



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Planejamento Estratégico para Empresa AMV Empreendimentos
Imobiliários Ltda.**

TIAGO RIGOBELLO C. VASCONCELOS
2035097/9

PROFESSORA ORIENTADORA:
MARIANGELA ABRÃO

Brasília/DF, Novembro de 2009.

TIAGO RIGOBELLO C. VASCONCELOS

2035097/9

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRIVADA DO RAMO IMOBILIÁRIO
DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Brasília/DF, Novembro de 2009

TIAGO RIGOBELLO C. VASCONCELOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRIVADA DO RAMO IMOBILIÁRIO
DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Ms. Mariângela Abrão

Banca examinadora:

Prof. Ms. Orientadora Mariângela Abrão

Prof(a). Examinador(a)

Prof(a). Examinador(a)

BrasíliaDF, Novembro de 2009

Agradeço esse trabalho a todas as pessoas da minha família, minha mãe, meus irmãos, tias, primos(as), que sempre estiveram do meu lado nas horas ruins e nos momentos de felicidade. Agradeço minha esposa Renise, a sua compreensão, paciência, angústias e principalmente nas horas das minhas ausências, tanto para o estudo quanto para a atuação profissional. Dedico também este trabalho ao meu pai que já faleceu, esteja onde estiver, estará feliz com essa minha conquista.

Dedico este trabalho a minha família, esposa pelo apoio sempre presente, e toda equipe de professores do Uniceub.

RESUMO

O presente trabalho monográfico tem como tema planejamento estratégico para AMV Empreendimento Imobiliários Ltda. O objetivo geral foi apontar as melhorias que o planejamento estratégico que poderia promover na AMV, possibilitando o seu reposicionamento no mercado de Brasília. No decorrer dessa monográfica foi aplicada teorias relacionados aos relevantes a planejamento estratégico com abordagem de vários autores. A metodologia utilizada pelo trabalho foi à exploratória qualitativa, com as técnicas de pesquisa utilizadas foram: pesquisa bibliográfica, foram levantados os conceitos mais importantes sobre planejamento estratégico, tal como suas classificações, as escolas, gestão estratégia e análise do macroambiente organizacional, estudo de caso, foi AMV Empreendimentos Imobiliários Ltda., que, na sua fundação não elaborou um plano estratégico e observação, análise do ambiente interno e externo, foi possível estabelecer uma visão de futuro e aplicar as ferramentas de planejamento estratégico na empresa.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico, AMV Empreendimentos, Metodologias

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO	13
2.4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA	15
2.6 CLASSIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	16
2.7 ANÁLISE SWOT	18
2.8 MISSÃO	21
2.9 VISÃO DE FUTURO	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 QUANTO AOS FINS	23
3.2 QUANTO AOS MEIOS	23
4. RESULTADOS	25
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	25
4.2 NEGÓCIO DA EMPRESA	26
4.3 SERVIÇOS	26
4.4 CLIENTES	27
4.5 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	27
4.6 MISSÃO	33
4.7 CENÁRIOS FUTUROS	33
4.8 VISÃO DE FUTURO DA AMV	34
4.9 TENDÊNCIAS	35
4.10 GESTÃO ESTRATÉGICA DA AMV	35
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	38
6. APENDICE	39
7 REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 1964, foi aprovada a Lei 4.591, que dispôs sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias, com todas as informações e regras contábeis relativas aos futuros empreendimentos, dando-lhes maior segurança jurídica.

Em seguida, a Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979, disciplinou o parcelamento do solo urbano, tratando de loteamentos e desmembramentos destinados à edificação.

Em 18 de outubro de 1991, veio a lume a nova lei do inquilinato – Lei nº 8.245, que dispôs sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes, revogando a legislação anterior sobre a matéria.

A nova estruturação possibilitou um grande crescimento no ramo imobiliário do País, inclusive em Brasília, onde existe um grande número de imobiliárias e de corretores, com elevado índice de concorrência profissional.

Com o aumento da população do Distrito Federal e a conseqüente demanda por moradias, mediante locação ou compra, surgiram novas imobiliárias no Plano Piloto nas cidades-satélites e no entorno da Capital Federal.

O planejamento estratégico é uma metodologia que pode ser aplicada pequenas, médias e grandes empresas, para enfrentar o mercado e obter melhores resultados.

Considerando-se o mercado imobiliário cada vez mais competitivo e o consumidor cada vez mais exigente, é necessário apresentar diferenciais, que possam atrair e reter o público alvo. Dessa forma, o Planejamento Estratégico aparece como ferramenta que auxilia a organização estar à frente das outras empresas e predominar no segmento de mercado no qual está inserida.

O tema da monografia é a criação do Planejamento Estratégico para empresa AMV Empreendimentos Ltda,.

O presente trabalho tem como propósito a ênfase no problema: “ Como o planejamento estratégico pode contribuir para o reposicionamento da imobiliária AMV no mercado imobiliário de Brasília?

No âmbito acadêmico, este estudo pode servir de referencial para alunos que pretendam entender este nicho de mercado e como funcionam as teorias na prática do ambiente organizacional.

No âmbito gerencial, tem a finalidade de promover melhoria do funcionamento interno e externo da organização. Também pode servir como modelo para os empresários que estejam iniciando projetos no ramo imobiliário.

No âmbito social, tem como objetivo apresentar uma proposta de melhoria no relacionamento ao consumidor/cliente, favorecendo a locação ou compra de moradia, por ser uma empresa de locação de imóveis e administradora de condomínios.

A pesquisa foi feita por meio de um estudo exploratório qualitativo (GIL, 1999), pois é caracterizado por métodos flexíveis e poucos estruturados. Há o intuito de se estudar o fenômeno em questão e entender sua natureza em geral, determinar as variáveis relevantes para estudos. Utilizando a técnica bibliográfica e estudo de caso, quando relacionada aos meios.

Este trabalho foi explorado com um objetivo geral de apontar as melhorias que o planejamento estratégico que poderia promover na AMV, possibilitando o seu reposicionamento no mercado de Brasília.

Os objetivos específicos são:

- a) Conceituar planejamento estratégico, sendo esta uma informação secundária, com uma técnica de pesquisa bibliográfica com as suas fontes: livros e artigos.
- b) Descrever os serviços prestados pela empresa, explorando a informação primária, com técnica de observação e análise documental. Fonte: documentos da AMV.
- c) Desenvolver um diagnóstico realizado com auxílio da Matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), da organização. Pesquisando a informação primária, com a técnica de observação. Fonte: AMV.
- d) Apontar as possíveis melhorias que a elaboração e execução do planejamento estratégico trariam para a empresa.

