

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALÉXIA KYRITSIS FREIRE

**PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO BASEADO NO PDCA: Aplicação em
uma imobiliária tradicional de Porto Alegre**

**Porto Alegre
2021**

ALÉXIA KYRITSIS FREIRE

**PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO BASEADO NO PDCA: Aplicação em
uma imobiliária tradicional de Porto Alegre**

Trabalho de conclusão, apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como parte das exigências para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Mais um ciclo especial se encerra e não poderia deixar de prestar meus agradecimentos às pessoas que fizeram parte dessa jornada. Primeiramente, com muito carinho e admiração, agradeço aos meus pais, por estarem sempre presentes e por terem se dedicado tanto para me proporcionar uma educação de qualidade – além de terem me criado com muito amor e respeito.

Aos meus amigos, aos meus familiares e, especialmente, ao meu namorado, por ter compartilhado tantos momentos comigo durante esse período de formação e ter sido um suporte essencial. Também, um agradecimento especial ao meu avô e as minhas tias, pelo apoio e torcida de sempre, e por terem me dado a oportunidade de desenvolver esse trabalho.

Também, agradeço à Escola de Administração da UFRGS, por, ao longo desses cinco anos, ter me proporcionado diversas experiências que agregaram muito na minha caminhada como profissional – especialmente os anos nos quais participei da Empresa Júnior (PS Júnior).

E, por fim, a minha orientadora, que conduziu o trabalho com muita atenção, disponibilidade e leveza.

Cresci muito durante esses anos e levarei os ensinamentos e aprendizados para a vida toda!

RESUMO

O método PDCA é uma abordagem de gestão que considera a realização de um ciclo de quatro etapas: Planejamento, Execução, Controle e Aprendizado. Ele é utilizado para construir um modelo de gestão para empresas que necessitam otimizar seus resultados e clarificar suas decisões. Nesse contexto, o objetivo central do trabalho é propor um novo modelo de gestão para uma imobiliária tradicional de Porto Alegre (RS), baseada na metodologia PDCA. Propõe-se, assim, a realização de todas as etapas aplicadas ao contexto da imobiliária, nas quais estão presentes a construção do diagnóstico, dos norteadores estratégicos, dos objetivos, dos ciclos anuais, dos indicadores, dos projetos estratégicos, das reuniões de controle e das revisões de planejamento.

Palavras-chave: Gestão; Método PDCA; Diagnóstico; Planejamento; Projetos; Indicadores.

ABSTRACT

The PDCA method is a management approach that considers the application of a four stage cycle: Plan, Do, Check and Act. It is used to build a management model for companies that need to optimize their results and clarify their decisions. In this context, the main objective of the work is to propose a new management model for a traditional real estate company in Porto Alegre (RS), based on the PDCA methodology. Therefore, this study proposes to develop the method applied to the real estate context - which contemplates the construction of the diagnosis, the strategic guidelines, the objectives, the annual cycles, the indicators, the strategic projects, the control meetings, and planning reviews.

