cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições.”

A formação de uma cultura forte se faz necessária para criar perspectivas nos colaboradores em todos os níveis de uma organização. Saber o propósito e a direção de uma organização é extremamente importante para o bom desempenho da mesma. A formação da estratégia ultrapassa os limites de um plano desenvolvido. Subjacente a uma boa estratégia, deve haver uma perspectiva enraizada pela própria empresa. “Em algumas organizações, a cultura pode tornar-se tão forte que cabe melhor referir-se a ela como uma “ideologia” que domina todo o resto.” Mintzberg e Quinn, (2001, p. 174).

Para Mintzberg (2001), a chave para o desenvolvimento de uma ideologia, é um líder que acredite fielmente na missão da organização e se dedique honestamente às pessoas envolvidas. Ainda segundo o autor, “as raízes da ideologia são plantadas quando um grupo de indivíduos se junta em torno de um líder e, através de um sentido de missão, fundam uma organização vigorosa ou revigoram uma já existente.”

Liderança pode existir nos mais diferentes níveis da hierarquia de uma empresa. Líder não é um cargo. Qualquer pessoa pode tornar-se líder, basta ter as qualidades e técnicas necessárias. Ao mesmo tempo, podemos exemplificar liderança como quando convencemos um grupo na realização de um trabalho para atingir um objetivo comum. Dentro de uma organização, conforme Wright, Kroll e Parnell, (2000), o líder eficaz garante que os sistemas de recompensas da empresa sejam consistentes com sua orientação estratégica.

No exercício da liderança, não existe um estilo único e específico. Segundo as características principais adotadas em modelos de liderança, Wright, Kroll e Parnell (2000), apontam dois estilos: liderança transacional, em que os administradores utilizam da autoridade dos seus cargos para trocar recompensas e status pelos esforços dos funcionários; e, a liderança transformacional, em que os administradores inspiram o envolvimento em uma missão, oferecendo aos

seguidores um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta que a realidade presente desses seguidores.

Quando nos referimos a poder, significa a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Por isso, habilidade fundamental no exercício de uma liderança. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) o poder pode ser dado de várias maneiras. Entre as principais formas podemos citar:

- a) perícia, quando o administrador sabe mais sobre um problema, uma oportunidade ou uma questão do que os demais;
- b) controle sobre informação, que diz respeito ao acesso a determinadas e importantes informações, e sobre o controle de distribuição das mesmas;
- c) permuta, quando um líder faz algo por outra pessoa, fazendo com que essa tenha um senso de obrigação pelo cedente;
- d) carisma, que é a capacidade de um líder em influenciar os outros através do seu magnetismo pessoal, entusiasmo e convicções.

O poder de um líder no enraizamento de uma cultura organizacional é fundamental para o atendimento dos objetivos propostos na missão e visão de uma organização. Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 323), “cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada empresa.” Por ser uma característica própria de cada organização, a cultura pode ser considerada como um diferencial entre as demais no mesmo setor. Os mesmos autores ainda comentam que a cultura geralmente reflete os valores e crenças do fundador, e ao longo do tempo modifica-se a medida que o ambiente se transforma. Para Bartlett e Ghoshal (apud MINTZBERG e QUINN 2001, p. 182),

nenhuma empresa que conhecemos descobriu uma maneira mais rápida ou mais fácil de mudar sua psicologia organizacional para remoldar a compreensão, a identificação e o comprometimento dos seus funcionários. Porém, encontramos três características principais entre os que realizaram a tarefa com maior eficiência:

- a) o desenvolvimento e a comunicação de uma visão empresarial clara e consistente;
- b) a administração eficiente de recursos humanos para ampliar perspectivas individuais e desenvolver a identificação com metas empresariais;

- c) a integração de pensamento e atividades individuais na agenda geral da empresa por meio de um processo que chamamos de cooptação.

2.4 ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO

“A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” (CERTO; PETER, 2005, p. 03).

Segundo Quinn (2001, p. 20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.” Quinn (2001) ainda fala que “uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

Oliveira (1999) conceitua administração estratégica como uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar de forma harmoniosa o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais. Segundo o autor, a administração estratégica abrange também a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. O autor destaca algumas características fundamentais da administração estratégica:

- a) evolutiva: seus princípios estão em constante evolução de maneira global e quanto aos conceitos de cada um dos seus componentes;
- b) moderna: considera todos os atuais conceitos e princípios proporcionados pela Teoria da Administração;
- c) sistêmica: sua divisão é estruturada, suas partes são interagentes e seu todo tem função e objetivo, evoluindo ao longo do tempo;

- d) interagente: possui fluxo ativo com os fatores ambientais da empresa, bem como com cada um dos seus componentes e partes. Envolve um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e nos fatores internos da empresa.

A estratégia pode existir nos mais diferentes níveis de hierarquia. Aí um cuidado especial para distinguir estratégia de tática. Muitas vezes o que para um pode ser definido com estratégia, para outro pode ser visto como tática. Tudo depende da perspectiva de cada organização e do seu líder. Uma boa maneira de fazer essa diferenciação é imaginando o impacto que cada uma delas ocasionaria. A menos impactante poderíamos chamá-la de tática.

É difícil perceber todas as variáveis que podem interferir no processo de criação de uma estratégia. Mais complicado ainda é dizer se essa é uma boa ou uma má estratégia. Segundo Quinn (2001), o fato de que ela funcionou, não é um critério suficiente para julgá-la. Existem outros fatores como sorte, erros da concorrência, catástrofes naturais, etc., que ajudam a determinar os resultados finais. Alguns estudos, também em Quinn (2001), sugerem que as estratégias eficientes devem no mínimo abranger certos fatores críticos:

- a) objetivos claros, decisivos e diretos: estão todos os esforços direcionados no sentido de objetivos gerais claramente compreendidos, decisivos e atingíveis? As metas principais da estratégia afim de todas as unidades precisam permanecer suficientemente claras para proporcionar continuidade e coesão para decisões táticas durante o horizonte de tempo da estratégia;
- b) mantendo a iniciativa: uma postura reativa prolongada gera mal-estar, rebaixa o moral e abre mão da vantagem do tempo e dos intangíveis em favor do oponente;
- c) concentração: uma competência distinta gera maior sucesso com menos recursos e é a base essencial para maiores ganhos (ou lucros) do que a concorrência;
- d) flexibilidade: habilidades reservadas, maneabilidade planejada e reposicionamento permitem que se use um mínimo de recursos ao mesmo tempo em que se mantém a oposição em relativa desvantagem;

- e) liderança coordenada e comprometida: os líderes precisam ser escolhidos e motivados para que seus próprios interesses e valores se equiparem às necessidades de seus papéis;
- f) surpresa: com surpresa e tempos corretos, o sucesso pode ser alcançado fora de qualquer proporção...;
- g) segurança: é a garantia de base de recursos e pontos operacionais vitais para o empreendimento, o sistema de inteligência e proteção, entre outros.

Estes são os elementos críticos de estratégia para os mais diversos tipos de organizações, segundo Quinn, (2001, p. 26).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos primeiros tópicos deste capítulo do estudo, buscou-se conceituar e definir organização, administração e estratégia de maneiras isoladas. Agora, em função da conceituação de planejamento nas empresas ser bastante distorcida em relação a sua amplitude e abrangência, a intenção é unificar estes dois conceitos com a finalidade de fundamentar o Planejamento Estratégico.

Segundo Oliveira (2005, P.35),

o planejamento pode ser conceituado como um processo [...], desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento não pode ser encarado como uma atividade isolada com a finalidade de simplesmente nortear uma organização. Planejamento é muito mais que isso. Planejar é pensar no futuro com base em técnicas e recursos que existem hoje, sob a dimensão total do ambiente, com a finalidade de atingir os objetivos com eficiência e eficácia, de forma processual, controlada, avaliativa e sistêmica.

Para isso, conforme Oliveira (2005), o planejamento deve respeitar alguns princípios como:

- a) o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa;
- b) como função administrativa, deve preceder todas outras funções (organização, direção e controle);
- c) o princípio de maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas atividades e características da empresa;
- d) o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências (eficiência, eficácia e efetividade).

No planejamento estratégico, a empresa nunca é analisada separadamente, mas sim como um todo perante o ambiente. Referente a esta afirmação, duas definições são importantes para entender melhor o assunto, segundo Oliveira (2005):

- a) “Sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.”

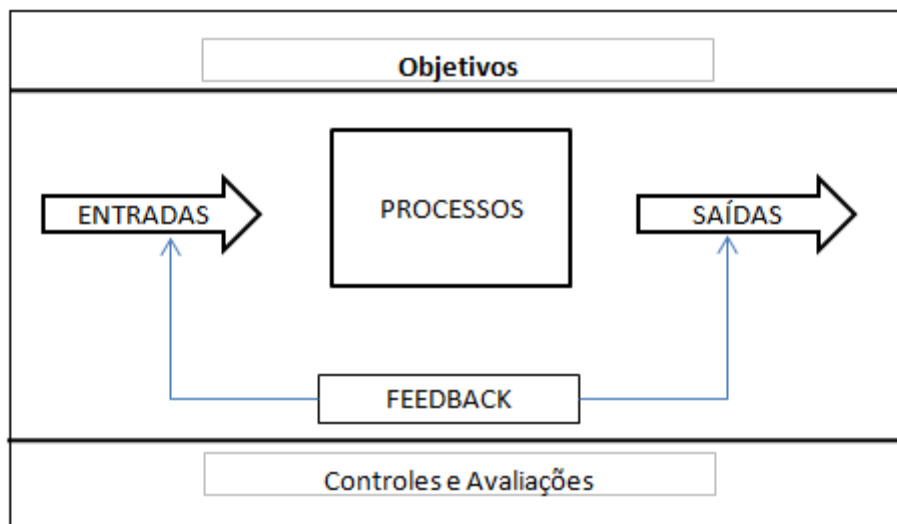


Figura 2 – Elementos Componentes do Sistema

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2005, p. 54.

- b) “Ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco de estudo.”

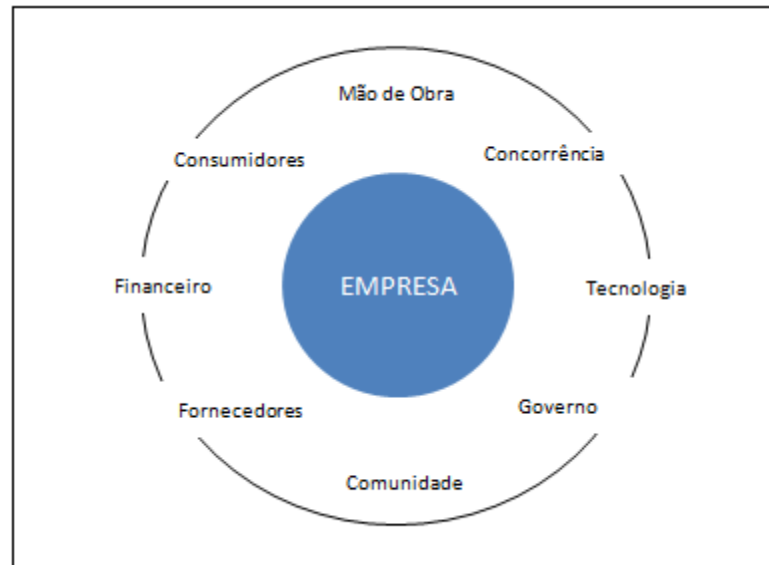


Figura 3 – O Ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Wright, Kroll e Parnell.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48), “toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais”. O mesmo autor ainda afirma que “como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.”

Novamente, conforme Oliveira (2005), destaca-se o que uma empresa espera através de um planejamento estratégico:

- a) conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes;
- b) conhecer e eliminar (ou adequar) os seus pontos fracos;
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) para desse modo, ter um efetivo plano de trabalho para que assim se alcance todos os resultados esperados.

2.5.1 Análise estratégica

Segundo Oliveira (2005, p. 86),

No atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produtos versus mercados e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

O diagnóstico estratégico corresponde a primeira etapa do processo de planejamento estratégico. É necessário para que as organizações percebam que nem todos eventos futuros acontecerão conforme o desejável. Para isto, essa fase faz com que a empresa olhe para si mesma e também ao seu redor, procurando identificar variáveis que possam ser usadas em seu próprio favor.

Para geração de um diagnóstico empresarial, é necessário basicamente o domínio de três aspectos: visão da empresa, valores da empresa e, análise interna e externa da empresa.

A visão, de um modo geral, pode ser dita como o que a empresa quer ser. Por muitos autores é considerada uma premissa básica de qualquer estratégia. Segundo Oliveira (2005, p. 88), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.”

Os valores de uma organização, conforme Oliveira (2005, p. 89), “representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” A sustentação desses valores pela empresa, serve muito bem para atrair e consolidar a marca perante os *stakeholders* envolvidos. Pode-se dizer que a essência de uma empresa está enraizada em sua visão, missão e valores, proporcionando dessa forma maior qualidade nos processos e na estratégia de uma organização.

Oliveira (2005) ainda comenta que, os valores sendo efetivamente verdadeiros, e possuindo forte interação com a moral e a ética de uma organização, poderão ser sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Sobre a análise externa e interna de uma organização, dentro da formulação de um diagnóstico estratégico, Oliveira (2005, p. 90) apresenta quatro componentes:

- a) pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- b) pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação o seu ambiente.
- c) oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a mesma, desde que a própria tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- d) ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Logo, percebe-se que os pontos fortes e fracos são parte da análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Do conjunto dessas informações, é possível extrair-se informações gerenciais que realmente a empresa necessita para ser eficaz.

Os pontos fortes e fracos de uma organização constituem seus recursos, ou seja, os recursos humanos, organizacionais e físicos. O ideal e esperado é que estes recursos trabalhem de forma integrada com o máximo de aproveitamento. Um modelo bastante utilizado por executivos é a análise S.W.O.T.