Este trabalho está dividido em quatro partes, além desta introdução. A segunda parte trata da apresentação do referencial teórico que embasou o estudo. A

terceira parte apresenta a metodologia e os elementos utilizados na pesquisa. A seguir, a quarta parte refere-se ao estudo de caso, onde foi analisado o cenário no qual a empresa está inserida, que possibilitou a realização do diagnóstico da situação atual. A quinta e última parte apresenta a conclusão e recomendações, podendo ser considerados como os resultados obtidos nesta pesquisa.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

No ambiente mutável do mercado imobiliário, os participantes necessitam de agilidade e constante revisão de posicionamento. É necessário entender os conceitos de planejamento estratégico e suas classificações, bem como as vantagens desta estruturação. Além deste ponto de partida, a atual pesquisa tem enfoque nos conceitos de Matriz Swot e na sua utilização dentro dos objetivos do trabalho.

2.1 Conceitos do Planejamento Estratégico

A palavra Estratégia vem da palavra de, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente a arte do general, operações de tropas, navios, para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Um dos conceitos mais utilizados dentro da área da Administração relaciona-se com o caminho que a organização deverá seguir para alcançar resultados consistentes, adaptando-se ao seu meio ambiente (HOLANDA 1889).

Segundo Ghemawat (2000 apud LOBATO, 2007 p. 16), “estratégia é um termo criado pelos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante chefe militar”. A teoria da estratégia, a princípio utilizada, apenas por organizações militares, posteriormente pelo ambiente de negócios, desenvolvendo relações em um ritmo de transformações na sociedade e no mundo das empresas privadas.

Em contrapartida Mintzberg (2004), *apud* Drucker (1998), *apud* Vasconcellos (1983), conceituam estratégia como um plano, um guia, para uma ação flexível do futuro que serve para desenvolver procedimentos como metas dentro da organização, geralmente com um objetivo posterior. Planejamento estratégico não é uma caixa de truques, mais um pacote de técnicas. É um instrumento que estimula os administradores a pensarem o que é mais importante e a se concentrarem sobre os assuntos de relevância.

Fleury e Teresa (2001) comentam que ter visão estratégia é saber distinguir o negócio da empresa, o ambiente interno e externo da organização, é identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter o compromisso com os

objetivos e valores. Saber das necessidades de mudança e as competências para enfrentar novos desafios.

Fleury e Teresa (2001p. 22), conceituam:

Planejamento é capacidade e estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizados recursos existentes.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que mapeia todo o ambiente e avalia as forças e limitações da organização, direcionando-a ao futuro em uma perspectiva de flexibilidade de crescimento e desempenho superior físico e econômico.

É o método que permite a adequação na tomada de decisões, por meio da qual a organização se adapta e transforma no ambiente de atuação a qual está inserida. Planejando os seus objetivos e almejando alcançar novos e melhores resultados visando às vantagens e oportunidades e aperfeiçoando seus pontos e fortes e minimizando os pontos fracos.

O conceito inicialmente utilizado em operações militares vem ganhando novas dimensões, assim como têm sido objeto de pesquisa por autores modernos, que empregam os conceitos da administração em prol do desenvolvimento de empresas públicas e privadas, como Peter Drucker e Mintzberg.

2.2 Histórico do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico sempre esteve presente na atividade empresarial, mesmo que não de forma sistemática e organizada. Os empresários consecutivamente fizeram algum tipo de perspectiva sobre o futuro, mas, a partir da década de 50, a expansão de conceitos e escolas de administração, refletiu para a crescente aceitação de sua teoria.

Os conceitos referentes ao planejamento de longo prazo surgiram na década de 60, fundamentados na premissa de que o futuro seria estimado pelos indicadores do passado e atuais, e que poderiam ser melhorados ao longo prazo (LOBATO 2007).

A escola do planejamento estratégico começou a ser desenvolvida na década seguinte, com uma técnica clássica: a análise da matriz “SWOT”. Aplicada

em Harvard, essa técnica está relacionada ao estudo do ambiente interno, na análise das suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, as oportunidades e ameaças (LOBATO 2007).

Na década de 80, Lobato (2007) explica que o planejamento estratégico passaria por dois desafios. O primeiro é a análise de competitividade, e o segundo, é a associação dos objetivos estratégicos das diversas áreas numa direção global.

Conforme foi citado pelo autor Lobato (2007), o planejamento estratégico é utilizado desde a década de 50, nas organizações e a cada dia que se passa os conceitos, classificações, metodologias de aplicação do planejamento estratégico decorrem em crescimento e consistindo em melhorias. As empresas estão se ajustando ao aplicar o planejamento estratégico como uma ferramenta de diferencial para se destacar dentre as outras organizações.

2.3 Tipos de Planejamento

Dentro de uma organização, encontram-se três tipos hierárquicos de classificação de planejamento, sendo eles: planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico, Oliveira (1989) observa que os objetivos de longo prazo e com as maneiras e ações para alcançá-los, e que afetam a empresa como todo. O estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Para realizá-lo, é necessária a formulação dos objetivos após o estudo da análise da matriz SWOT, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

O planejamento tático, segundo Oliveira (1989), tem o objetivo de otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Trabalha a partir dos objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico.

Oliveira (1989) explica que planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através dos documentos escritos, dos planos de ação, e dos planos operacionais. É a concretização das ações idealizadas no planejamento estratégico.

2.4 Vantagens e Limitações do Planejamento Estratégico

As vantagens do planejamento estratégico podem ser observadas desde a metodologia do acompanhamento e controle gerencial de uma organização, quanto no envolvimento da equipe no processo de formulação, fazendo com que todos os envolvidos estejam cientes tanto da elaboração do planejamento estratégico, quanto da execução. Pode também proporcionar uma mudança organizacional, seja ela em toda organização, ou individualmente para cada participante.

Para Oliveira (1989), o planejamento é uma atividade complexa, em decorrência de sua própria natureza, um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados alcançados.

A estratégia não é um fator determinante do sucesso ou fracasso de uma empresa, mas a competência de sua cúpula administrativa é importante quanto sua estratégia. Uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados positivos para empresa (OLIVEIRA, 1989).

Quando um planejamento estratégico é utilizado de forma adequada, tem uma série de vantagens para empresa como um todo, como, por exemplo, identificar áreas que exigem decisões e garantir a elas a devida atenção. Estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes, além de facilitar a mudança organizacional durante a execução dos planos. Procura o envolvimento de elementos da empresa para os objetivos, desafios e metas, assim como agiliza o processo de tomada decisão. Pode contribuir, também, para a alocação dos recursos na empresa, para o fortalecimento do consenso e para a agilização do processo orçamentário (OLIVEIRA 1989).

O Planejamento Estratégico pode ser realizado em empresas de qualquer porte, independente do número de funcionários, da área ou departamentos.

Permite a interação da organização com o ambiente em que está inserida, dando à mesma condições de transformar uma concepção reativa em pró ativa (VASCONCELLOS FILHO, 1982).