Palavras-chave: Management; PDCA method; Diagnosis; Strategic Planning; Projects; Indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo PDCA.....	12
Figura 2 – Agenda	19
Figura 3 – Ciclo PDCA.....	22
Figura 4 – Ciclo PDCA - Planejamento.....	23
Figura 5 – Estratégia e Gestão	24
Figura 6 – Roteiro Entrevista	26
Figura 7 – Ambição de sócios.....	27
Figura 8 – Roteiro entrevista gerentes.....	31
Figura 9 – Gerentes	32
Figura 10 – Problemas estratégicos	36
Figura 11 – Norteadores Estratégicos	39
Figura 12 – Missão	40
Figura 13 – Visão.....	41
Figura 14 – Valores Antigos.....	42
Figura 15 – Valores Novos	43
Figura 16 – Objetivos estratégicos	44
Figura 17 – Ciclos estratégicos.....	45
Figura 18 – Indicadores estratégicos.....	48
Figura 19 – Projetos estratégicos	51
Figura 20 – Ciclo PCDA - Execução.....	54
Figura 21 – Cronograma de Projetos.....	55
Figura 22 – Detalhamento de projetos estratégicos	56
Figura 23 – Ciclo PCDA - Controle	57
Figura 24 – Indicadores estratégicos.....	58
Figura 25 – Ferramenta Indicadores.....	58
Figura 26 – Processo Controle Indicadores.....	59
Figura 27 – Modelo de Acompanhamento do Cronograma.....	60
Figura 28 – Modelo de Acompanhamento do Projeto	60
Figura 29 – Reuniões padrões.....	62
Figura 30 – Macro Processo Reuniões.....	62
Figura 31 – Reunião estratégica.....	63
Figura 32 – Reunião de controle.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 MÉTODO PDCA	11
2.1.1 Etapa Planejamento.....	13
2.1.1.1 Problemas Estratégicos	13
2.1.1.2 Norteadores Estratégicos	14
2.1.1.3 Objetivos Estratégicos	14
2.1.1.4 Definição dos Indicadores.....	15
2.1.1.5 Definição do cronograma de Projetos Estratégicos.....	15
2.1.2 Etapa Execução	16
2.1.3 Etapa Controle	16
2.1.4 Etapa Aprendizado	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
4 DESCRIÇÃO IMOBILIÁRIA ALFA	20
5 PDCA.....	22
5.1 PLANEJAMENTO (P)	22
5.1.1 Diagnóstico	23
5.1.1.1 Planejamento Estratégico e Modelo de Gestão Atuais.....	24
5.1.1.2 Ambição de Sócios	26
5.1.1.3 Percepção Gerentes	30
5.1.1.4 Problemas Estratégicos	35
5.1.2 Norteadores Estratégicos	39
5.1.2.1 Missão.....	39
5.1.2.2 Visão	41
5.1.2.3 Valores.....	42
5.1.3 Objetivos Estratégicos	43
5.1.4 Ciclos Estratégicos.....	45
5.1.5 Indicadores	47
5.1.6 Projetos.....	50
5.2 EXECUÇÃO (D).....	54
5.2.1 Cronograma de projetos	55

5.2.2 Detalhamento Projetos Estratégicos	56
5.3 CONTROLE (C)	57
5.3.1 Controle de Indicadores	57
5.3.2 Controle de Projetos.....	59
5.3.3 Cronograma de Reuniões	61
5.4 APRENDIZADO (A)	64
6 ENCAMINHAMENTOS FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO

De 2008 até o ano de 2019, o setor imobiliário foi caracterizado por três principais fases no Brasil, como aponta o relatório de tendências do mercado realizado pela Engajatech (2020). A primeira, conhecida como Era de Ouro, ocorreu entre 2008 e 2013 e registrou alta na venda de imóveis em decorrência do consolidado e positivo cenário político e econômico do país. De acordo com um levantamento global feito em 54 países pelo Banco de Compensações Internacionais (BID, na sigla em inglês), a valorização imobiliária no Brasil foi de 121% no período supracitado. A partir de 2014 inicia-se a Era da Seca, iniciada pela desaceleração da economia brasileira e acentuada pela volatilidade e incerteza do cenário político, originando um cenário com uma curva descendente, que durou até o ano de 2018. No ano seguinte, inicia-se a terceira fase, a Era da Eficiência, marcando o início da retomada do setor imobiliário.

Juntamente com a evolução econômica nacional, a profissionalização do processo de gestão empresarial tem moldado o mercado como um todo e exigido mudanças grandiosas em seus processos e modelos de negócio. Bressan (2004) destaca que, com a velocidade das mudanças no ambiente empresarial, tais como o surgimento de novas tecnologias, os regulamentos e a movimentação de concorrentes, surge a necessidade de as organizações responderem de imediato a essas mudanças, e cabe ao administrador esse desafio. Também, destaca que o gerenciamento de um empreendimento está relacionado diretamente a resolver problemas e alcançar resultados.