Segundo Wright, Kroll e Parnell, (2000), o objetivo dessa análise é possibilitar que uma organização se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e tenha condições de evitar ou minimizar as ameaças ambientais, a partir da ênfase dos seus pontos fortes e da moderação dos seus pontos fracos.

2.5.2 Formulação estratégica

Segundo Born (2007), após a conclusão da análise estratégica interna e externa da organização, o passo seguinte é decidir os caminhos que a empresa irá traçar para atingir seus objetivos e como o fará. Segundo o autor, quando se define “aonde se quer chegar”, o primeiro questionamento a surgir é “por onde começar”, e a resposta adequada são os Norteadores Estratégicos da empresa.

Um dos principais “Norteadores Estratégicos” de uma empresa é a Visão. Segundo Oliveira (2005, p.69),

a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Através da visão, conforme Born (2007, p.197), “o planejador será capaz de compreender a essência de “onde” a empresa deseja chegar algum dia e, desta forma poderá ajudá-la a desdobrar tal intenção em um marco tangível e mensurável, mas não necessariamente numérico.”

Outro “norte” considerado de grande importância na elaboração de um planejamento estratégico são os “caminhos” definidos pelo seu planejador para a empresa atingir os seus objetivos estratégico. Podemos definir esse “caminho” como as estratégias empresariais. Desse modo, Born (2007) define estratégia empresarial como “o que” os planejadores de um negócio deverão realizar em um médio/longo espaço de tempo para que a empresa se transforme a contento e seja capaz de atingir seus objetivos.

Segundo Born (2007, p.200),

para iniciar a reflexão sobre estratégia, o planejador deve decidir primeiro se utilizará ou não modelos preconcebidos, pois isso determinará o emprego de um ou mais autores no apoio ao processo de reflexão sobre a estratégia a ser adotada, ou mesmo a definição pela não utilização de um sistema de pensamento estratégico anteriormente estruturado.

Um modelo destacado por Born (2007) é a teoria da Estratégia Competitiva de John Westwood (1991), que propõe uma postura competitiva como base na análise SWOT e que traz a seguinte pergunta: “o que fazer em relação a concorrência?” Segundo a teoria de Westwood, as estratégias competitivas podem ser de três tipos:

- a) estratégia Defensiva – utilizada frente a alguma fraqueza, com a intenção de adotar uma postura de defesa para consertar seus pontos fracos mais críticos;
- b) estratégia de Ataque – utilizada por empresas com elevada competitividade, utilizando de suas maiores qualidades para atacar a concorrência;
- c) estratégia de Desenvolvimento – muitas oportunidades no ambiente incentivam a adoção de uma postura menos agressiva e mais voltada a prospecção de novas possibilidades.

Agora para percorrer o “caminho”, é necessário definir-se “como fazer”. Conforme Born (2007), são as ações estratégicas que definem como a estratégia será implementada, quais projetos serão responsáveis para que a política se transforme em realidade. Oliveira (2005, p.246) considera projeto como “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento.” Born (2007, p.211), complementa: “as ações estratégicas são os projetos responsáveis pela construção do futuro da empresa.”

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção explica sobre a metodologia utilizada na estruturação e realização do tema central deste estudo: o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Noro Imóveis. Neste sentido, serão abordados os itens que definirão a metodologia de estudo, descrevendo os instrumentos utilizados para a obtenção de dados, bem como a forma de análise das informações obtidas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo tem como intenção a proposição de planos que, segundo Roesch (2005), consiste na apresentação de propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais.

Para o desenvolvimento da pesquisa visando à proposição de planos a situações práticas serão analisados os processos, conduzidos estudos de caso e, para estes fins, utilizados métodos qualitativos.

Para Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é apropriada tanto para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, quanto para a proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. Ainda segundo a autora, para o desenvolvimento de uma pesquisa ou estudo é necessário haver coerência com a formulação do problema, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma forma particularmente apropriada para situações nas quais é impossível separar as variáveis do fenômeno de seu contexto. O método de estudo de caso é usado para cobrir as condições contextuais pertinentes ao fenômeno de estudo. O autor relata, ainda, uma preocupação em relação ao método, que é o fato de fornecer pequena base para generalizações científicas já que, por estudar um ou alguns casos não se constitui

em amostra da população e, por isto, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para populações.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para compreender o problema e alcançar os objetivos propostos com o trabalho de pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa de dados secundários, observação, entrevista e análise documental da empresa.

Para desenvolvimento da pesquisa, foram analisados os processos e conduzido um estudo de caso, com o objetivo de aplicar modelos às situações práticas existentes. Nessa etapa, além de analisados documentos, processos e procedimentos, foram observados o fluxo das atividades e a sua interação com os meios e, a comunicação entre colaboradores, setores e sociedade.

Como pesquisador, não basta se ater apenas ao registro das informações, é necessário compreender e interpretar os dados coletados e logo, avaliar e verificar a necessidade de um maior detalhamento.

Pesquisa bibliográfica, segundo Roesch (2005), implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida do registro detalhado por escrito. É importante para a formação de uma base teórica referente ao assunto, necessária para qualquer trabalho encarado como científico.

Referente a entrevista em profundidade, Roesch (2005) afirma que é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Com o objetivo de complementar as investigações foram coletados dados secundários através da consulta a fontes e/ou publicações de referência, como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), sindicatos, associações, entre outros

órgãos relacionados aos objetivos da pesquisa em questão conforme consta nas referências bibliográficas deste estudo.

As entrevistas foram realizadas com perguntas abertas ao diretor da empresa, considerado de importância significativa para a pesquisa, já que o mesmo é o empreendedor e controla todas as questões referentes ao gerenciamento do negócio, proporcionando uma perspectiva diferente ou até complementar a idéia do entrevistador. Esta etapa foi desenvolvida com base em um roteiro de perguntas abertas (Anexo A) que convidaram o entrevistado a apresentar o seu entendimento sobre o negócio, o mercado, as forma de gerenciar a organização e uma perspectiva de futuro em relação aos seus objetivos.

Detalhando um pouco melhor a entrevista, ela foi realizada de maneira presencial e redigida. Através das questões, procurou-se primeiramente traçar um perfil do empresário e descobrir as motivações que o levaram a abrir o negócio. Em seguida, procurou-se saber o conhecimento que o executivo possui do mercado que está inserido e como lida com os fatores externos à sua organização, como concorrentes e clientes. Logo, o empreendedor foi indagado sobre a forma de gerenciamento da Noro Imóveis, a importância dada a alguns fatores de produção e suas perspectivas de futuro.

Ainda com a intenção de coletar dados e informações para a pesquisa, foram observados, seguindo um roteiro pré-estabelecido, movimentos, ações, formas de condução dos clientes, atendimento, postura, estrutura, documentação, processos, entre outros pontos julgados necessários pelo pesquisador para o enriquecimento do estudo e um melhor entendimento do cotidiano do negócio. Nesta etapa o pesquisador freqüentou a organização ao menos 1 vez por semana, durante turno integral, como observador, durante um período de aproximadamente 2 meses.

Durante o período de coleta dos dados deparou-se com algumas limitações ligadas a obtenção de dados secundários do município o qual a empresa está localizada, no que se refere a aspectos ambientais, forçando o autor a tomar como base estudos realizados para o estado do Rio Grande do Sul, entendidos pelo pesquisador como os que melhor refletem a realidade encontrada na cidade. Na coleta dos dados da empresa, houve também limitações pelo fato da empresa não dispor de um banco de dados e informações sistematizadas e documentadas.

4. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

4.1 O SETOR

Com a vinda da família real portuguesa para o Brasil ocorreu uma progressiva e ampla reorganização administrativa, que começou com a transferência de todas as secretarias de Estado, suas repartições e tribunais, que antes funcionavam em Lisboa. Veio para o Brasil o Conselho de Estado, as mesas do Desembargo do Paço e da Consciência e Ordens, o Conselho da Fazenda, o Conselho Supremo Militar. A Casa de Relação do Rio de Janeiro foi elevada à condição de Casa da Suplicação, isto é, passou a ser considerada um Tribunal Superior. Criaram-se as academias Militar (exército) e da Marinha, Hospital Militar, Arquivo Público, a Intendência Geral da Polícia, entre outros.

As cidades começaram a tomar uma forma mais urbana, com infra-estrutura. Com o seu crescimento, começou a nascer uma nova profissão: a de agente de negócios imobiliários. No início eram comerciantes locais que passaram a ter seus rendimentos aumentados com a intermediação imobiliária, ou então leiloeiros, que se especializaram neste ramo com o potencial do mercado imobiliário.

Em seguida, vieram os agentes imobiliários, pessoas que, com um caderno de apontamentos na mão, muita disposição e o sonho de progredir, passaram a intermediar negócios imobiliários utilizando os anúncios nos jornais para divulgar suas ofertas, e a sola dos sapatos para identificar os vendedores e deles adquirir a autorização para a venda.

Atualmente, não é mais novidade que o setor imobiliário está cada vez mais dinâmico e promissor. O desenvolvimento de programas de incentivo do Governo Federal com o apoio da Caixa Econômica Federal, “Minha casa, minha vida”, por exemplo, vem ganhando força na realização do sonho da maioria dos brasileiros na aquisição da casa própria. Aliados ao aumento significativo da classe “C” e ao crescimento do poder de compra da maior parte da população brasileira, essa modalidade de incentivo tem potencial sobrando para ser sucesso nacional.

Estratégias desse tipo são também muito importantes para o combate a ocupação irregular de áreas urbanas de risco, causa de grandes desastres ambientais que vem ocorrendo nos últimos anos. Outro fator importante que está sendo favorável ao desenvolvimento da construção civil, é o fato do Brasil ser país sede da futura Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016. Com o desenvolvimento urbano e melhoria em infra-estrutura das cidades que irão sediar os eventos esportivos, surgirão automaticamente atrativos para estimular o consumo nas regiões.

Em Santa Maria, interior do Estado do Rio Grande do Sul, é cada vez mais visível aos olhos de todo cidadão, o aumento de novos empreendimentos na área da construção civil por empresas do ramo. Prédios residenciais, condomínios horizontais e loteamentos surgem cada dia mais para atender a uma expectativa da população que vem aumentando ano após ano.

Para atender a essa demanda, o setor imobiliário da cidade é composto por aproximadamente 111 imobiliárias, nos mais variados tamanhos, idades e segmentos, segundo informação junto à delegacia do CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) do município. Os serviços mais prestados no ramo são a compra e venda de imóveis, locações e administração de condomínios. É um mercado tradicional, que se caracteriza pela fidelização de clientes.

A concorrência, marcada pelas 111 imobiliárias que atuam no município, torna o mercado ágil, aquecido e muitas vezes hostil. Um problema enfrentado pela classe é a falta de fiscalização por parte das entidades responsáveis, que acaba por encorajar os chamados “picaretas” (vendedores não credenciados CRECI) a atuarem de forma ilegal e desrespeitosa, representando mais uma forma de concorrência.

O índice crescente de atividade da construção civil no Rio Grande do Sul, segundo dados da Sinduscon (Sindicato das Indústrias da Construção Civil), e a grande mobilidade da população em função das universidades e do exército, também são fatores que encorajam os empresários do ramo imobiliário a acreditarem no mercado.

4.2 A CIDADE

A cidade de Santa Maria está localizada em meio a um vale na região central do estado do Rio Grande do Sul, possuindo aproximadamente 270 mil habitantes. Nos últimos anos tem se observado o crescimento da população, passando de aproximadamente 209 mil habitantes em 1988 para aproximados 266 mil habitantes em um período de 20 anos. O município hoje é conhecido principalmente pela grande concentração de estudantes devido ao grande número de universidades que compõe a região e pelo grande número de unidades do exército brasileiro que fixam base na localidade.

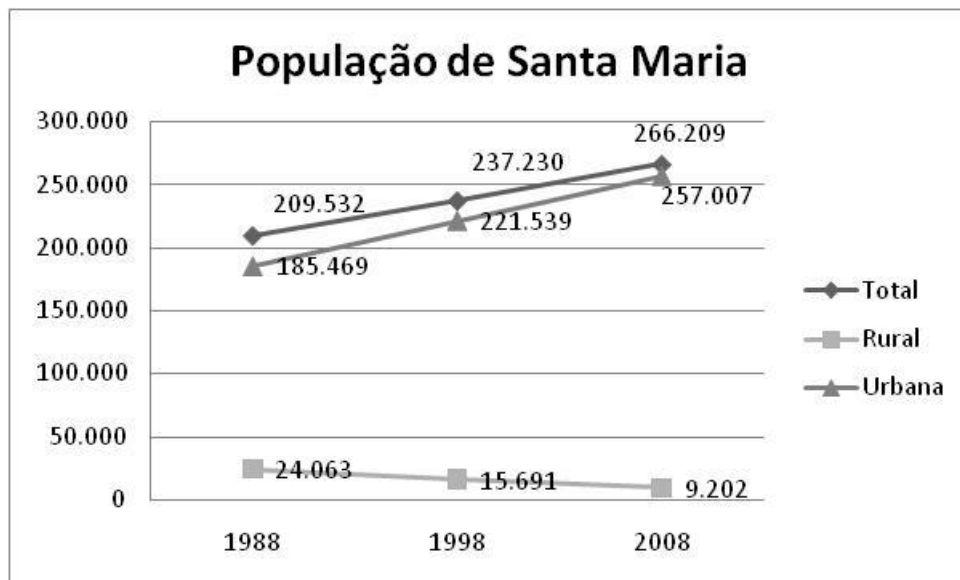


Gráfico 1 – População de Santa Maria

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente a cidade conta com mais de 8 instituições de ensino superior, sendo uma delas a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), que no primeiro semestre de 2010 contava com 14.719 alunos matriculados em cursos presenciais. Em função de ser considerado um pólo de ensino e educação na região central, para atender a oferta de vagas nas faculdades, a cidade é abastecida de cursos pré-vestibulares e escolas de ensino médio para a preparação dos futuros universitários, incrementando desse modo a

população total da cidade durante o período letivo, criando uma forma de sazonalidade para a prestação de serviços que sofre forte influência desse público.