No processo de planejamento surgem vantagens diversas para a organização: estrutura para elaboração do orçamento anual; instrumento de aperfeiçoamento de executivos; mecanismo para levar os executivos a pensar a longo prazo; o alinhamento dos executivos com a estratégia da empresa e o auxílio

para definição de providências a curto prazo necessárias ao cumprimento de estratégias de longo prazo (ANTHONY; GONVIDARAJAM, 2002).

Além de se considerarem as vantagens obtidas, deve-se ter a idéia de que um processo de planejamento estratégico possui limitações e não proporciona soluções para todos os problemas organizacionais.

O planejamento estratégico é um processo dispendioso, pois exige dedicação, tempo e investimentos em sua elaboração, que acabam, também, prejudicando todo o processo.

A instabilidade do ambiente externo e a resistência interna provocada pela alteração no hábito dos funcionários são também limitações a serem consideradas.

Conforme Vasconcellos (1982), *apud* Oliveira (1989), *apud* Anthony (2002), o planejamento estratégico, por ser um processo complexo e que exige um envolvimento tanto da alta administração quanto da base operacional, apresenta limitações em sua implementação. O esforço que deve ser empregado refere-se a tempo, investimento e envolvimento constante. Porém, é um processo que pode proporcionar resultados em termos de produtividade e retorno financeiro, se for bem empregado. Os benefícios do planejamento podem ser percebidos inclusive durante a implementação e não somente em sua conclusão

2.5 Gestão Estratégica

A gestão estratégica pode ser considerada como uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas incluindo o planejamento estratégico. Ela organiza as contribuições que as diversas áreas têm a dar à organização, permitindo direcionar as ações aos objetivos globais da empresa. Tavares (2000) comenta que a finalidade da gestão estratégica é indicar se os recursos e ações estão direcionados às metas e objetivos. Também pode analisar as condições da realidade da organização.

A gestão estratégica tem como função primária estabelecer um elo entre o futuro e o presente, visando criar um caminho de acordo com escolhas feitas nos dias de hoje para resultados posteriores. Tavares (2000) cita como suas principais funções:

- a) Adaptar para maior interação da organização com seu meio ambiente, estimulando uma busca mais sistemática do futuro;

- b) Ter um foco e significando uma busca de visão, missão, desenvolvimento das competências;
- c) Apresentar interesses ao processo decisório;
- d) Definição do alvo competitivo, apresentando estratégias, objetivos e planos de ação;
- e) Melhorar os recursos operacionais e administrativos;
- f) Fundar mecanismos de avaliação, controle, eficácia, eficiência e a efetividade da organização.

Na elaboração da estratégia de uma empresa, deve-se atentar para a dimensão do tempo de abrangência e para a análise dos ambientes da empresa.

Deve-se considerar, para a análise do ambiente externo, os seguintes componentes: econômico, político, legal, demográfico, tecnológico, social e natural.

Além desses, não podemos esquecer da análise da concorrência, da probabilidade de novos competidores, dos produtos e ou serviços que podem ou substituem os nossos em alguma ocasião/situação, os fornecedores existentes e os consumidores/clientes. Cabe analisar também as tendências e os números do(s) segmento(s) de mercado em que a empresa atua. Desta análise, foram identificados as oportunidades e as ameaças, tanto presentes como futuras. Uma ameaça pode vir a tornar-se oportunidade (TAVARES, 2007).

Para a análise do ambiente interno é considerado, em geral, os aspectos inerentes às áreas de *Marketing*, Finanças, Recursos Humanos e Produção da empresa. Não se pode esquecer-se de estabelecer uma comparação com outras empresas do setor, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas ou, ainda, potenciais concorrentes.

Após esta análise deve, ser elaboradas as declarações da “visão” e da “missão” da empresa, ou seja, deve-se estabelecer qual é sua a razão de ser e a posição que desejada para o futuro e, ainda, as atividades que devem concentrar os esforços para alcançar tal posição. (CHIAVENATO, 2000).

2.6 Classificação da Estratégia

As estratégias podem ser classificadas de várias formas que colaboram para que o administrador se enquadre nas situações que surgem em sua organização.

Essa variação é de acordo com os diferentes autores que escrevem sobre assunto, podendo cada uma delas seguir uma linha específica.

Dessa forma, Porter (2004) cita as três estratégias genéricas que são: liderança no custo baixo, diferenciação e enfoque.

Liderança no Custo Baixo, segundo Porter (2004, p. 37) tornou-se bastante comum nos anos 70:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade e etc.

Sobre a diferenciação, Porter (2004), expõe que diferenciar o produto ou serviço é criar algo que seja considerado único âmbito de toda a organização. A diferenciação pode ocorrer de muitas formas como: projeto ou imagem da marca (Mercedes em automóveis, por exemplo), tecnologia (Hyster em empilhadeiras), peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores.

Já em relação ao enfoque, Porter (2004) comenta que está baseado na escolha do ambiente competitivo dentro de uma indústria. O enfoque tem o objetivo de atender muito bem a um alvo determinado, servindo para selecionar metas vulneráveis e focalizar um determinado grupo de consumidor ou um segmento de linha de produtos.

Outra classificação de estratégia, a estratégia de *Marketing*, apresentada por Lobato (2007) descreve que no Mix de *Marketing*, os quatro “P”, preço, produto, praça e promoção, são importantes para criar a reforçar e relação da organização com seus clientes.

Sobre a Estratégia de Logística, Lobato (2007) define que é uma das mais importantes dimensões estratégicas, pois ressalta certas qualidades da organização como a flexibilidade e a rapidez. O manuseio da logística empresarial aponta as pessoas especialmente preparadas para atuar não só no nível operacional, mas principalmente no nível estratégico das empresas.

Para Tavares (2000), as Estratégias se classificam como: Estratégia de Sobrevivência, Crescimento, Manutenção e Desenvolvimento. Para ele a Estratégia de Sobrevivência, é considerada nas corporações que sofrem ameaças de extinção frente aos fatores internos e externos. As causas dos efeitos não dizem respeito a

recessões econômicas, consumidores e competitividade, mas sim a má gestão, indefinição do negócio, visão e missão, que podem produzir uma crise que coloque em risco a sobrevivência da empresa. Já a Estratégia de Crescimento é utilizada quando uma organização de pequeno porte está limitada à atender uma demanda do mercado e quando a oferta se torna vulnerável à ação da concorrência. As instituições de pequeno porte, possuindo poucas receitas ou poucos segmentos de mercado, podem adotar a Estratégia de Crescimento por diversificação. Ele define a Estratégia de Manutenção como, recomendável para a organização que atingiu uma grande escala e quer manter investimentos para conservar a posição conquistada. E por fim, conceitua a Estratégia de Desenvolvimento como, referencial para as organizações cujo desenvolvimento está vinculado à ênfase no capital intelectual e recursos de tecnologia.