Apesar desta tendência, muitas empresas brasileiras, principalmente as familiares, acabam não possuindo um modelo de gestão profissionalizado e processualizado. De acordo com a pesquisa “Sobrevivência das empresas no Brasil” realizada pelo Sebrae, em 2016, as três principais causas de falência das organizações são a falta de planejamento, a não capacitação e a ausência de gestão. Logo, para que as instituições possam alcançar a sustentabilidade e se manterem competitivas, processos administrativos devem se fazer presentes (CHIAVENATO, 2012). Assim como na teoria de Darwin, em que os seres mais adaptáveis sobrevivem, no mercado, as empresas que mais conseguem entregar as novas necessidades dos clientes e colaboradores são as que mais prosperam.

O processo de gestão é um exercício contínuo, complexo e que envolve a organização como um todo, englobando planejamento, execução, controles e ajustes em todas as áreas e esferas da empresa. Por isso, cada organização tem a sua estrutura de gestão, para que consiga dar conta das suas particularidades. No ramo imobiliário, mudanças no modelo de gestão das empresas são necessárias para que estas possam acompanhar o ritmo de desenvolvimento e de inovações, no qual vários fatores desencadeiam uma série de transformações. Além desta necessidade, segundo Deal e Kennedy (1982 apud CROZATTI, 1998), as corporações não somente mudam para manter espaço em coisas tangíveis como tecnologia ou ambiente de negócios; atualmente elas mudam porque é esperado que mudem. A mudança é então, valor cultural do ambiente externo.

O mercado imobiliário é composto por diversos agentes - corretores, proprietários, inquilinos, construtoras, incorporadoras, entre outros (MATOS; BARTKIW, 2013). Um dos agentes que compõem o mercado e que será o objeto de estudo deste trabalho são as imobiliárias - responsáveis por intermediar as vendas e locações de imóveis. O cenário de adaptação é particularmente complexo para estas empresas, visto que manter-se como intermediador em um mercado onde as informações estão cada vez mais pulverizadas e fluem sem barreiras é um desafio. Ainda mais desafiador é compreender o futuro das imobiliárias - que se encaminha cada vez mais para um cenário no qual encontram-se menos necessárias e com processos obsoletos, frente aos novos modelos emergentes.

Com isso, diante da exigência do mercado e por tratar-se de uma transformação ainda recente, a implementação destes novos processos e modelos de gestão caracteriza-se como extremamente complexa, principalmente para imobiliárias com atuação local. Deste modo, o estudo buscará estruturar um modelo de gestão que garanta um planejamento claro, um controle de resultados eficiente e um desenho de projetos estratégicos que garantam com que a organização possua uma atuação direcionada, com crescimento constante.

O trabalho tem como foco a Imobiliária Alfa (nome fictício utilizado para preservar a identidade da empresa), objeto do estudo de caso. A empresa está localizada em Porto Alegre e foi fundada em 1978. A mesma presta Assessoria e Consultoria para vendas, locações e administração de condomínios, de imóveis residenciais e comerciais e possui 55 funcionários e uma carteira de 370 condomínios administrados e 1.300 imóveis no setor de locação. Com gestão familiar, a empresa

realizou, recentemente, um processo de migração da sua atuação para o meio híbrido - físico e digital - e encontra diversos desafios com o cenário de transformação. Sem um processo de gestão implementado, a Alfa tem dificuldades em planejar o futuro e em executar projetos de melhoria.

Frente a isso, o objetivo geral do trabalho é estruturar um modelo de gestão para a empresa Alfa, imobiliária tradicional de Porto Alegre, utilizando o método PDCA. Para isso, os objetivos específicos são:

- Identificar os problemas estratégicos atuais da imobiliária Alfa, por meio de um diagnóstico;
- Desenvolver um planejamento, em conjunto com a diretoria e gerentes, que clarifique o futuro e concretize objetivos e ciclos anuais;
- Desenhar, detalhar e organizar os projetos estratégicos a serem realizados para a execução do planejamento;
- Definir o processo de controle e de aprendizado da organização;
- Indicar alinhamento do modelo desenhado com a diretoria, gerentes e equipe.