Em relação ao exército brasileiro, o município possui hoje o 2º maior contingente do país, sendo conhecida nacionalmente como uma das mais importantes áreas militares do Brasil. Conhecida no universo militar como 3ª divisão, é composta por 17 unidades, totalizando 44 organizações militares espalhadas em metade do território do Rio Grande do Sul com um efetivo de 16 mil homens. Em Santa Maria, estão lotados aproximadamente 5 mil homens, que somados aos inativos e pensionistas, a guarnição militar chega a 8.200 militares, que originam uma significativa entrada de recursos financeiros, totalizando R\$ 267 milhões ao final de cada ano.

Referente à economia, o comércio é hoje a base de sustentação econômica da cidade, graças a sua localização e ao grande número de funcionários públicos. Informações da prefeitura mostram que atividades como o comércio e a prestação de serviços absorvem mais de 80% da população economicamente ativa. A indústria aparece em segundo lugar na formação do PIB (Produto Interno Bruto) do município. Santa Maria ocupa a 11ª colocação na participação do PIB do estado. Em relação ao ano de 1999, o PIB teve um crescimento de 137%, passando de R\$ 1.236 bilhões para R\$ 2.929 bilhões em 2007, segundo dados da FEE (Fundação de Economia e Estatística, 2009) do Estado.

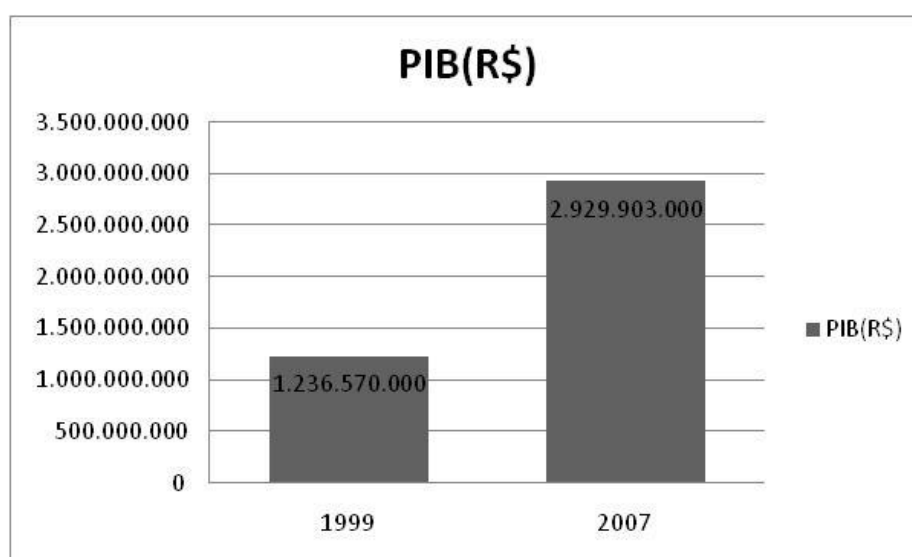


Gráfico 2 – PIB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da FEE.

4.3 A EMPRESA

A empresa em estudo, Noro Imóveis Ltda., foi fundada em 14 de julho de 2003 pelo seu sócio Sr. Édison Roberto Brum Noro, na região central de Santa Maria, Rio Grande do Sul. A empresa atua no local desde a sua fundação, dentro do segmento de vendas no qual seu empreendedor já possui experiência desde 1988.

A organização hoje é composta de um quadro de seis pessoas: um diretor, quatro corretores e uma secretária, operando dentro de uma configuração de estrutura simples, com base na supervisão direta pelo seu proprietário e diretor. A empresa conta ainda com a assessoria de uma contadora, que cuida da declaração e contabilização dos impostos e ainda, presta consultoria para eventuais dúvidas referente à área. Em relação ao marketing, a empresa conta com a assessoria informal de um dos filhos do proprietário, acadêmico do curso de Publicidade e Propaganda. Para questões ligadas à gestão, o proprietário recebe também orientações do outro filho, acadêmico de administração e autor do presente trabalho.

A intenção de fundar a empresa surgiu a partir da necessidade de um local com maior privacidade e maior conforto para o atendimento de clientes e realização dos serviços. Como mencionado anteriormente, o proprietário Édison Noro atua no ramo imobiliário desde 1988. Até 2002, Édison era funcionário público da antiga CRT (Companhia Regional de Telefonia), onde atuava durante a noite no setor comercial da organização, vindo a pedir o desligamento no ano de 2002 devido a privatização da companhia. Como segundo emprego, Édison atuava diariamente como corretor de imóveis na cidade de Santa Maria. Ao desligar-se da CRT, Édison continuou atuando na assessoria de compra e vendas de imóveis, e com os valores somados pelos anos de trabalho no funcionalismo público, decidiu por empreender. Organizou um escritório em sua própria casa para trabalhar como corretor autônomo, que com o passar de alguns meses foi se tornando inviável devido a grande demanda de clientes gerando a necessidade de abrir uma empresa.

Atualmente, a imobiliária conta com uma loja localizada no bairro centro de Santa Maria, com metragem privativa de 46m². Com uma pequena fachada, e

localizada em uma rua de médio fluxo de veículos e pedestres, a organização se posiciona em um local de pouco destaque, incrementada por sua arquitetura desenvolvida por profissionais da área e uma grande placa luminosa. Internamente, apesar do pequeno espaço físico, a organização se apresenta aconchegante, contando com todos itens básicos de conforto aliados a um ótimo cafezinho para recepção dos seus clientes.

Dentro do setor imobiliário a Noro Imóveis é uma das poucas que se mantém atuando somente na compra e venda de imóveis. Para isso, a empresa conta com uma diversificada equipe de vendas, formada por homens e mulheres de 25 a 70 anos de idade. O portfólio de produtos oferecidos pela empresa se divide em residenciais, comerciais e rurais. Os fornecedores podem ser tanto empresas do ramo da construção civil, disponibilizando para venda principalmente imóveis novos, como pessoas físicas interessadas em vender seus imóveis já usados. Para atender a necessidade da maioria das construtoras, a empresa disponibiliza parte de sua equipe para trabalhar em plantões de vendas em novos empreendimentos e conta também com um telefone celular de plantão nos finais de semana para o atendimento dos clientes interessados em adquirir um imóvel.

Relacionado ao clima da organização, ao entrar na loja, percebe-se o clima descontraído do ambiente. A recepção saudosa e atenciosa da secretária visa deixar o cliente a vontade, seguro e tranquilo. A empresa é basicamente uma peça única e integrada, onde somente a sala da diretoria é fechada para uma maior privacidade em alguns casos. Com frequência, quase todos os meses, são realizados encontros do grupo buscando uma maior integração entre todos os funcionários, tanto dentro, como fora da empresa.

Sobre sistemas de controle e qualidade, muito pouco se pode observar dentro da Noro Imóveis. A empresa utiliza hoje o auxílio da informática apenas para formatação de textos, geração de planilhas de empreendimentos e acesso a consultas via internet. A maioria dos documentos são arquivados em papel, de forma manual. É visível a necessidade de um sistema integrado de cadastro e apresentação de imóveis. Outra carência é a ausência de um banco de dados informatizado dos clientes, fornecedores e parceiros atendidos pela imobiliária. Cada corretor faz o seu próprio controle de forma manual e escrita. Em decorrência

desses fatores, existe uma grande falta de padrão na maioria dos procedimentos executados pela imobiliária. Faltam diretrizes que direcionem a organização por um caminho melhor.

Relacionado às diretrizes, notou-se também a falta de objetivos específicos e um propósito comum da organização. A Noro Imóveis não tem definido missão, nem visão e nem valores. A empresa surgiu a partir de uma necessidade do empreendedor e foi crescendo de maneira não planejada. Hoje não há outro mecanismo de incentivo para os seus funcionários além do salário. A imobiliária não possui uma estrutura hierárquica complexa e nem um plano de cargos ou salários. Na medida do tamanho da organização, talvez isso ainda não se faça necessário. Mas para uma empresa que deseja crescer em um ambiente dinâmico e de extrema concorrência, é fundamental começar a se pensar nessas questões.

De qualquer forma, desde 2003, a imobiliária tem apresentado um desempenho crescente, tanto financeiro como organizacional. Antes, a empresa que era de um homem só, hoje conta com um grupo de 6 pessoas e assessorias externas. O seu faturamento em 2009 apresentou um crescimento significativo, aumentando 261% a receita anual da organização comparado a 2004. Aliando a expansão do mercado imobiliário com o desenvolvimento e capacitação da Noro Imóveis, a empresa acredita na obtenção do sucesso e no alcance dos ideais do seu proprietário.



Gráfico 3 – Percentual de receita da Noro Imóveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo, será abordado o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, a partir dos dados obtidos com a pesquisa realizada na organização e ambiente. O planejamento visa o estabelecimento de algumas providências a serem tomadas pelo executivo para preparar-se para o futuro. Entretanto, a empresa tem que levar em consideração todo conjunto de variáveis e fatores que exerçam algum tipo de influência sobre o negócio em planejamento.

Para uma melhor definição dos rumos da organização e um alinhamento do pensamento estratégico entre empreendedor e pesquisador, as diretrizes e avaliações situacionais foram desenvolvidas em conjunto com o proprietário e diretor da Noro Imóveis, Sr. Édison Roberto Brum Noro.

Como principal referência teórica para a elaboração do estudo proposto, serão utilizados os conceitos, práticas e metodologias abordados nos livros Planejamento Estratégico, do autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, e Construindo o Plano Estratégico, de Roger Born.

5.1 PREPARANDO A ORGANIZAÇÃO

Antes de iniciar efetivamente a análise do caso de estudo, é necessário definir o que a empresa espera e os resultados esperados com o desenvolvimento do estudo.

Como já mencionado anteriormente, através do Planejamento Estratégico a empresa espera:

- a) conhecer e melhor utilizar os seus diferenciais competitivos dentro do mercado de imobiliárias;
- b) listar, adequar e visar a tentativa minimizar as situações consideradas inadequadas que proporcionem uma desvantagem operacional no ambiente inserido;

- c) usufruir das oportunidades proporcionadas pelo ambiente que em sua grande parte fogem do controle da empresa, mas que podem favorecer suas ações estratégicas;
- d) prevenir-se das ameaças externas, que assim como as oportunidades, são forças de influência na empresa que não podem ser controladas, por isso a necessidade de conhecê-las em um tempo hábil.
- e) obter um plano de trabalho que estabeleça:
 - as premissas básicas a serem levadas em consideração;
 - as expectativas de situações almejadas;
 - os caminhos a serem seguidos na busca pela obtenção dos resultados;
 - o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação;
 - como e onde alocar recursos.

Na definição da metodologia de elaboração do planejamento estratégico, devido a uma postura mais conservadora do empresário adotou-se a estratégia de definição de “como se está” para depois estabelecer-se o “aonde se quer chegar” pelos seguintes motivos:

- a) a empresa surgiu de uma necessidade do empreendedor e pelo reconhecimento de uma oportunidade de negócio;
- b) a empresa nasceu sem objetivos específicos estabelecidos;
- c) os objetivos são alterados sem um alinhamento de prioridades e avaliação de potencial.

5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

5.2.1 Análise externa

Esta etapa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual

posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados, desejada no futuro.

5.2.1.1 Mercado e aspectos financeiros

O mercado nacional vem passando por significativas mudanças nos últimos anos. O Brasil é considerado a maior economia da América Latina, segundo dados do Banco Mundial em 2007. A estabilidade da economia e sua tendência econômica positiva fazem com que construtoras, incorporadoras, investidores e clientes enxerguem um futuro com mais confiabilidade. A queda no risco de inadimplência, a melhora da renda do brasileiro e a queda na taxa de juros, são todos fatores que colaboram para um amadurecimento e visão positiva do cenário nacional.

O crescimento da renda, segundo dados do relatório “O Observador” (2010), da Cetelem Brasil crédito e financiamento S.A.(baseado em dados oficiais do IBGE e de acordo com os critérios fornecidos pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa), principalmente nas classes C, D e E, trouxe novas aspirações para esse grupo de consumidores. O sonho da casa própria passou a se tornar realidade. O enriquecimento dessas classes aliado com a redução na taxa de juros tornou o financiamento habitacional mais acessível para essa grande camada da população, formando novos planos por parte das instituições financeiras e incentivos do Governo Federal para facilitar o pagamento e quitação dessas dívidas.

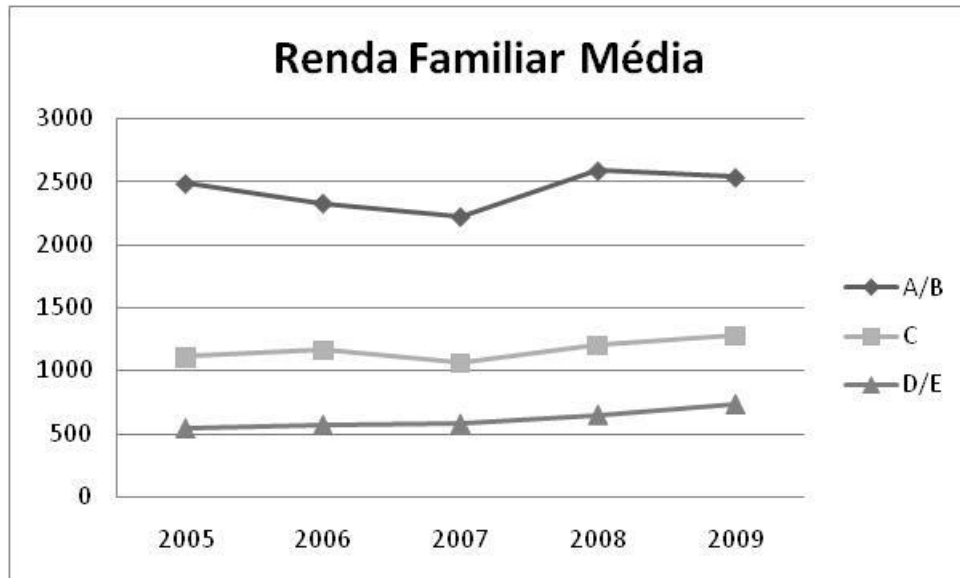


Gráfico 4 – Renda familiar média.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da CETELEM.