Classificação estratégica são situações para que o administrador se adeque a seu segmento e busque o seu progresso contínuo.

Pelo que será abordado no estudo de caso, sobre os assuntos de diferenciação do produto / serviço e o enfoque, que Porter (2000) fez suas classificações. Lobato (2000), define que a fundação da estratégia com o produto de qualidade e a promoção no assunto de Marketing relacionando com o cliente.(de uma olhada)

2.7 Análise SWOT

Megginsomn, Mosley, Pietri (1998) observam que a análise SWOT – forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), é conhecida também como “TOWS”, sendo uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como perceber as oportunidades em potencial. É o processo de identificar sistematicamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A técnica da análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

A análise SWOT é um processo de constante investigação sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que influenciam a organização. A análise da organização, ante as dinâmicas ambientais, constitui o principal recurso para o desenvolvimento do pensamento estratégico. Esta análise de cenário se

divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

O cenário interno é composto de pontos fortes e pontos fracos que são controláveis pelos dirigentes e são resultantes das estratégias de atuação dos mesmos. Na análise do o cenário interno, estamos buscando identificar as variáveis nas quais podemos interferir diretamente. Nessa análise podem ser verificados pontos fortes, que são situações internas que proporcionam uma vantagem operacional no ambiente da empresa, e pontos fracos, que são situações inadequadas que geram uma desvantagem operacional no ambiente de trabalho.

O cenário externo é o conjunto de variáveis políticas, econômicas e sociais que interferem na Instituição, criando oportunidades ou ameaçando o seu funcionamento. Embora não sejam fatores controláveis pela Instituição, é importante estarmos atentos para propormos estratégias adequadas para minimizar ou bloquear os seus efeitos. No cenário externo avaliamos as oportunidades, que são situações externas que podem favorecer a atuação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurarem as ameaças, que são forças que representam obstáculos à atuação estratégica, mas que podem ter o seu impacto minimizado se identificadas em tempo hábil.

Lobato (2007) conceitua que a análise do ambiente interno engloba o diagnóstico da situação da empresa, que se diz a respeito às suas forças, fraquezas e competências. Realizar o diagnóstico do ambiente interno e responder, basicamente certas perguntas:

a) Quais são os recursos que dispõe a organização para cumprir sua missão e atingir seus objetivos?

b) Que capacidades de competências a empresa precisa desenvolver?

c) Como as características internas da organização, principalmente do ponto de vista estratégico, podem ser identificadas como forças ou fraquezas no que se refere ao cumprimento da missão?

Os pontos fracos e fortes constituem seus recursos que incluem: recursos humanos que engloba a experiência, capacidade, conhecimento e habilidades de julgamento. Já os recursos organizacionais, que constituem os sistemas e processos da empresa. Os recursos físicos, cuida das instalações, equipamentos, localização geográfica, acesso, redes (WRIGHT, 2000).

Oliveira (2006) comenta que o diagnóstico estratégico corresponde a primeira fase do processo do planejamento estratégico. Toda tomada de decisão errada nesta primeira parte prejudicará todo o resto do processo desenvolvido do planejamento estratégico.

Continuando, o mesmo autor explica que, em muitas empresas, existe falta da continuidade da análise dos problemas estratégicos, sendo as decisões voltadas apenas para o nível tático ou operacional.

Lobato (2007) explica que a sigla SWOT vem das palavras strengths, weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). A matriz SWOT é o instrumento mais utilizado na formação da estratégia competitiva. Relaciona as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as fraquezas localizadas no ambiente interno da empresa.

Tarapanoff (2001) observa que a análise SWOT é usada como ferramenta nos planejamentos estratégicos, para avaliação do posicionamento da empresa e de sua condição de competitividade. O entendimento tem como o resultado da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, fatores internos da organização, e a oportunidade e ameaças são fatores externos da organização, contribuindo na formação de uma visão de futuro a ser perseguida.

Tarapanoff (2001) relata que essas técnicas dos ambientes do interno e do externo, são métodos utilizados apresentando um conjunto de informações para a tomada de decisão. Também são essenciais para o planejamento empresarial e contribui para a variedade da tomada de decisão quanto ao produto e serviço.

Wright (2000) conceitua que o ambiente externo está envolvido, o macroambiente as forças que atuam dentro deste setor são dinâmicas e sofrem constantes mudanças por abrangerem tendências e sistemas político-legais incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, econômicos são considerados o impacto do aumento ou diminuição do produto interno e as elevações das taxas de juros, tecnológicos, são as inovações científicas, sociais, são valores tendências sociais e as expectativas e as tradições, e assim desenvolvendo oportunidades e ameaças em grande variação. No ambiente setorial sendo o responsável pela a influência da competitividade e o responsável pelas restrições e oportunidades da empresa. O sucesso da administração de qualquer organização é vinculada ao elo desenvolvido com seu ambiente externo.

A análise SWOT, permite detectar as potencialidades, ou seja, os pontos fortes mais importantes para aproveitamento das oportunidades, os impeditivos, ou seja, os pontos fracos que mais interferem no aproveitamento das oportunidades. Além disso, podem ser encontradas as vulnerabilidades, isto é, os pontos fortes que se não forem fortalecidos deixarão a área vulnerável às ameaças e as debilidades que representam os pontos fracos que submetidos às ameaças podem debilitar os esforços empreendidos pela área. A correlação do cenário interno com o cenário externo permitirá a formulação de objetivos que podem contribuir para o alcance da missão da empresa, levando-se em consideração o momento atual e o cenário na qual está inserida.(LOBATO, 2007).

2.8 Missão

A missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. Define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia. Ela serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

A missão cria um clima de comprometimento da equipe de colaboradores com o trabalho que é realizado. Todas as empresas têm que possuir uma missão para se manter no mercado competitivo, para ter o sentido de direção.

Oliveira (2006 p. 126) conceitua:

Missão é a razão do ser da empresa. Procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Pode-se traduzir em determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

2.9 Visão de Futuro

Segundo Oliveira (2005), visão de futuro define o que a organização pretende daqui a alguns anos. Ela representa as suas ambições e descreve aquilo que se quer atingir dentro de um período mais longo de tempo.

A definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada. Ela representa também o padrão de excelência pelo qual a empresa espera ser reconhecida.

Uma organização sem visão é uma organização sem direção, pois é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca. É semelhante a um sonho. Mas ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a visão de futuro deve orientar a trajetória da organização e ajudar os indivíduos a compreender por que e como empreender esforços para o seu alcance.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo, serão apresentados a explicação minuciosa desenvolvida no método do trabalho de pesquisa, mostrando suas abordagens, técnicas e processos utilizados para formular e resolver o problema em questão. Na primeira parte será discutida o tipo de pesquisa utilizada quanto aos fins. Na segunda parte será desenvolvido o estudo de caso da empresa.