O trabalho está organizado de forma a, primeiramente, apresentar o referencial teórico que dá suporte às discussões do estudo. Depois, apresenta-se o método utilizado para desenvolver o trabalho. A seguir, é trazida a descrição da imobiliária Alfa, que apresenta o cenário atual da empresa. A partir disso, as etapas do método PDCA são desenvolvidas e descritas, com o apoio de materiais construídos para a condução das reuniões, e o trabalho é finalizado com os encaminhamentos finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto mundial atual, é determinante para uma empresa a sua capacidade de se adaptar às mudanças ou, até mesmo, prevê-las. Nesse sentido, a competitividade nos setores do mercado econômico é enorme e, para que a organização mantenha e otimize seus resultados, é necessário que haja constante mudança.

Porém, não é apenas a mudança que vai garantir o sucesso da organização, mas sim a forma pela qual as organizações são conduzidas que será responsável pelos seus resultados (FREITAS *et al.*, 1997) – o que reflete a relevância de se possuir um processo efetivo e estratégico para a realização das mesmas.

Relativo ao tema, Want (1990 apud WOOD, 1992) categoriza cinco tipos de mudanças:

- Por opção: quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;
- Operacional: quando há necessidade de suprir alguma deficiência;
- Direcional: quando uma modificação estratégica se faz necessária;
- Fundamental: quando a missão da empresa é alterada, e
- Total: em situações mais críticas, como uma falência eminente.

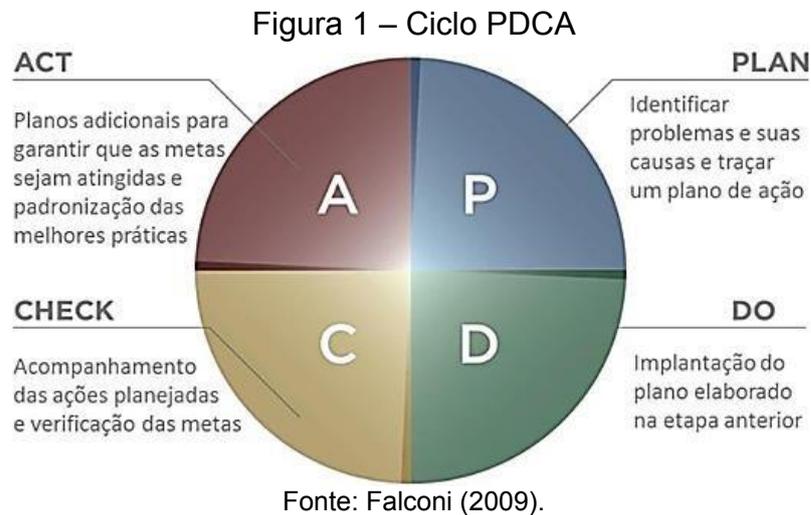
Frente a tantas mudanças, as empresas podem se beneficiar do apoio de ferramentas de gestão para orientá-las estrategicamente. Uma dessas ferramentas é o método PDCA, detalhado a seguir.

2.1 MÉTODO PDCA

Em contextos de exigência e necessidade de desenvolvimento é que o PDCA e outros métodos de gestão podem auxiliar as organizações a alcançar seus objetivos. Segundo o professor e empresário Vicente Falconi (2009), “O ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de entender. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua”.

As etapas do ciclo PDCA são as iniciais do seu nome em inglês. Há algumas variações de nomenclatura, mas para este estudo se utilizará a seguinte: 1) *Plan*

(planejamento); 2) *Do* (execução); 3) *Check* (controle); 4) *Action* (Aprendizado). Inicialmente a ferramenta foi criada por Deming (1986) e, na contemporaneidade, encontra-se difundida em inúmeras organizações, nas mais diversas áreas de atuação, contribuindo para uma melhoria na gestão.