A movimentação do consumidor aqueceu o clima entre incorporadoras e construtoras nos últimos anos, demandando maior atenção desses empresários para a construção de moradias populares e moradias de médio padrão com possibilidades largas de financiamento e rápida entrega.

Mercados maduros e desenvolvidos como o dos Estados Unidos, estão passando por fortes turbulências devido à valorização excessiva de aluguéis e hipotecas, estourando a chamada “bolha” imobiliária e ocasionando a grande crise mundial de 2009, afetando o mundo inteiro em efeito cascata iniciando uma das maiores recessões da história.

Situações desse tipo estão longe de ocorrer no Brasil devido ao déficit imobiliário do país, que ainda é muito alto. Segundo dados da FGV (Fundação Getúlio Vargas), o déficit de moradias em 2008 era de 6,8 milhões, contra os 7,9 milhões calculados em 2006. Apesar dos números apresentarem significativas melhorias, o Governo não para de instituir mudanças e incentivos para que haja mais acessos a aquisição de moradia.

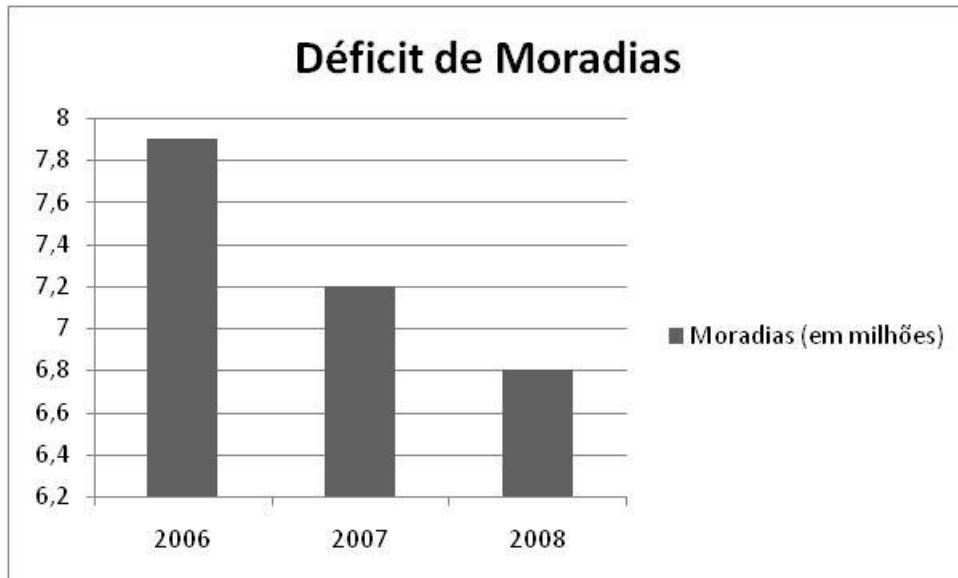


Gráfico 5 – Déficit de moradias.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da FGV.

Segundo dados apresentado pela Caixa Econômica Federal, o crédito habitacional está em expansão. Nos últimos anos, houve crescimentos significativos no volume de financiamentos habitacionais, passando de R\$ 5 bilhões em 2003, para um volume de R\$ 47,05 bilhões em 2009.

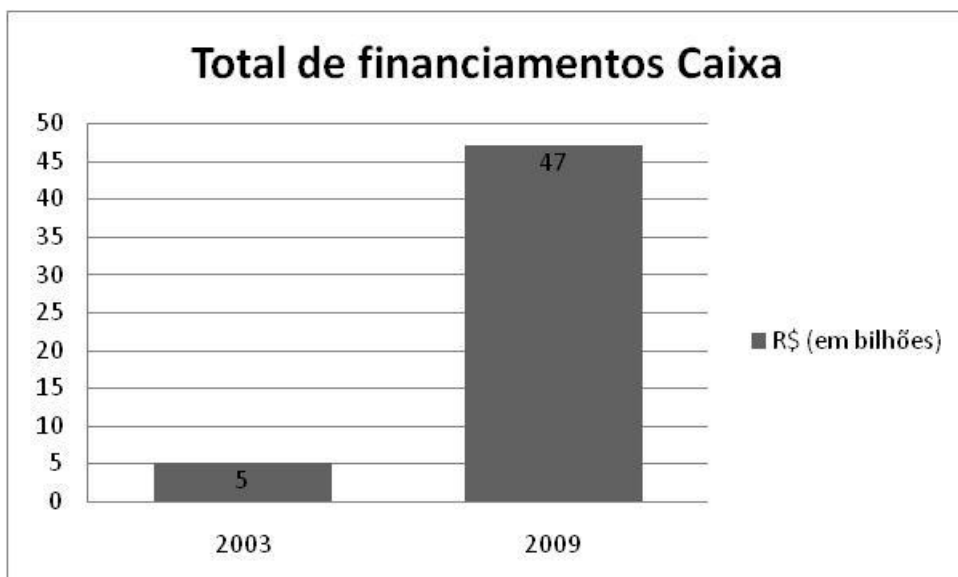


Gráfico 6 – Financiamentos Caixa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da CEF.

Outra característica marcante no mercado brasileiro de imóveis é a preferência dos consumidores pelo mercado primário, ou seja, por imóveis novos ou na planta. Enquanto em outros países, a grande demanda seja pelo mercado secundário (imóveis usados ou prontos), no Brasil a situação é inversa.

A queda contínua nos juros, segundo dados do IBGE, possibilitou o oferecimento de taxas mais acessíveis. Um grande problema enfrentado para obtenção de crédito é a burocracia. Frente a essa barreira foram criadas assessorias financeiras para driblar este obstáculo ainda presente no mercado brasileiro. Para desburocratizar, instituições financeiras têm estabelecido parcerias com outras empresas visando uma prestação de serviços mais eficiente e personalizada.

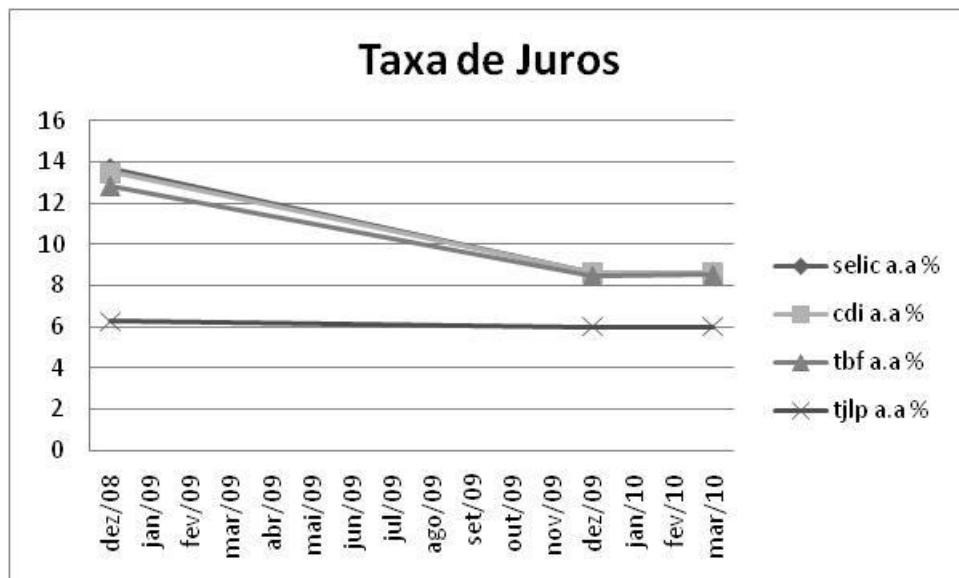


Gráfico 7 – Taxa de Juros.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE.

Com a inovação dos produtos e as parcerias firmadas para potencialização dos serviços prestados, vendedores e consumidores tendem a cada vez mais terem suas expectativas atendidas.

5.2.1.2 Aspectos tecnológicos

A evolução tecnológica pode ser encarada como uma evolução maléfica ou benéfica, dependendo do ponto de vista e interesses de quem a controla. Se pensarmos em termos ambientais, a tecnologia pode ser vista como algo que colaborou indiretamente para todos problemas ambientais que enfrentamos hoje, a partir da criação da máquina que gerou poluição, que incentivou o consumismo, e etc. Mas ao mesmo tempo, também pode ser enxergada como a única capaz de reverter o quadro de problemas ambientais da atualidade, fornecendo novas tecnologias para a geração de fontes limpas de energia, métodos mais eficientes de uso de recursos naturais, entre outros.

O Brasil, país em desenvolvimento pertencente ao grupo dos sub-desenvolvidos ou “terceiro mundo”, apresenta um dos melhores desempenhos dos verticalmente considerados da “metade sul”. Apesar da sua posição frente a essa distinção imposta, a transferência de tecnologia entre o Brasil e os demais países desenvolvidos se dá de forma quase igualitária devido às conseqüências geradas pela globalização. O que é novidade lá, logo é novidade por aqui também.

No caso do mercado de imobiliárias, a tecnologia também apresenta vantagens e desvantagens. A partir da sua evolução, aqueles que não a acompanham por falta de recursos, conhecimento ou capacitação, acabaram abrindo espaço para concorrentes que buscavam maior eficiência e uma maior qualidade na prestação de serviços.

Entre os benefícios que a tecnologia apresentou nas últimas décadas, pode-se citar como um dos avanços mais significativos, a internet. Através da combinação do uso da informática com esse sistema de navegação virtual, que possibilita a interconectividade entres todos locais no mundo, grande parte da população passou a ter acesso a todos os tipos de informação, agilizando o aprendizado, o conhecimento e a globalização.

Através de locais endereçados na “web”, todos os cidadãos se comunicam entre si, lêem notícias, realizam compras, realizam transações financeiras,

namoram, “viajam” pelo mundo, jogam e apostam, trocam experiência, tomam aulas de ensino superior e realizam transações imobiliárias.

Sendo assim, a partir da criação de um website, uma imobiliária pode exibir a sua história, o seu portfólio de imóveis, pode fazer a comunicação entre o consumidor e empresa através de atendimento online ou troca de emails, pode agilizar seus processos de negociação através da informação dos documentos necessários, requisitos e como funcionam os processos de transações, ainda pode gerar confiança e credibilidade através de um site bem desenvolvido e que se destaque dos demais concorrentes, além de também poder gerar outra fonte de receita em função do alto número de visitas, canal interessante para anunciantes do ramo.

Atualmente, os sites dividem com os classificados de jornais e revistas, a porta de entrada para quem está buscando um imóvel para comprar ou alugar. Este fator deve-se ao fato da busca e navegação na internet ser gratuita e dos interessados não precisarem sair de casa ou do trabalho para visualizarem fotos, valores e características dos produtos ofertados.

Outro benefício proveniente da tecnologia são os softwares de integração e gerenciamento imobiliário. Com o uso de um software os processos podem ser agilizados através da padronização dos documentos e procedimentos a serem utilizados, da comunicação instantânea entre os diferentes setores e membros de uma organização, da confiabilidade das informações geradas pelo sistema, da redução de custos gerados pela economia de papel e espaço físico para arquivos tangíveis e, do fácil acesso aos bancos de dados gerados a partir de clientes, fornecedores, prestadores de serviços e estoque de imóveis, que trabalhando em conjunto em formato de sistema, podem garantir uma maior eficiência organizacional e uma melhor qualidade no serviço prestado.

Entre os equipamentos que estão em destaque atualmente encontram-se os celulares com acesso a internet, ou *smartphones*, notebooks e demais aparelhos que consigam combinar o uso de ferramentas de texto e cálculos com o acesso a internet e a possibilidade de conectividade com os sistemas utilizados dentro das organizações, facilitando dessa forma a mobilidade de consultores e agentes

imobiliários, carregando consigo todas informações para um atendimento de qualidade e eficaz.

5.2.1.3 Aspectos sociais, culturais e demográficos

A cultura do Rio Grande do Sul é originária da cultura indígena e de europeus. Dos indígenas, por serem os pioneiros na ocupação do território que forma o estado, e de europeus (primeiro por portugueses e espanhóis e em seguida por alemães e italianos) devido ao período de colonização do nosso país.

A primeira vertente advém da vida campeira motivada pela criação bovina. A cultura do gado e do latifúndio se originou a partir dos gaúchos mistos de espanhóis, portugueses, índios e negros, que habitavam a região fronteiriça com a Argentina e Uruguai. Hoje, a metade sul do estado tem ainda como principais fontes de geração de receita a agricultura e a pecuária.

Em terras de baixa altitude na região do rio dos Sinos, diferentemente da metade sul do estado, se estabeleceram os imigrantes alemães na cultivação de uma agricultura familiar e de pequena escala. Mais tarde, com a restrição da distribuição de terras no Brasil, tornou-se difícil a ocupação da região fazendo com que os colonos se expandissem para outras regiões do estado.

A partir dos limites dos alemães nas encostas dos morros e serras, se proliferaram os imigrantes provenientes da Itália. Com sua imigração para o Brasil, trouxeram consigo a cultura italiana e a arte da vinicultura, que até hoje é grande fonte de receita na região da serra, exportando seus vinhos para as mais diversas regiões do Brasil e do Mundo.