3.1 Quanto aos fins

Para alcançar os objetivos propostos utilizou-se uma pesquisa do tipo exploratória qualitativa, quanto aos fins, buscando promover o entendimento sobre o macroambiente da AMV.

Este tipo de pesquisa é caracterizado por métodos flexíveis e poucos estruturados com o intuito de se estudar o fenômeno em questão e entender sua natureza, em geral determinando assim, as variáveis relevantes para estudos posteriores. (GIL, 1999)

Conforme Gil (2002), os objetivos deste tipo de pesquisa são buscar identificar conceitos e boas práticas aplicadas para o entendimento da relevância da inovação como fator de competitividade para o alcance dos seus objetivos.

O método de pesquisa foi escolhido pela necessidade de obter uma visão inicial sobre a situação da empresa, devido à falta de informações a respeito da estrutura empresarial e seu planejamento estratégico.

3.2 Quanto aos meios

Neste trabalho foi necessário uma análise mais profunda da situação, buscando responder às questões, de como e o porquê de certas posições ocorrerem na AMV, tendo foco de interesse principal a análise do fenômeno atual a partir do contexto real.

Assim, o estudo de caso aparece provendo resultados a partir da convergência ou divergência dos dados coletados com as diferentes técnicas (GIL,2002). Esta pesquisa convergiu diferentes técnicas e procedimentos empíricos, pretendendo-se ampliar o conhecimento sobre o tema determinado. Pesquisa

bibliográfica, documental e observação foram as técnicas utilizadas para colher informações neste estudo de caso.

A pesquisa foi, justamente, do caráter de profundidade e detalhamento como cita Vergara (2000,p. 49):

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, estendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

A técnica de pesquisa bibliográfica foi constituída no levantamento de dados da organização do material colhido na AMV.

Segundo Vergara (2000, p. 48):

Pesquisa bibliográfica são os estudos sistematizados desenvolvidos com material publicado em livros, revista, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Os dados apresentados foram obtidos por meio de análise da documentação da empresa (formulários de faturamento, lucro, inadimplência) e de informações provenientes de reuniões com o Diretor e demais funcionários da empresa.

As informações referentes aos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades foram sistematizadas nas tabelas constantes nos apêndices, A,B,C,D e D, posteriormente consolidadas nas figuras das paginas 39 a 42.

4. RESULTADOS

No estudo de caso desta empresa, todos os dados apresentados são fatos reais. Foi realizada análise do ambiente interno antes da elaboração do planejamento estratégico estruturado na empresa AMV, assim como a análise do ambiente externo. O estudo possibilitou traçar um plano de ação para que a empresa saia da situação atual para uma mais próxima do ideal, chegando à visão de futuro estabelecida.

4.1 Histórico da Empresa

Por meio de uma entrevista informal com o gestor da empresa, foi possível levantar informações acerca do histórico da empresa objeto de estudo. As informações foram sistematizadas de modo atender os objetivos deste trabalho.

AMV teve início quando o fundador atuava como gerente do departamento de aluguel uma empresa do ramo imobiliário e destacava-se por trabalhar de forma exemplar, conquistando a credibilidade de muitos clientes. Após dez anos longos de atuação no mercado, foi procurado por um grande investidor que lhe ofereceu a oportunidade de abrir seu próprio negócio.

Com o espírito empreendedor, com muito trabalho e dedicação surge em dezembro de 1996, a AMV Empreendimentos Imobiliários.

Nos primeiros anos, sob direção de seu fundador, a AMV passou por grandes dificuldades financeiras até se consolidar e adquirir estabilidade no mercado imobiliário.

Mesmo com todas as dificuldades, os antigos clientes buscaram pelos seus serviços e oferecendo-lhe a oportunidade de administrar os seus imóveis, o que garantiu a sobrevivência da AMV.

Com o passar dos anos a AMV cada vez mais se firmou e fortaleceu seu nome no mercado. Essa situação despertou em seus filhos a vontade e a necessidade de trabalhar na empresa, e o fizeram da melhor maneira possível.

Em 2004, após sete anos da fundação, morre o fundador e a AMV passa por seu segundo desafio: dar continuidade aos serviços antes prestados, porém agora sem a experiência de seu diretor. Diante dessa situação, a gestão da empresa passou para seu filho mais velho, e desde então continua a oferecer os mesmos

serviços sem perder a qualidade, mantendo o mesmo propósito de crescimento, visando um grande futuro próximo.

4.2 Negócio da Empresa

A AMV é uma empresa de pequeno porte, situada na Asa Norte, em Brasília, que focaliza seu negócio na compra, venda, locação, avaliação e manutenção de imóveis e administração de condomínios.

4.3 Serviços

Os serviços da AMV Empreendimentos Imobiliários Ltda., são:

- a) Locação de Imóveis: o departamento de aluguel é o setor que mantém a empresa, pois é o de maior faturamento e com maior demanda de clientes;
- b) Administração de Condomínios: esse departamento tem o objetivo de atuar na administração dos condomínios alugados pela empresa. Presta serviços de contabilidade, cobrança, solução de conflitos e outros referentes à atuação de um síndico.;
- c) Manutenção: os serviços de manutenção atendem aos problemas nos apartamentos e condomínios alugados, como por exemplo, infiltrações, elétricos, hidráulicos. Para este atendimento, são alocados profissionais qualificados, da empresa ou prestadores de serviço;
- d) Reformas: esse departamento atua com dois diferenciais perante as outras imobiliárias do mercado: realização de reformas sem necessidade de acionamento do proprietário e prestação de serviços de pintura na entrega das chaves aos clientes;
- e) Vendas: o departamento de vendas representa uma pequena parcela de serviços da organização, ainda em fase de planejamento para se tornar-se mais ativo dentro da AMV. Trata da avaliação e venda de imóveis.

A estrutura da empresa é composta de: diretoria, recepção, departamento administrativo e departamento de manutenção.

A Diretoria tem a atribuição de acompanhar a documentação e responder pela parte financeira e pela parte jurídica da empresa.

A recepção presta os primeiros atendimentos aos clientes, cuida da agenda de manutenção e faz serviços de arquivo.

O departamento administrativo cuida do atendimento aos clientes, execução de boletos bancários, execução de contratos, laudos de vistorias e a cobrança.

O departamento de manutenção tem a atribuição de promover a logística dos serviços e o seu acompanhamento.

4.4 Clientes

A AMV atua em todo o Distrito Federal e redondezas do mercado imobiliário, atendendo classes econômicas médias e altas (A, B, C).

Seus principais clientes são os locatários de imóveis. São clientes potenciais investidores do mercado imobiliário que estão apostando que o melhor negócio pela rentabilidade e estabilidade é investir em imóveis.

4.5 Análise Interna da Empresa

Foi elaborada uma análise do ambiente interno da organização a partir de três tipos de recursos: humanos, que envolvem a qualificação, motivação e envolvimento dos funcionários; organizacionais, compostos pela estrutura, serviços e processos internos; e físicos representados pela infra-estrutura física e tecnológica e pela localização geográfica. Todos os recursos são fundamentais para que a empresa se posicione de forma mais competitiva no mercado. (WRIGHT, 2000).

4.5.1 Recursos humanos

Pontos Fortes

a) Qualidade dos serviços: a empresa atua com seriedade, atendendo às demandas no prazo correto, conforme os acordos estabelecidos. Não há reclamações dos clientes quanto ao atendimento e aos serviços prestados.

b) Ambiente de trabalho favorável: os funcionários trabalham em harmonia, há poucos conflitos e todos têm o mesmo objetivo, que é o fortalecimento da empresa.

c) Equipe qualificada: há preocupação dos funcionários em controlar a qualidade dos serviços prestados e também estão sempre buscando melhorar o seu desempenho, aprendendo com erros cometidos no passado.

Pontos Fracos

Recursos financeiros para contratação do setor pessoal: uma equipe maior poderia representar um diferencial nos serviços prestados. Há sobrecarga de trabalho para os funcionários;

- a) Departamento dos recursos humanos: é necessário para melhoria das contratações e relações com os funcionários;
- b) Ausência dos sócios presentes na empresa, poder decisão somente do gestor;
- c) Falta da ênfase do programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- d) Insuficiência do programa de carreira, para os funcionários.

4.5.2 Recursos Organizacionais

Pontos Fortes

- a) Diversidade dos trabalhos prestados: além dos ofícios da administração de imóveis a empresa procura dar comodidade aos seus clientes oferecendo serviços complementares, como pinturas, manutenções corretivas e até mesmo administração de condomínios.

Pontos Fracos

- a) Falta do planejamento estratégico, desde sua fundação;
- b) *Marketing* pouco ofensivo: há necessidade do investimento na propaganda da empresa;
- c) Departamento de vendas: há necessidade de maior investimento neste departamento;
- d) Departamento de compras: é necessária a contratação de um profissional de compras de material de construção;
- e) Departamento financeiro: sobrecarga de trabalho, pouca disponibilidade de recursos para contratação, não há departamento de cobrança;

- f) Departamento de logística: contratação de um motorista para empresa, fazer todas as logísticas da empresa;
- g) Falta de um departamento de telefonia para atendimento ao público;
- h) Comunicação interna: falta de reuniões, discussões, feedbacks, sobre o funcionamento interno da empresa com os funcionários e os sócios.

4.5.3 Recursos Físicos

Pontos Fortes

- a) Mesmo sem possuir sede própria, a empresa sempre se localizou em áreas centrais, facilitando o acesso de clientes e fornecedores;
- b) Uma carteira de clientes de com quatrocentos imóveis administrados;
- c) Local de atendimento para os clientes se sentirem a vontade;

Pontos Fracos

- a) Espaço físico inadequado para controle de estoque: há necessidade de aprimorar o espaço para conservar e alojar o estoque dos materiais. Com o espaço mais adequado, haveria otimização dos serviços;
- b) Falta de um refeitório para os funcionários;
- c) Falta de sede própria: atualmente a empresa atua em imóvel alugado;
- d) Eficácia da falta da Tecnologia não é atualizada;

Se houvesse um espaço próprio adequado a todas as necessidades, a empresa atuaria com mais segurança e possibilidade de expansão

4.5.4 Análise Externa da Empresa

A análise do ambiente externo possui dois níveis, sendo eles: macroambiente e ambiente setorial.

Toda e qualquer empresa é influenciada por uma rede de forças ambientais, compondo assim seu macroambiente. As forças que atuam dentro deste setor são dinâmicas e sofrem constantes mudanças por abrangerem tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais assim desenvolvendo oportunidades e ameaças em grande variação, segundo (WRIGHT, 2000).

No estudo, foram observados os seguintes tópicos:

Ameaças

- a) Aspectos legais: leis de contratações, demissões, promoção e pagamento; controle de preços e salários;
- b) Aumento da criminalidade: aumento de roubo material contra a própria empresa e furtos nos imóveis alugados pelos clientes, aumentando a necessidade de ações preventivas e corretivas.
- c) Taxa de juros, quando taxa está em alta, os investidores param de investir em imóveis;
- d) Taxas de Inflação, quando está baixa, os reajustes dos aluguéis ficam baixos;

Oportunidades

- a) Grande número de investidores do mercado imobiliário: há possibilidade de conquistar uma nova fatia do mercado;
- b) Forças sociais, como tradição: as pessoas sempre sonham em morar na sua casa própria;
- c) Tendências sociais: clientes vêm de outros estados para estudar ou trabalhar, procura a empresa para alugar algum imóvel;
- d) Forças econômicas, situação econômica favorável do País;

4.5.5 Ambiente Setorial

O setor da atuação da AMV é o imobiliário sendo o responsável pela a influência da competitividade e o responsável pelas restrições e oportunidades da empresa. O sucesso da administração de qualquer organização é vinculada ao elo desenvolvido com seu ambiente externo segundo, (WRIGHT 2000).

Ameaças

- a) Entrada de novas empresas no segmento, mercado mais competitivo;
- b) Exigências de Capital, falta de recursos financeiros para entrar na concorrência, como o desenvolvimento da publicidade;
- c) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, como, crescimento lento dos setores e custos fixos altos;

Oportunidades

- a) Parcerias com outras empresas mesmo sendo concorrentes: há possibilidade de manter as parcerias para incrementar os serviços da empresa, como por exemplo, o departamento de vendas;
- b) O poder de barganha com os Fornecedores;
- c) O poder de barganha com os clientes, descontos nos alugueis e nas vendas de imóveis;
- d) Diferenciação dos serviços prestados, como manutenção dos imóveis e reformas;
- e) Parceria com fornecedores: a parceria pode aumentar a clientela, por meio de indicações;

As potencialidades, vulnerabilidades, impeditivos e debilidades da empresa são apresentados nos apêndices A,B,C e D no final do estudo de caso.

Diante da análise do ambiente interno e externo, conceituados por Tarapanoff (2001), conclui-se que a AMV pode aproveitar positivamente suas características, para atenuar as ameaças de aumento da concorrência, taxas de juros e inflação.

Como ponto de partida, pode-se apontar a qualificação e motivação da equipe de trabalho, a diversidade de serviços e a qualidade de serviços como pontos impactantes na busca por encontrar um diferencial no atendimento e entrega dos serviços. O aproveitamento deste ponto forte pode minimizar o impacto da grande concorrência, assim como buscar novas oportunidades que o mercado apresenta.