O Rio Grande do Sul conta atualmente com mais de 10 milhões de habitantes. Em 1900, o estado possuía pouco mais de 1 milhão de habitantes. O ritmo de crescimento populacional tem diminuído com o passar dos anos. Nos primeiros 20 anos a partir de 1900 a população do estado dobrou, sendo que de 1980 até 2000, a população cresceu apenas 30%.

Tabela 1 – População total e taxas de crescimento da população do RS.

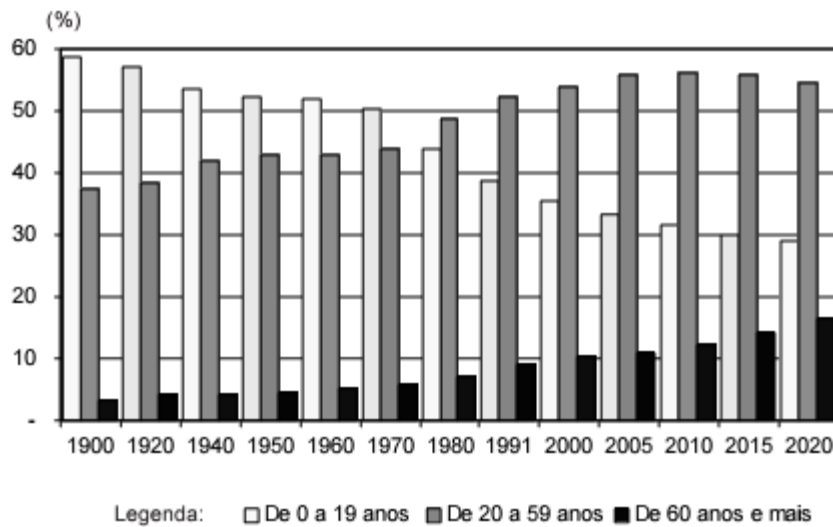
População total e taxas de crescimento anual da população
do Rio Grande do Sul e do Brasil — 1900-2000

ANOS	POPULAÇÃO TOTAL		TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAL (%)	
	RS	BR	RS	BR
1900	1 149 070	17 438 434	2,50	1,98
1920	2 182 713	30 635 605	3,26	2,86
1940	3 320 689	41 236 315	2,12	1,50
1950	4 164 821	51 944 397	2,29	2,34
1960	5 366 720	70 992 343	2,57	3,17
1970	6 664 891	94 508 583	2,19	2,90
1980	7 773 837	121 150 573	1,55	2,51
1991	9 138 670	146 917 459	1,48	1,77
2000	10 187 798	169 799 170	1,21	1,62

Fonte: FEE, 2002

A estrutura da população do Rio Grande do Sul, por faixas etárias, de 1900 a 2000 revelou um decréscimo acentuado da população jovem com menos de 19 anos. Em contra partida, a participação da população adulta só tem aumentado ao longo desses anos, com destaque para os idosos que nos últimos anos aumentaram significativamente.

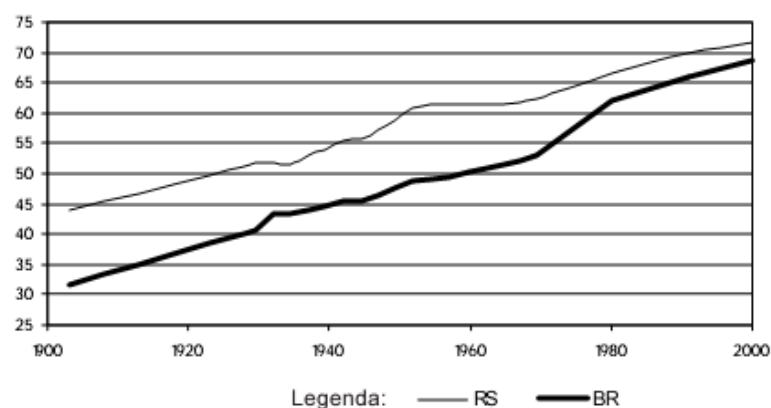
Estrutura da população, por faixa etária, no Rio Grande do Sul — 1900-2020

**Gráfico 8 – Estrutura da população por faixa etária.**

Fonte: FEE, 2002

No início do século 20, um gaúcho recém nascido esperava viver, em média, 43,9 anos. Em 2000, a expectativa de vida da população do Rio Grande do Sul passou a ser de 71,6 anos. O estado possui um dos maiores níveis de expectativa de vida ao nascer do Brasil. Este dado é um dos principais indicadores da qualidade de vida de uma população, já que essa estatística é resultado das condições médico-sanitárias da população.

Expectativa de vida ao nascer no Brasil e no Rio Grande do Sul — 1900-2000

**Gráfico 9 – Expectativa de vida.**

Fonte: FEE, 2002

Referente ao comportamento das migrações, enquanto no início do século o contingente de estrangeiros na população do estado era significativo, com o passar dos anos, assumiram maior importância o fluxo de migração interna, tanto pelo percentual de gaúchos morando em outros estados, como pela presença cada vez maior de habitantes vindos de outras regiões do Brasil.

A distribuição da população natural do estado mostra que o lugar preferido para residência fora do Rio Grande do Sul pelos gaúchos, são os estados de Santa Catarina e Paraná.

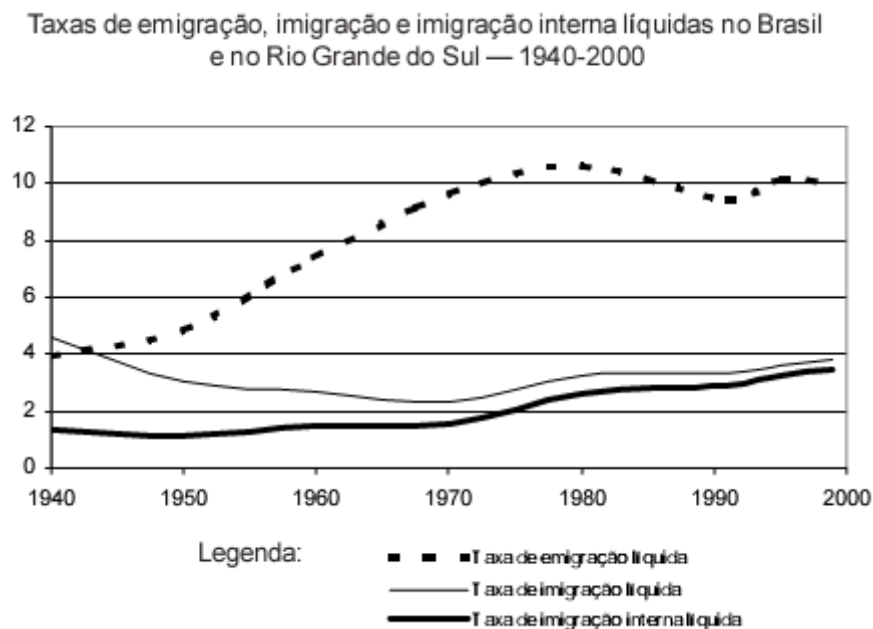


Gráfico 10 – Taxas de emigração e imigração.

Fonte: FEE, 2002

Relativo à distribuição da população do estado, por tamanho de município, os estudos mostram que houve uma grande concentração populacional nas maiores cidades. Esse fator deve-se aos fatos de o número de municípios de pequeno porte ter aumentado, em função do êxodo rural e, de a migração interna do estado não ter mais como foco principal a cidade de Porto Alegre, e sim as cidades satélites da metrópole e outras cidades-pólo do interior do Rio Grande do Sul.

Tabela 2 – Indicadores de urbanização do RS.

Indicadores de urbanização no Rio Grande do Sul — 1940-2000

INDICADORES	1980	1991	1996	2000
População total	7 773 837	9 138 670	9 637 682	10 187 798
População urbana	5 250 940	6 996 542	7 581 230	8 317 984
População da cidade de Porto Alegre	1 114 867	1 247 529	1 255 054	1 320 739
População das cinco maiores cidades	1 875 624	2 242 151	2 320 044	2 486 868
População das cidades com mais de 20.000 habitantes	3 887 130	5 382 260	5 920 583	6 531 124
Grau de urbanização (%) (1)	67,55	76,56	78,66	82
Índice de urbanização (%) (2)	50,00	58,90	61,43	64
Índice tradicional de primazia (3)	24,13	24,53	24,07	24
Primazia/população urbana (%) (4)	35,72	32,05	30,60	30
Cidade principal/população urbana (%) (5)	21,23	17,83	16,55	16
Número de cidades com mais de 20.000 habitantes	44	57	65	72
População da cidade de Porto Alegre/população do RS (6)	14,34	13,65	13,02	13

Fonte: FEE, 2002.

5.2.1.4 Consumidores

Para efeitos do estudo sobre o consumidor, serão utilizados dados do censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2001. Para efeitos de entendimento, para a organização em estudo consumidor é qualquer pessoa que deseje adquirir um imóvel.

Em 2001, a população de Santa Maria somava 243.611 habitantes. Desse total, 203.920 possuíam mais de 10 anos de idade. Fazendo distinção dos sexos entre os maiores de 10 anos, 107.974 habitantes são mulheres e 95.946 são

homens. Do total, 71.978 habitantes ainda freqüentam a escola ou creche, revelando dessa forma uma grande parcela da população economicamente inativa.

Dentre a população economicamente ativa, a maior parte da população (70%) recebe menos de 5 salários mínimos, indo ao encontro dos dados apresentados a nível nacional, no tópico “Mercado e Aspectos Financeiros”, revelando grande camada dos residentes em Santa Maria nivelados nas classes C, D e E de consumo.

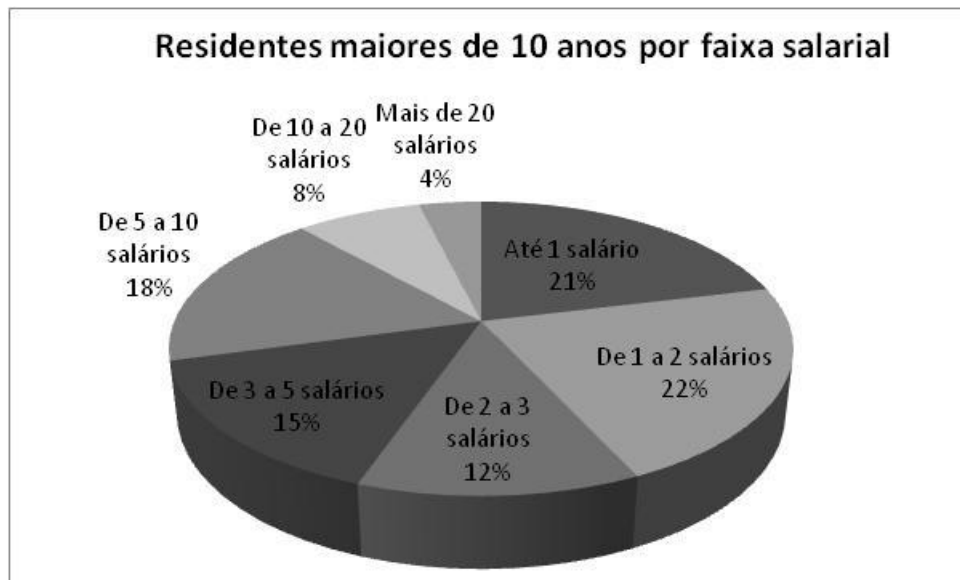


Gráfico 11 – Faixas Salariais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fazendo uma relação, com a faixa etária da população residente em Santa Maria, percebe-se uma grande proporção de crianças, jovens e adultos com menos de 39 anos de idade. Existem algumas hipóteses para a alta concentração de jovens na região, mas a que mais se destaca é pela razão do grande número de instituições de ensino médio e ensino superior, somados a grande quantidade de cursos preparatórios e pré-vestibulares.



Gráfico 12 – População por faixa etária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente ao PIB (Produto Interno Bruto) de Santa Maria a preços correntes, somaram-se R\$ 2.929.903.000 em 2007. Para entendimento do mercado consumidor da região é muito importante conhecer a composição destes valores para saber as principais fontes de recursos dos consumidores.

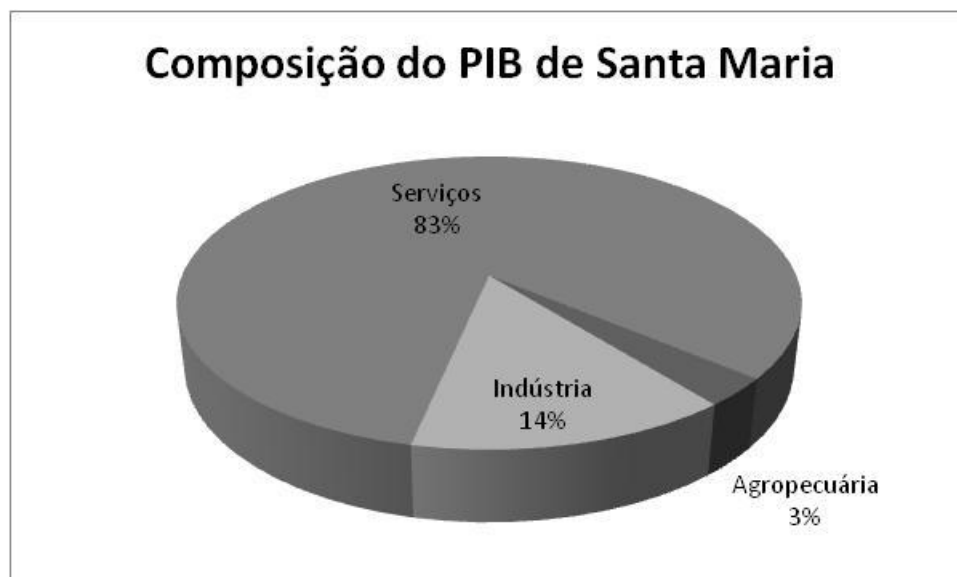


Gráfico 13 – Composição do PIB.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente, os consumidores que adquirem um imóvel o fazem por 2 razões: moradia ou investimento. Quem compra para moradia, geralmente está realizando um sonho familiar de aquisição da casa própria, ou está tentando suprir, ou até mesmo superar, seus desejos e necessidades de moradia. Já as pessoas que adquirem para investimento atuam nas seguintes formas:

- a) imóveis antigos ou sucateados a um preço baixo para restaurar/reformar, e vender por um preço valorizado de mercado;
- b) imóveis na planta, em condições facilitadas, para revendê-lo logo após a entrega das chaves;
- c) imóveis prontos para morar, com alta demanda para locações, gerando uma nova fonte de renda mensal.