Em relação aos pontos fracos, como no momento não há possibilidade de aumento do capital para investimento em sede própria e em contratações, pode-se investir nos departamentos de vendas, finanças, visando aumentar a rentabilidade. O incremento dos departamentos de vendas pode trazer a possibilidade de crescimento que a empresa almeja.

O índice de concorrência pode ser trabalhado com um diferencial nas oportunidades da organização, desenvolvendo parcerias com fornecedores, mantendo um vínculo comercial e parcerias com outras imobiliárias na compra e venda de imóveis.

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que na AMV o setor de recursos humanos está com o ponto fraco, pela ausência de uma pessoa qualificada no departamento. Assim, demonstra que a diretoria está engajada nos assuntos corporativos da imobiliária, compreendendo a necessidade da contratação de um novo colaborador. Para a satisfação e bem-estar dos funcionários para a excelência dos serviços prestados pela empresa.

Em relação aos recursos físicos, a falta de depósito para ferramentas, e materiais de construção, impacta negativamente na rotina e na logística da empresa, além da falta de sede própria.

É de fundamental importância promover um plano de capacitação para os funcionários, pois esta iniciativa pode trazer bons resultados em curto prazo, tanto no aproveitamento das oportunidades quanto no enfrentamento das ameaças.

A partir de investimento na gestão estratégica, espera-se mudanças positivas na empresa, pois foi constatado na análise do cenário que este ponto tem muito impacto na superação das ameaças assim como no aproveitamento das oportunidades.

A figura 1 mostra a correlação dos dados extraídos da análise interna e na análise externa.

MATRIZ SWOT		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	a) Investir na qualificação dos servidores, principalmente em relação a novas tecnologias; b) Aproveitar a localização central para fazer novas parcerias com fornecedores e outras empresas; c) Continuar investindo na diversidade de serviços, buscando novas fatias do mercado, como por exemplo, os investidores.	a) Oferecer qualificação em novos serviços aos funcionários, buscando novas fatias do mercado; b) Oferecer cursos de legislação (recursos humanos e mercado imobiliários) aos funcionários; c) Ampliar a oferta de vagas a estagiários, nas funções de atendimento, arquivo e <i>marketing</i> .
	PONTOS FRACOS	a) Elaborar, implementar e manter o planejamento	a) Investir no departamento de vendas, visando a ampliação de

	FRACOS	estratégico da empresa, realizando constantemente análise do ambiente; b) Investir no <i>marketing</i> na empresa, tornando-a mais conhecida e fazendo pesquisas junto ao público alvo; c) Criar novos departamentos, visando aumentar a oferta de serviços.	serviços e aumento do faturamento; b) Realizar parcerias com construtoras que estão nos novos setores habitacionais da cidade; c) Investir nos serviços de reforma, visando diminuir o impacto da instabilidade econômica do setor; d) Iniciar o planejamento da compra da sede própria; e) Oferecer novos serviços vinculados à segurança dos locatários.
--	--------	--	--

Figura 1. Matriz SWOT

A seguir será apresentada a missão da empresa, e, após, a prospecção de cenários.

4.6 Missão

Como é conceituado por Oliveira (2006), que as empresas têm que apresentar uma missão. A missão da AMV Empreendimentos Imobiliários Ltda. é prestar serviços de locação de imóveis, vendas, administração de condomínios com qualidade, profissionalismo, que satisfaçam às necessidades dos clientes, buscando sempre a perfeição.

4.7 Cenários Futuros

A análise de cenário realizada apontou a necessidade de adotar algumas medidas estratégicas na AMV, capazes de levar a empresa a uma situação de melhor posicionamento no mercado imobiliário de Brasília.

Visando minimizar os impactos das ameaças existentes no macroambiente e no ambiente setorial, será adotado o recurso da prospecção de cenários, que pode preparar a AMV a enfrentar os seus desafios. A prospecção de cenários pode ajudar a AMV a dar um salto qualitativo em relação à sua visão de futuro.

4.8 Visão de Futuro da AMV

Segundo Oliveira (2005), visão de futuro define o que a organização pretende daqui a alguns anos. Ela representa as suas ambições e descreve aquilo que se quer atingir dentro de um período mais longo de tempo.

Assim, a visão de futuro da AMV é: Ser reconhecida no Distrito Federal como uma empresa que presta serviços de qualidade, oferecendo aos clientes as melhores ofertas de moradia e investimento.

Tomando como base a visão de futuro, a empresa oferecerá os seguintes serviços:

- a) Locação de Imóveis: o departamento de aluguel continuará com mesmos serviços, pois não será mais a fonte de renda mais importante da empresa;
- b) Administração de Condomínios: esse departamento tem o objetivo de atuar na administração dos condomínios alugados pela empresa. Administrar diretamente de todos os condomínios;
- c) Manutenção: manter sempre os funcionários atualizados com o nas áreas de manutenção.
- d) Reformas: continuar prestando os mesmos serviços.
- e) Vendas: avaliação e vendas de imóveis em áreas em expansão do DF.

A estrutura organizacional que dará suporte ao atendimento desses serviços será:

- a) Departamento de Vendas: a finalidade desse setor é o crescimento financeiro da empresa e torná-la mais competitiva. Contratação de quatro corretores no mínimo, com experiência no mercado de Brasília e delegar para um o cargo de gerente, todos com a função de captação de imóveis, compra e venda;
- b) Departamento de Compras: a criação desse departamento proporcionará uma estabilidade em relação ao ambiente externo na AMV possibilitando uma pesquisa de mercado mais ampla e eficaz. Será feita contratação de um funcionário e um *trainee*, com o intuito de realizar compras e poder de barganha, controle de estoque e logística e busca de novos fornecedores e parceiros;

- c) Departamento da Logística: neste setor a empresa desenvolverá um serviço mais eficiente e mais organizado. Contratação de um motorista para desenvolver logística de materiais de construção e o deslocamento do profissional da manutenção;
- d) Departamento do Financeiro: com essa implementação, a firma iniciará um método de cobrança. Adquirir dois colaboradores com experiência nas funções de controle das contas à pagar, e à receber, impostos, direitos contábeis, fluxo de caixa, controle do balancete;
- e) Departamento de Cobrança: contratação de um profissional para fazer as cobranças das inadimplências;
- f) Departamento de Atendimento a satisfação da excelência no atendimento informal Contratar uma pessoa para receber as ligações e realizar feedback e pesquisa com os clientes;
- g) Departamento dos Recursos Humanos: com essa nova reestrutura da empresa, os colaboradores se sentirão mais protegidos. A contratação de um profissional com habilidades e conhecimentos de direitos trabalhistas, seleção e contratação de pessoal e organizações de eventos,
- h) Sala de descanso: será criada com a intenção de aumentar a satisfação dos funcionários, aumentando a produtividade.