5.2.1.5 Fornecedores

No ramo de transações imobiliárias, os fornecedores são qualquer pessoa física ou jurídica que deseje vender ou locar um imóvel. Para fazermos uma análise referente aos fornecedores de imóveis, é importante e essencial um entendimento do comportamento da construção civil na região para enxergarmos o cenário imobiliário como um todo.

Índice da atividade da construção civil (IAC-RS) no RS — 2007/09

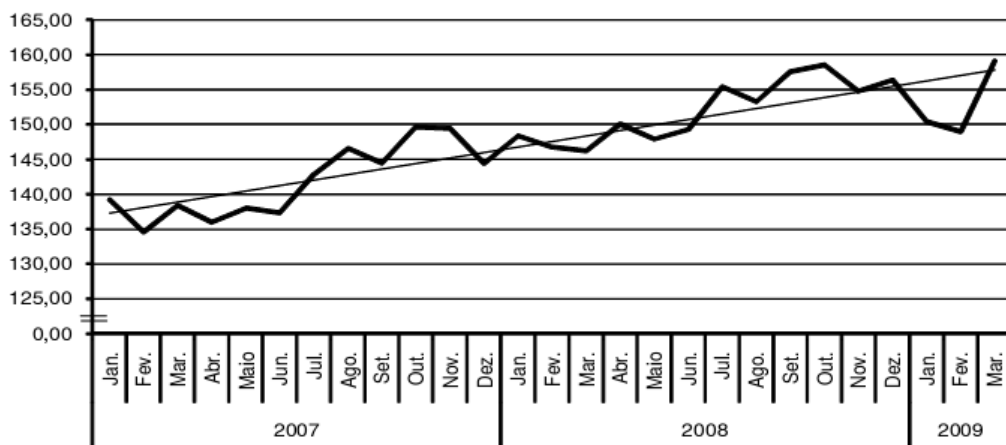


Gráfico 14: IAC-RS

Fonte: Sinduscon/RS

Nos últimos anos, a indústria da construção civil vem apresentando um excelente desempenho, demonstrando uma pequena sensibilidade aos efeitos da crise de 2009, iniciada nos Estados Unidos, e que afetou o mundo inteiro. O principal pilar dessa sustentação se deve ao Governo Federal, que tem aportado crédito para suprir as necessidades de produtores e consumidores de habitação. Somado ao apoio do Governo, devemos considerar também a estabilidade do cenário macroeconômico em que se encontra o Brasil. A relativa estabilidade dos preços, a queda nas taxas de juros, o aumento do poder de compra das camadas assalariadas, são todos fatores que favorecem as atividades da cadeia da construção civil.

Tabela 3 – Índice VAB do setor industrial do RS no Brasil.

Índice de volume do Valor Adicionado Bruto do setor industrial do RS e do Brasil — 2000-08

a) Brasil							
DISCRIMINAÇÃO	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (1)	2008 (1)
Indústria extrativa mineral	100,00	104,68	109,17	119,34	124,59	128,11	133,59
Indústria de transformação	100,00	101,85	110,48	111,86	113,14	118,45	122,22
Construção civil	100,00	96,72	103,08	104,91	109,82	115,29	124,56
Produção e distribuição de eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana	100,00	103,96	112,73	116,15	120,24	127,35	133,07
Total do setor industrial	100,00	101,27	109,26	111,54	114,13	119,51	124,61

b) Rio Grande do Sul							
DISCRIMINAÇÃO	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (1)	2008 (1)
Indústria extrativa mineral	100,00	102,12	104,24	106,70	105,55	-	-
Indústria de transformação	100,00	101,04	108,08	102,45	100,01	107,96	114,98
Construção civil	100,00	100,09	107,75	107,38	106,11	112,18	122,66
Produção e distribuição de eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana	100,00	100,86	108,20	107,77	109,45	114,03	118,95
Total do setor industrial	100,00	100,89	108,00	103,56	101,62	108,94	116,28

Fonte: FEE

Empreendedores, instituições financeiras, agentes imobiliários, estão todos buscando adaptarem-se as novas regras do mercado. Não param de surgir programas de incentivo ao crédito e combate ao déficit habitacional. Aos poucos, as empresas estão se preparando para atender as demandas das classes em desenvolvimento, como as classes C, D e E. Porém o clima positivo é refletido no volume de crédito concedido para habitação pela Caixa Econômica Federal.

Ainda sobre fornecedores, especificamente do mercado em Santa Maria, quando estes na posição de construtoras ou incorporadoras, possuem poder de barganha no mercado em relação a valores de honorários e taxas de corretagem a serem pagas aos agentes e imobiliárias parceiras. Este fator acontece devido ao grande número de intermediadores existentes na praça e ao número de unidades que um empreendimento como um prédio ou um condomínio de casas podem gerar no estoque de uma organização do ramo de transações imobiliárias.

Relativo aos fornecedores na condição de pessoa física, normalmente o valor cobrado para intermediação de imóveis é de 6% sobre o valor da venda. Sobre este valor podem ocorrer variações em decorrência do valor do imóvel, da negociação realizada, da quantidade de imóveis cadastrados pelo mesmo proprietário e, do tipo de publicidade e quantidade de anúncios utilizados na oferta do bem.

5.2.1.6 Concorrentes

O município de Santa Maria conta atualmente, segundo dados da delegacia regional do CRECI-RS, com 111 cadastros de agentes autorizados a atuarem como imobiliárias. Além destes, a cidade ainda dispõe de um elevado número de corretores autônomos filiados ao conselho de corretores de imóveis do Estado.

Segundo informações do proprietário da empresa em estudo, existe ainda outro tipo de concorrência, que são pessoas comuns com algum tipo de habilidade em vendas, que acabam por intermediar transações imobiliárias sem possuir um cadastro junto ao Conselho. Normalmente, esses negociantes acabam prejudicando o mercado por praticar taxas abaixo do fixado pelos órgãos competentes, desvalorizando dessa forma o trabalho dos corretores credenciados. Outro problema apontado pelo empresário é a falta de conhecimento sobre legislação e contratos por parte destes “corretores informais”, lesando desse modo tanto clientes interessados na compra, como os interessados na venda de bens imóveis. Todas essas questões acabam por prejudicar no mercado imobiliário a imagem do corretor de imóveis.

Em Santa Maria, podemos dividir as empresas do ramo imobiliário, segundo tamanho e estrutura, em 3 grupos:

- a) Médias – organizações com mais de 15 funcionários. Possuem parceria em vendas com a maior parte das construtoras do município. Atuam em todos segmentos, no ramo de vendas, locações e administração de condomínios. São grandes anunciantes nos jornais de circulação da cidade. São proprietários de sites bem estruturados na web. Em sua grande maioria, são empresas bem equipadas e estruturadas, com organização hierárquica e departamentalizada, com equipe treinada e capacitada. Como exemplos desse grupo, temos empresas como a Imobiliária Taperinha, a Jair Behr Assessoria Imobiliária e a Luiz Coelho Imóveis, ambas com mais de 30 anos no mercado.
- b) Pequenas – Maior grupo, no qual se insere a Noro Imóveis. Empresas com uma equipe de 5 a 15 colaboradores. Possuem parceria com grande parte das construtoras da cidade. Atuam principalmente no ramo de vendas de imóveis, com algumas também atuando no ramo de locações. Trabalham com anúncios nos principais jornais de circulação da cidade. Possuem sites de layout simples e de pouca funcionalidade. Em relação a estrutura empresarial, são simples e sem uma organização complexa de hierarquia, cargos e funções. Atuam sem a utilização de softwares e a T.I. é pouco presente. Fazem concorrência direta a Noro Imóveis, empresas como Nara Empreendimentos Imobiliários e a JK Imóveis.
- c) Micro – Empresas de 1 a 4 colaboradores. Em sua grande parte, tem como únicos e principais fornecedores as pessoas físicas. Atuam no segmento de vendas e exercem parcerias em negócios com imobiliárias pequenas e médias. Anunciam de forma moderada nos jornais de circulação da cidade. Pequena parte possui site na web. Grande parte atua diretamente de suas residências.

Outra modalidade que tem se tornado comum em Santa Maria é a associação de imobiliárias na busca de racionalizar custos operacionais, unificar a comunicação publicitária, promover cursos de capacitação e treinamento para seus colaboradores, e somar carteiras de imóveis na tentativa de oferecer ao cliente um padrão de qualidade e maiores ofertas que estejam disponíveis no mercado. Como

representantes desse grupo, temos a empresa Imobiliárias Associadas e a Rede Imobiliárias.

5.2.2 Análise interna

Para fins da elaboração de um diagnóstico estratégico, é necessária a análise interna da empresa, com a finalidade de evidenciar suas deficiências e qualidades a fim de elencar seus pontos fortes e fracos.

5.2.2.1 Finanças

Relativo a função finanças, será realizada a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil, para dessa forma fornecer subsídios que poderão facilitar o poder de decisão do executivo.

Atualmente, o único responsável pelo controle da área financeira da Noro Imóveis é o seu próprio diretor e proprietário. Para o auxílio das questões contábeis, legais, e de tributação, a organização conta com o auxílio externo de uma profissional da área de Ciências Contábeis.

Considerando a empresa como um sistema, a principal fonte de receita da Noro Imóveis são os honorários gerados pelas vendas de imóveis. Os honorários são pagos no ato da venda, pelos proprietários dos imóveis que contratam a imobiliária para a realização do negócio. O valor cobrado e praticado no mercado de Santa Maria é de 6% sobre o valor total da venda. Este valor pode ser negociado em função do valor do imóvel, do tipo de negociação realizada para venda, do tipo de proprietário, de ser exclusividade ou não, da quantidade de imóveis que esse proprietário dispõe para comercialização, entre outros fatores que podem ser discutidos entre as partes antes da assinatura da autorização de venda. Como

outras fontes de receita para imobiliária, estão as avaliações de bens imóveis que são realizadas pelo diretor e proprietário da imobiliária.

Para entendimento da distribuição desses honorários dentro da organização, é válido lembrar que os corretores que trabalham para a Noro Imóveis, são todos agentes autônomos sem vínculo empregatício com a empresa. O percentual de receita de venda de cada corretor é de 40% sobre o valor bruto dos honorários recebidos pela empresa, deduzido dos impostos e da participação da secretária, sobre as vendas efetuadas pelo agente. Se o mesmo agente foi quem agenciou o imóvel para a imobiliária, ele tem direito a mais 10% de agenciamento, totalizando metade do valor dos honorários recebidos pela imobiliária pela venda do imóvel em questão.

Distribuição de Honorários (Exemplo)		
Descrição	Valores	Observações
Valor Total da Venda	R\$ 200.000,00	
Receita Bruta	R\$ 12.000,00	6% da Venda
Receita - Impostos	R\$ 10.000,00	
Participação Secretária	R\$ 100,00	1% da Receita - Impostos
Saldo	R\$ 9.900,00	
Responsável Venda	Corretor 1	
Participação do Vendedor	R\$ 3.960,00	40% do Saldo
Responsável Agenciamento	Corretor 2	
Participação do Agenciador	R\$ 990,00	10% do Saldo
Participação da Imobiliária	R\$ 4.950,00	50% do Saldo

Quadro 2 – Distribuição de honorários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente às saídas de recursos da organização, a empresa tem como principais custos e despesas mensais: os custos com anúncios, que representam em torno 75% do total de custos e despesas da imobiliária, o pagamento da secretária, as despesas com telefone, celular e internet, o pagamento da contadora, o consumo de luz elétrica, e as despesas com condomínio.

Para controle de toda sistemática financeira da empresa, o proprietário conta com o auxílio de basicamente dois controles elaborados em Word, onde um deles simula o funcionamento de um livro caixa e o outro é uma tabela que auxilia no

controle de receitas e pagamentos de honorários. Hoje a empresa não sistematiza as informações financeiras com a finalidade de gerarem dados para a gestão da área. Um exemplo clássico percebido na organização é o desconhecimento por parte do gestor da representatividade de cada tipo de imóvel na receita da organização.

Sobre a relação da imobiliária com a contadora, mensalmente são enviados os comprovantes de custos e despesas pagos, juntamente com as notas de vendas geradas, onde a contadora soma todos os valores pertinentes, calcula as taxas e impostos, e envia as guias a serem pagas pela empresa. No final do ano, a contadora faz uma análise de todos demonstrativos financeiros e contábeis para elaboração da Declaração do Imposto de Renda.

5.2.2.2 Marketing

Em relação aos aspectos ligados a área de marketing, é importante falarmos sobre: a marca; os serviços e produtos ofertados pela empresa; as pesquisas de mercado desenvolvidas para auxiliar nos processos decisórios; a sua força de vendas; promoção e propaganda; e, sobre o departamento de marketing.

Referente à sua marca, a organização não possui nenhum registro legal ou proteção sobre a sua logomarca. Há muitos casos, em que a marca torna-se o maior patrimônio de uma empresa, superando o valor de outros ativos e bens tangíveis. O registro de uma marca ajuda o empresário a se proteger da pirataria, da duplicidade e de ações judiciais pelo direito da marca. Em Santa Maria, freqüentemente são confundidas as logomarcas da Noro Imóveis com a da concorrente Nara Empreendimentos Imobiliários, em função de trabalharem a inicial letra “N” dos nomes em formato de residência, utilizando das mesmas cores.



Figura 4 – Comparando as marcas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os serviços e produtos ofertados pela empresa são a assessoria na compra e venda de imóveis e, a avaliação e consultoria referente a bens imobiliários. A Noro Imóveis trabalha com um portfólio variado de imóveis comerciais, residenciais e rurais, compostos por apartamentos, casas, coberturas, terrenos, sítios, chácaras, lojas, salas, prédios, pavilhões, com padrões de acabamento A, B e C, dentro da qualidade de novos e usados.

Referente aos preços praticados na venda dos imóveis, quando não parte do proprietário a fixação de um valor, os corretores da Noro Imóveis realizam uma avaliação baseada em valores de mercado, sendo este preço fixado e comum a todas concorrentes. Desta quantia, pagam-se os honorários da imobiliária, padrão entre todas imobiliárias do município, acertados na autorização de venda conforme já explicado anteriormente.

Sobre pesquisas de mercado, a Noro Imóveis não realiza com periodicidade estudos sobre aspectos mercadológicos do setor. Através dessa ferramenta de marketing seria possível um maior conhecimento sobre: os interesses e opiniões de seus clientes e fornecedores em relação a empresa e seus produtos; uma maior percepção em relação a atratividade e influência das suas fontes de comunicação; uma visão maior dos segmentos de maior influência na receita da organização; e, entre outros aspectos que poderiam ser de grande influência no auxílio do processo decisório dos executivos da organização.

Quanto a sua força de venda, atualmente a empresa conta com uma sede própria, localizada no bairro centro da cidade, em uma rua de médio fluxo de pedestres e veículos, com funcionamento de segunda a sexta-feira, durante todo o dia fechando somente ao meio-dia, e aos sábados durante o turno da manhã. Sua equipe de vendas é formada por 5 corretores, incluindo o próprio diretor da empresa, formada por homens e mulheres, devidamente credenciados e registrados nos órgãos competentes. O atendimento é realizado de acordo com os funcionários que se encontram em plantão, conforme um cronograma pré-estipulado. Hoje a empresa não conta com nenhum indicador ou critério de mensuração de vendas e desempenho de sua equipe.

A propaganda da empresa se baseia praticamente em anúncios nos classificados do principal jornal de circulação da cidade, chamado Diário de Santa Maria, do grupo RBS, pelo site hospedado na web e pelas placas espalhadas pelos imóveis disponíveis para venda com a imobiliária. Como fontes alternativas, a empresa patrocina algumas ações sociais e campeonatos esportivos, faz parceria na elaboração de materiais de empresas parceiras (ex. porta-guardanapos de restaurante), entre outras. Como principais fontes de pesquisa utilizadas pelos consumidores na hora de comprar um imóvel podemos citar os classificados e os sites na web.

Sobre os anúncios em classificados, a empresa faz alto investimento nessa ferramenta, anunciando semanalmente, com um layout bem alinhado e de fácil visualização pelo leitor, comprometendo grande parte da sua receita nessa modalidade de propaganda, que é também o seu principal custo mensal. Já em relação ao site, a empresa faz poucos investimentos, apresentando um layout simples, de baixa qualidade e de pouca funcionalidade, com a função principal de divulgar o contato da imobiliária via internet. Em relação as placas de anúncio de vendas de imóveis, a empresa busca “marcar” todos imóveis que possui com essa ferramenta de divulgação, que apresenta somente o custo de manufatura do material e ao mesmo tempo tem uma grande importância na divulgação da marca pela cidade.

Conforme já citado anteriormente, a empresa não possui um departamento específico de marketing. Todas as idéias e assuntos pertinentes da área são

discutidos entre o proprietário e os demais colaboradores, e elaboradas em conjunto com os filhos do proprietário da empresa, principalmente com um deles que é acadêmico do curso de Publicidade e Propaganda.

5.2.2.3 Instalações

Atualmente a organização é formada por uma loja própria, localizada na Rua Conde de Porto Alegre, bairro Centro, na cidade de Santa Maria – RS. A região tem caráter misto entre comercial e residencial, possuindo um fluxo moderado de pedestres e veículos na rua onde está instalada.

A loja possui uma metragem privativa de 46m², distribuídos entre recepção, atendimento, diretoria, cozinha e lavabo. Em relação a segurança, conta com um sistema de alarme que é acionado diariamente após o encerramento do expediente. Para uma melhor harmonia interna, um melhor aproveitamento dos espaços e tentativa de destaque da fachada, foi elaborado um projeto junto a uma profissional da área de arquitetura. De qualquer forma, percebe-se o pequeno espaço interno, aumentando a sensação de clausura devido às poucas aberturas e a iluminação precária das luminárias.

Em relação aos equipamentos de trabalho, a empresa conta com um computador desktop para secretária, uma impressora multifuncional, dois computadores desktop para os corretores, um aparelho de telefone por funcionário, rede de internet, dois aparelhos de ar condicionado modelo split e um telefone celular para uso dos corretores. Todos os equipamentos são modernos e atualizados.

5.2.2.4 Recursos humanos

Referente aos aspectos relacionados à função de recursos humanos, hoje a empresa não possui nada formalizado em relação ao assunto. Mesmo o principal

executivo da organização considerando o fator humano uma questão fundamental para o sucesso de uma empresa, a Noro Imóveis não possui nenhuma política, programa ou sistema formado para o desenvolvimento da função.

Como já mencionado anteriormente, a Noro imóveis conta com um quadro de 6 colaboradores, sendo uma secretária, quatro corretores autônomos e o diretor e proprietário da empresa. O clima organizacional é descontraído, com uma equipe bem diversificada em termos de sexo, idade e experiências, havendo esporadicamente a participação em treinamentos e cursos de atualização.

Por ainda se tratar de uma empresa pequena, jovem e atuar somente no ramo de vendas de imóveis com agentes autônomos, a empresa ainda não percebe a necessidade da instalação de programas de recrutamento e seleção, ou de um plano de cargos e salários, ou ainda, de processos estruturados de gestão do conhecimento.

Com relação aos aspectos mais ligados a organização em si, a empresa não possui uma política como diretriz para os procedimentos que também não existem formalmente. A Noro Imóveis surgiu de uma necessidade e oportunidade do seu proprietário, e desde a sua fundação nunca foram levantadas questões quanto a formalização de processos, padronização de procedimentos e documentos, controles de qualidade e avaliação, entre outras ferramentas utilizadas para o controle gerencial da empresa.

Os processos decisórios são tomados, em sua maioria, com base na experiência e *feeling* do proprietário, nas opiniões de colaboradores e familiares, e na saúde financeira da organização. Quanto a priorização de objetivos, sistemas de planejamento, entre outras questões relacionadas ao alcance do sucesso empresarial, nada se faz de maneira formal e sistêmica.

5.2.3 Análise S.W.O.T.

Para a obtenção de uma “fotografia” geral da empresa, foram listadas todas as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente onde está inserida a

organização, em paralelo com todas as deficiências e qualidades (fraquezas e forças) evidenciadas no funcionamento da imobiliária.

Oportunidades:

- a) País sede dos jogos olímpicos e da Copa do Mundo;
- b) Maior economia da América Latina;
- c) Aumento da renda familiar;
- d) Déficit imobiliário;
- e) Aumento do volume de financiamento pela Caixa;
- f) Queda nas taxas de juros;
- g) Aumento do uso da internet;
- h) Avanço das tecnologias de equipamentos e de informação;
- i) Preocupação sustentável na construção civil;
- j) Aumento da expectativa de vida;
- k) Queda na preferência de Porto Alegre como alvo da migração interna no Estado;
- l) Índice crescente de atividade da construção civil no RS;
- m) Taxa de crescimento positiva da população de Santa Maria;
- n) Urbanização do município;
- o) Pólo de educação no interior do RS;
- p) 2º maior contingente militar do país;
- q) PIB do município crescente.

Ameaças:

- a) Grande número de imobiliárias no município;
- b) Facilidade para obtenção do CRECI;
- c) Grande número de agentes informais no mercado;
- d) Alto nível de burocracia para crédito habitacional;
- e) Associação de imobiliárias.

Pontos Fortes:

- a) Equipe diversificada de vendas;
- b) Localização;
- c) Portfólio variado de produtos;
- d) Plantão de vendas via celular (inclusive finais de semana);
- e) Desempenho financeiro positivo;
- f) Loja própria;
- g) Forte anunciante nos classificados do principal jornal da cidade;
- h) Grande investimento em placas de “vende-se”;
- i) Entrosamento entre colaboradores;
- j) Proprietário com 22 anos de Creci;
- k) Correspondente Caixa;

Pontos Fracos:

- a) Empresa jovem em um mercado tradicional;
- b) Pequeno espaço físico;
- c) Dependência de uma única fonte de receita – vendas;

- d) Ausência de diretrizes para orientar a organização;
- e) Inexistência de ferramentas e controles de gestão;
- f) Marca frágil;
- g) Website de baixa qualidade e pouco funcional;
- h) Fraca luminosidade do ambiente da loja;
- i) Alto custo com anúncio nos classificados;
- j) Falta de padronização e integração de informações – inexistência de software de gestão imobiliária.

A partir da combinação entre oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos são possíveis a formulação de estratégias de aproveitamento das capacidades, de minimização das limitações e de conversão das desvantagens, para se estabelecer onde a empresa deverá chegar e como essa nova posição será alcançada.

5.3 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

5.3.1 Identificação da visão

Em conjunto com o diretor e sócio da Noro Imóveis, Édison Noro, de acordo com as crenças e expectativas do proprietário definiu-se a seguinte visão para a empresa:

“Ser líder em Santa Maria no ramo de vendas e locações imobiliárias”

5.3.2 Identificação dos valores

Como principais valores definiram-se os seguintes como os mais importantes:

Ética – nos negócios e relacionamentos;

Respeito – com clientes, sociedade e parceiros em geral;

Transparência – condição para confiança;

Competitividade – para crescer e inovar;

Rentabilidade – para manter-se competitiva;

Responsabilidade – com o ambiente e sociedade.

5.3.3 Definição da missão

Para o delineamento dos fatores a serem considerados no estabelecimento da missão, foram realizados questionamentos genéricos aos sócios da organização com a intenção de se chegar a um consenso do horizonte de atuação da empresa. Sendo assim estabeleceu-se a seguinte missão:

“Conciliar interesses na realização de negócios imobiliários”

5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Segundo Born (2007, p.198), “objetivos são fins. Estratégias são meios. Portanto o objetivo é algo desejado e alinhado à visão da empresa, enquanto a estratégia é apenas a forma mais eficaz de atingi-los.”

- a) Inserir-se no ramo de locações imobiliárias – criar um novo “braço” para a organização, evitando a dependência das vendas na receita da imobiliária e atingindo uma fatia maior do mercado.
- b) Garantir o melhor atendimento – a aposta de diferenciação da concorrência no mercado é através de um atendimento diferenciado e pessoal.
- c) Aumentar o lucro – desenvolver formas de aumentar o lucro, através de novos serviços, captação de clientes e de um melhor gerenciamento financeiro da empresa.

5.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Após a análise de todas as combinações possíveis entre as características ambientais levantadas do ambiente externo com as qualidades e deficiências observadas na empresa, de um alinhamento da visão e valores com os objetivos estratégicos, foi possível o delineamento de algumas estratégias empresariais visando o futuro da organização.

Utilizando-se da tipologia de estratégias competitivas propostas por Westwood (1991 apud BORN, 2007, p. 207), sugerem-se as seguintes estratégias:

5.5.1 DEFESA – GERENCIAMENTO DO NEGÓCIO

Em função das deficiências apresentadas pela organização relacionadas a ausência de métodos formais de gestão, ficou definida como uma estratégia de defesa para a empresa a utilização de ferramentas que possibilitem o executivo enxergar as possibilidades de investimento, monitorar e avaliar riscos e oportunidades, controlar o desempenho dos colaboradores, reduzir custos, direcionar esforços, entre outras facilidades.

5.5.2 DEFESA – AMPLIAÇÃO DA SEDE

Aproveitando as oportunidades de mercado que favorecem a obtenção de financiamentos e a boa fase da empresa marcada pela sua taxa de crescimento de receita positiva, definiu-se como prioridade a construção ou aquisição de uma nova loja para um melhor atendimento dos clientes, eliminando desse modo uma das principais fraquezas da organização, que é o espaço físico, e rompendo dessa forma com a principal barreira para o desenvolvimento de todas as outras principais estratégias.

5.5.3 DEFESA – CONSOLIDAÇÃO DA MARCA

Frente ao desenvolvimento de um novo “braço” de atividades, ao grande número de imobiliárias instaladas no município, a inexistência de registro da marca e a confusão causada pela semelhança da logomarca concorrente, alinhados com a visão da empresa e com o objetivo de aumentar o lucro, a empresa deverá investir massivamente em uma reformulação e um novo posicionamento de marca no mercado.

5.5.4 DESENVOLVIMENTO – INVESTIMENTO EM LOCAÇÕES

Devido à grande mobilidade de estudantes e militares no município, ao aumento da classe C, a urbanização da cidade de Santa Maria, a necessidade de uma nova fonte de receita para a organização, a visão de se tornar imobiliária líder no município, incentivados pela boa fase financeira do mercado e da empresa, pensou-se como uma estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização a implantação de um novo “braço” de negócios imobiliários, ou seja, o

ramo de locações com diferenciais competitivos focados na qualidade dos serviços prestados, como o projeto “atendimento vip”, descrito logo a seguir no quadro das ações estratégicas.