4.9 Tendências

Com base nas prospecções, a AMV tem como desafios os seguintes objetivos a curto, médio e em longo prazo:

- a) Incrementar o departamento de vendas;
- b) Desenvolver um plano de *Marketing* estruturado;
- c) Manter o pessoal continuamente qualificado;
- d) Alcançar o ISO 9000;
- e) Adquirir sede própria.

4.10 Gestão Estratégica da AMV

A gestão estratégica como foi observado por Tavares (2000), toma por base o negócio da empresa, o cenário no qual está inserida e ainda, como se quer ser reconhecido no futuro. Assim, foi estabelecido o seguinte plano de ação, com objetivos já citados e para se tornar uma realidade a visão de futuro estabelecida:

Curto Prazo

- a) Elaborar e implementar o planejamento estratégico;
- b) Desenvolver um plano de *Marketing* estruturado para os diversos tipos de mídias envolvidas no mercado;
- c) Realizar pesquisas no mercado visando à ampliação do departamento de vendas; Implantar um programa de sistema interno mais moderno na área da tecnologia imobiliária;
- d) Programa de incentivo aos funcionários;
- e) Aplicar um sistema de comunicação interno na empresa.

Médio Prazo

- a) Contratação de novos funcionários e estagiários: uma equipe maior pode propiciar à empresa um diferencial nos serviços prestados;
- b) Fazer um planejamento de localização do mercado para comprar algumas salas comerciais para a sede da empresa;
- c) Ampliar o departamento de vendas, possibilitando o aumento do capital de giro;
- d) Investir melhor na área de *marketing* para solidificação dentro do mercado e apresentação da organização para atuais e propensos clientes;
- e) Oferecer serviços diferenciais em relação à segurança dos locatários.

Longo Prazo

- a) Comprar a sede própria, resolvendo os problemas físicos dentro da organização, como a logística e o depósito para armazenar os materiais e ferramentas de construção;
- b) Revisar o planejamento estratégico, promovendo a análise do ambiente interno e externo da organização;
- c) Montar uma empresa de conservação de condomínios para continuação dos serviços prestados pela empresa;
- d) Alcançar o ISO 9000 que estabelece uma modelo de gestão de qualidade da empresa.

A implementação do plano de ação estabelecido irá possibilitar a concretização da visão de futuro definida para a empresa.

O planejamento estratégico, dessa forma, pode contribuir para que a AMV torne-se mais competitiva, enfrente as dificuldades hoje existentes e aproveite o potencial de seu corpo funcional e a experiência adquirida durante seus anos de funcionamento.

É importante adotar a estratégia de crescimento, proposta por Tavares(2000), visando o aproveitamento das oportunidades de mercado existentes.

A utilização adequada do planejamento estratégico vai possibilitar, em primeiro lugar, a maior interação entre a diretoria e demais departamentos, fornecendo a todos um direcionamento único. Todas as áreas da empresa estarão focadas no plano de ação elaborado e na visão de futuro a ser alcançada.

Com esta visão compartilhada e também com a constante análise dos cenários, será possível otimizar o processo de tomada de decisão em relação a utilização de recursos e mudança de rumos, se necessário.

Assim, diante da concretização do processo de planejamento ora iniciado, a AMV poderá se reposicionar no mercado imobiliário de Brasília.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa foi realizada com base em conceitos de planejamento estratégico, o que permitiu a compreensão da importância da análise do ambiente interno e externo da empresa, como fatores decisivos para o seu posicionamento no mercado.

Como uma visão de futuro é esperado alcançar o ISO 9000 que estabelece um modelo de gestão de qualidade da empresa. Para isso é preciso de um investimento melhor na área de *marketing*, novos serviços e departamentos e parcerias.

Aos interessados neste tema, propõe-se como agenda para futuros estudos, com vistas a conferir as estratégias utilizadas e a sua adequação a outros contextos.

Conclui-se que adotar ferramentas de planejamento estratégico possibilita o salto de crescimento esperado pelas organizações modernas no mercado cada vez mais competitivo.

A oportunidade para a AMV é especial, por tratar-se de possibilidade de crescimento e reposicionamento no mercado. O presente estudo apresentou novas perspectivas e apontou a direção a ser tomada para a efetivação da visão de futuro da empresa, cabendo aos dirigentes o compromisso com as transformações necessárias.

6. APENDICE

Potencialidades: são os pontos fortes que podem ajudar a empresa a aproveitar as oportunidades.

	Investidores	Inovações tecnológicas	Forças sociais	Tendências sociais	Forças econômicas	Novos setores habitacionais	Parceiras	Demandas por reformas
Qualidade dos serviços								
Ambiente de trabalho favorável								
Equipe qualificada								
Diversidade de serviços prestados								
Localização central								

Figura 1: Potencialidades com Pontos fortes e oportunidades

Vulnerabilidades: são os pontos fortes que se não forem fortalecidos deixarão a área vulnerável às ameaças.

	Crise econômica	Aspectos legais	Desemprego	Criminalidade	Concorrência	Instabilidade do mercado
Qualidade dos serviços						
Ambiente de trabalho favorável						
Equipe qualificada						
Diversidade de serviços prestados						
Localização central						

Figura 2: Vulnerabilidades com Pontos Fortes e Ameaças

Comunicação interna								
Falta de sede própria								

Figura 3: Impeditivos com Pontos Fracos e Oportunidades

Debilidades: representam os pontos fracos que submetidos às ameaças podem debilitar os esforços empreendidos pela área.

	Crise econômica	Aspectos legais	Desemprego	Criminalidade	Concorrência	Instabilidade do mercado
Falta de gerentes						
Falta plano de carreira						
Falta treinamento funcionários						
Falta de uniformes						
Falta de planejamento estratégico						
Recursos financeiros						
Marketing pouco ofensivo						
Departamento vendas						
Departamento Atendimento						

7 REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GONVINDARA, Vijay. **Sistemas de controle gerenciais**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves, São Paulo: Atlas, 2002.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DRUCKER, Peter. **Introdução a Administração**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Learning, 1998.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresarias e Formação de Competências**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Minidicionário Aurélio**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A, 1989.

LOBATO, David Menezes. FILHO, Jamil Moyses. TORRES, Maria Candita Celino. RODRIGUES, Murilo Ramos Alencar Alambert. **Estratégica de Empresas**. 8 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald; PIETRI, H. **Administração e Conceitos**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Harbra, 1986.

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

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**. 18 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Métodos e Práticas**. 22 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michel E. **Estratégias Competitiva**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. 1 Ed. Brasília: Unb, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCCONCELLOS, Paulo Filho; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

—