5.5.5 ATAQUE – PROSPECÇÃO DE CLIENTES PARA LOCAÇÃO

Frente à grande concorrência do mercado, ao lançamento de um novo ramo de negócios e a grande mobilidade da população de Santa Maria, a Noro imóveis deverá investir na prospecção de novos clientes locatários para locação, de novos clientes proprietários de imóveis para vendas e locações e na fidelização dos clientes já atendidos pela organização.

5.6 AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para o sucesso da implementação das estratégias e como consequência, a realização dos objetivos estratégicos propostos, abaixo seguem as principais ações estratégicas tomadas como fundamentais na construção do futuro da organização.

5.6.1 Gerenciamento financeiro

Em função da ausência métodos eficazes de análise e controle financeiro da organização, da dificuldade encontrada pelo pesquisador em realizar o cálculo de retorno sobre os investimentos propostos neste plano de ação, inicialmente propõe-se a elaboração e utilização de ferramentas de gestão financeira, como Balanço Patrimonial, Demonstrações dos Resultados do Exercício e Fluxo de Caixa.

Ação: Gerenciamento financeiro	
Estratégia: Gerenciamento do Negócio	Responsável: Gerente
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 15/10/2010
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - elaborar um balanço Patrimonial da organização; - elaborar uma DRE; - elaborar um fluxo de caixa. 	
Investimento: R\$ 0	

Quadro 3 – Ação de Gerenciamento Financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.2 Sistematizar informações

Com a finalidade de gerar informações mais consistentes relacionadas a estoques, e de integrar essas informações de forma parametrizada e segura, o autor lança a proposta de descrever e documentar os processos internos da organização e gerar um banco de dados a partir das informações de imóveis e clientes que hoje estão arquivadas em papel.

Ação: Sistematizar informações	
Estratégia: Gerenciamento do Negócio	Responsável: Gerente
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 15/10/2010
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - descrever e documentar processos; - gerar banco de dados com informações de estoque, vendas, etc. 	
Investimento: R\$ 0	

Quadro 4 – Ação de Sistematizar Informações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.3 Gestão por indicadores

Atualmente, a imobiliária Noro Imóveis não compara e não mede o desempenho dos seus corretores e nem do próprio negócio. Para solucionar essa deficiência, o autor do presente trabalho sugere uma gestão através de indicadores. Para isso, é necessário criar um banco de dados de vendas, despesas, consumos, entre outras informações para gerar gráficos de desempenho para monitoramento.

Ação: Gestão por indicadores	
Estratégia: Gerenciamento do Negócio	Responsável: Gerente
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 15/10/2010
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - gerar indicadores para metas; - criar indicadores de desempenhos. 	
Investimento: R\$ 0	

Quadro 5 – Ação de Gestão por Indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.4 Reformulação da marca

Após a constatação da semelhança da marca com a concorrência e da ausência de registro e direitos sobre o bem, propõe-se a contratação de um especialista da área de Design para o desenvolvimento de uma nova proposta para a organização.

Ação: Reformulação da marca	
Estratégia: Consolidação da Marca	Responsável: Diretor
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 31/12/2010
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - contratar designer para desenvolvimento da nova marca; - lançar campanhas de divulgação da nova marca. 	
Investimento: R\$ 2.000	

Quadro 6 – Ação de Reformulação da Marca.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.5 Prospecção de clientes

Para a entrada no mercado de locações imobiliárias, a empresa deverá usar de suas potencialidades como a experiência do proprietário no mercado de imóveis e contatar investidores do setor com imóveis disponíveis para locação através de emails, mala-direta e anúncios locais.

Ação: Prospecção de clientes	
Estratégia: Prospecção de Clientes	Responsável: Gerente
Tipologia de Westwood: Ataque	Prazo: Contínua
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - elaborar material para envio de mala direta; - criar mailing list; - buscar clientes com interesse em disponibilizar imóveis para locação. 	
Investimento: R\$ 1.500	

Quadro 7 – Ação de Prospecção de Clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.6 Aquisição de veículo

Como um diferencial na qualidade da prestação de serviços no setor de locações, a imobiliária utilizará de visitas acompanhadas aos imóveis nivelados em padrão A e B, evitando dessa forma que o cliente tenha que se deslocar até a imobiliária para retirada das chaves, podendo marcar o encontro diretamente no local.

Ação: Aquisição de veículo	
Estratégia: Ramo de Locações	Responsável: Diretor
Tipol. de Westwood: Desenvolvimento	Prazo: 31/12/2010
<u>Descrição da Ação:</u>	
- Comprar automóvel para visita acompanhada de imóveis para locação classe A e B	
Investimento: R\$ 35.000	

Quadro 8 – Ação de Aquisição de Veículo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.7 Novo site

Com a intenção de diminuir a dependência da promoção dos produtos em anúncios de classificados em jornais e utilizar de uma das ferramentas de maior consulta pelo mercado consumidor, sugere-se a contratação de uma equipe de desenvolvimento de sites para uma modernização do site atual, tornando-o mais funcional, eficaz e moderno.

Ação: Novo site	
Estratégia: Consolidação da Marca	Responsável: Diretor
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 01/03/2010
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - orçar valores para desenvolvimento do novo site; - lançar novo site. 	
Investimento: R\$ 3.500	

Quadro 9 – Ação de Novo Site

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.8 Ampliação da sede

Com a finalidade de eliminar uma das principais barreiras para o desenvolvimento e crescimento do negócio, e ao mesmo tempo melhorar a qualidade nos serviços prestados pela organização, o autor propõe a ampliação da sede. Em função da impossibilidade de ampliação do atual local devido as limitações de terreno, sugere-se a aquisição ou construção de uma nova loja, estimando um custo de aproximadamente R\$ 200.000,00. Para isso, conversando com o proprietário o mesmo revelou algumas disponibilidades financeiras em aplicações e reservas, e a intenção de inserir a loja atual em uma negociação por um novo espaço.

Ação: Ampliação da sede	
Estratégia: Ampliação da Sede	Responsável: Diretor
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 01/07/2011
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - definir meios de pagamento; - pesquisar terrenos, casas e lojas; - realizar propostas; - efetuar aquisição; 	
Investimento: R\$ 200.000*	
(*)Observação:	
<ul style="list-style-type: none"> - o proprietário possui aplicações de liquidez imediata; - a sede atual é própria, portanto seria usada como entrada no negócio. 	

Quadro 10 – Ação de Ampliação da Sede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.9 Ação de integração

Prevendo um aumento na quantidade de informações geradas pelo alto fluxo de atividades e com a intenção de integrar diferentes funções da imobiliária, sugere-se a aquisição de um software de gerenciamento imobiliário para um melhor controle dos processos da organização.

Ação: Integração	
Estratégia: Gerenciamento do Negócio	Responsável: Diretor
Tipologia de Westwood: Defesa	Prazo: 31/12/2011
Descrição da Ação:	
<ul style="list-style-type: none"> - contratar empresa de desenvolvimento de software; - discutir soluções; - migrar informações; - treinar colaboradores; 	
Investimento: R\$ 5.000	

Quadro 11 – Ação de Integração

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo estruturar a ferramenta de Planejamento Estratégico a realidade da imobiliária Noro Imóveis, contemplando os elementos necessários para o desenvolvimento do estudo e propondo ações que vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização. Com o propósito de sistematizar um pensamento de longo prazo, em questões entendidas como estratégicas para o crescimento e desenvolvimento da organização, procurou-se priorizar algumas ações com a intenção de possibilitar o atendimento dos objetivos do negócio.

Para isso, foram pesquisadas inúmeras bibliografias especialistas nos assuntos relacionados à administração, organizações, estratégia, produção e planejamento, com a finalidade de criar um embasamento que solidifique opiniões, intuições, pensamentos e o aprendizado. Em meio a um turbilhão de informações, foi necessária a canalização dos esforços em torno de um elemento central que é o Planejamento Estratégico.

Em campo, foram pesquisadas diversas fontes de informação provenientes da esfera mundial, nacional, estadual e municipal, a fim de expandir a visão de focal para uma amplitude global. Em paralelo, analisou-se também todo o ambiente operacional com a finalidade de perceber e listar todas as possíveis oportunidades e ameaças do ambiente como um todo.

Para traçar um diagnóstico estratégico pesquisou-se clinicamente a organização em estudo, observando detalhadamente e sistematicamente o seu funcionamento, as suas relações de troca com o meio, a sua comunicação interna e o seu sistema produtivo visando a oferta de serviços.

A partir de traçado um diagnóstico foi possível desdobrar os principais objetivos estratégicos, em estratégias e ações que levem a empresa com base em um cronograma, a alcançar os propósitos do seu negócio e caminhar em direção a sua visão, contemplando todas as características elencadas pela Noro Imóveis como fundamentais na formação dos seus valores.

Para a imobiliária Noro Imóveis, o trabalho em questão foi de grande importância para o alinhamento e a organização do pensamento estratégico do executivo da empresa, que tem como expectativa crescer e se desenvolver no mercado de transações imobiliárias do município de Santa Maria. Até o momento, o empresário acabava por muitas vezes perdendo o foco em decorrência de questões operacionais que surgiam no dia-a-dia da organização, sem ter uma visão abrangente do mercado imobiliário e das oportunidades que o mesmo apresentara.

Para o autor, o estudo contribuiu imensamente para o enriquecimento do aprendizado e da visão sistêmica em relação a uma organização. Apesar de se tratar de uma micro-empresa de baixa complexidade estrutural, essa característica em contra partida viabilizou uma maior proximidade com o núcleo estratégico e uma maior percepção da empresa como um todo frente às adversidades do mercado e do ambiente em que está inserida.

Finalizando, é necessário deixar claro que existem inúmeras metodologias de elaboração de um planejamento estratégico, cada uma mais adequada para cada tipo de organização. O estudo apresentado não é único, e nem tem a pretensão de ser o único verdadeiro em relação ao tema e a empresa abordada. Por fim, os planejamentos são feitos para serem constantemente modificados. Sinal de que com frequência os objetivos, as estratégias e as ações estão sendo repensados e reavaliados em função do cumprimento de objetivos macros que são a missão, a visão e os valores de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORN, R. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas.** Porto Alegre: Sulina, 2007. 271 p.

CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998. 205 p.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 304 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 550 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Tradução de Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 593 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996; 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações.** Tradução de Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. 404 p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 22.ed. São Paulo : Atlas, 2005. 335 p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

PORTER, MICHAEL E.. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus/Elsevier, 1989. 512 p.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

PRAHALAD, C. K.. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro : Campus/Elsevier, 2004. 303 p.

ROESCH, S. M. A. **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. 308 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

Banco central do Brasil. Dados disponíveis em <<http://www.bcb.gov.br.html>> Acesso em: 24 de abril de 2010.

Caixa econômica federal. Dados disponíveis em <<http://www.caixa.gov.br.html>> Acesso em 24 de abril de 2010.

Cetelem Brasil crédito e financiamento S.A. Dados disponíveis em <<http://www.cetelem.com.br.html>> Acesso em: 30 de abril de 2010.

Conselho federal de corretores de imóveis. Dados disponíveis em <<http://www.cofeci.gov.br.html>> Acesso em: 30 de abril de 2010.

FEE. Dados disponíveis em <<http://www.fee.tche.br.html>> Acesso em: 24 de abril de 2010.

IBGE. Dados disponíveis em <<http://www.ibge.com.br.html>> Acesso em: 24 de abril de 2010.

Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. Dados disponíveis em <<http://www.mdic.gov.br.html>> Acesso em: 24 de abril de 2010.

Portal federativo. Dados disponíveis em <<http://www.portalfederativo.org.br.html>> Acesso em: 21 de junho de 2010.

Prefeitura municipal de Santa Maria. Dados disponíveis em <<http://www.santamaria.rs.gov.br.html>> Acesso em: 24 de abril de 2010.

SEBRAE. Dados disponíveis em <<http://www.sebrae.com.br.html>> Acesso em: 25 de abril de 2010.

Sindicato das indústrias da construção civil no Rio Grande do Sul. Dados disponíveis em <<http://www.sinduscon-rs.com.br.html>> Acesso em: 25 de abril de 2010.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

Entrevista realizada com o proprietário da imobiliária Noro Imóveis, Sr. Édison Roberto Brum Noro, sobre o mercado imobiliário da cidade de Santa Maria e as práticas de gestão adotadas pela organização.

Roteiro de entrevista:

1. Qual a sua idade?
2. Qual a sua formação?
3. Há quantos anos atua no mercado imobiliário?
4. Como surgiu a idéia de fundar a Noro Imóveis?

Relacionado ao mercado imobiliário:

5. De uma maneira geral, como o senhor percebe o mercado imobiliário?
6. Como o senhor percebe a oferta de imóveis novos e usados em Santa Maria?
7. Como o senhor enxerga a concorrência?
8. Em relação ao mercado consumidor (clientes), quais são os aspectos mais valorizados na hora de adquirir um imóvel?
9. Que facilidades existem hoje para quem quer adquirir um imóvel?

Relacionado as práticas de gestão adotadas na Noro Imóveis:

10. Quais são as principais crenças e princípios considerados fundamentais para a empresa?
11. Como é realizado o planejamento da imobiliária?
12. Que importância o senhor atribui ao fator humano da empresa?
13. Como o senhor avalia os seus colaboradores?
14. Em relação ao “estoque” de imóveis, como é gerenciado?
15. Em relação ao controle financeiro da empresa, quais ferramentas são utilizadas?
16. Em relação a função marketing, como a empresa “sente” o mercado?
17. Qual importância é dada pela Noro Imóveis para questões ambientais e sociais?
18. A empresa participa de ações de responsabilidade sócio-ambiental?
19. Como a empresa se enxerga para os próximos 10 anos?