Segundo Antunes (1999 apud ANJOS *et al.*, 2012), o ciclo PDCA tem por princípio tornar mais claras e ágeis as etapas no processo de gerenciamento, as quais são assim divididas:

- a) **PLAN (Planejamento):** Etapa que tem por objetivo identificar oportunidades ou problemas, analisar os fenômenos e causas reais, estabelecer metas e determinar os procedimentos necessários para o cumprimento desses nos prazos estabelecidos;
- b) **DO (Execução):** Realizar ou executar as ações propostas na etapa anterior, por meio de projetos, com constante busca por aprendizado;
- c) **CHECK (Controle):** É o momento em que são realizadas as avaliações, o monitoramento e o controle das ações que estão sendo executadas, comparando-se os resultados com o que foi planejado na etapa *Plan*. Pode incluir também o controle e acompanhamento de indicadores, metas, orçamento e resultados financeiros;
- d) **ACT (Aprendizado):** São realizadas as ações sobre os resultados apresentados, onde o plano proposto poderá ser adotado como padrão caso o objetivo tenha sido alcançado, ou agir sobre as causas caso os objetivos não tenham sido alcançados. Inclui a revisão do planejamento definido

anteriormente, ajustes dos projetos em andamento e padronização de processos.

2.1.1 Etapa Planejamento

Nascimento e Silva (2011) resumem o planejamento como uma forma de responder a duas perguntas que se complementam: “onde se pretende chegar?” e “como se chegar lá?”. O autor considera de suma relevância que essas duas respostas sejam o ponto de partida de todas as demais ações do processo gerencial. Em outras palavras, não basta apenas a organização definir o objetivo, mas também como se dará o caminho para o atingir. É fundamental que estas duas respostas sejam respondidas com clareza, pois são elas que alicerçam o planejamento e guiam todo o restante do processo gerencial.

Como mencionado, a ausência de planejamento é umas das três principais causas da mortalidade de empresas no Brasil, segundo a pesquisa do Sebrae (2016). Um planejamento tem o papel de direcionar o futuro da organização, deixando claro seus norteadores (missão, visão e valores), seus objetivos, os indicadores que serão implementados para seu acompanhamento e os projetos que serão executados para garantir o seu resultado.

Além disso, representando hoje um importante instrumento de gestão empresarial num mercado competitivo e turbulento, a estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil da atualidade, utilizando, para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007 apud MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

Para que o planejamento seja construído, alguns conceitos e ferramentas são utilizadas, como:

2.1.1.1 Problemas Estratégicos

Inicialmente, para que o planejamento esteja embasado nas necessidades atuais da organização e seja coerente com a ambição dos sócios e da equipe, um diagnóstico deve ser realizado. Nele, é importante analisar todas as áreas da empresa (existentes ou não) e avaliar resultados e expectativas futuras. Além disso, deve-se

entender as forças e fraquezas da organização, pontuando as principais dores enfrentadas. Ao final do diagnóstico, define-se de três a cinco problemas estratégicos, que serão o ponto de partida no desenvolvimento do planejamento.

2.1.1.2 Norteadores Estratégicos

Segundo Maximiano (2005), os norteadores estratégicos de uma organização são sua missão, sua visão e seus valores. Para Valeriano (2000), citado por Filgueiras (2004), a missão é o propósito da organização existir e a visão é o horizonte onde a empresa quer chegar, ou seja, seus objetivos a longo prazo. Por fim, os valores são crenças estabelecidas entre o corpo de diretores e colaboradores, de acordo com as convicções nas quais se acredita, que embasam as tomadas de decisão e os processos da empresa.

Apesar de terem sido criados na década de 80, os norteadores estratégicos não perderam sua importância. É a partir deles que toda a formulação do planejamento se inicia, pois não há como estabelecer metas e objetivos sem conhecer a base na qual eles serão executados. Além disso, hoje se torna ainda mais desafiadora a implementação prática dos norteadores, visto que muitas empresas ainda o utilizam erroneamente – limitando-os apenas às paredes do escritório, sem aplicação de fato nas decisões estratégicas tomadas.

2.1.1.3 Objetivos Estratégicos

A partir da definição da visão da empresa – ou seja, onde a empresa quer chegar no longo prazo – esse objetivo final é desdobrado nos objetivos estratégicos que, segundo Richers (1980), são “posições projetadas para a empresa como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis”. O papel dos objetivos é tornar mais palpável e acionável os objetivos de curto e médio prazo necessários para o atingimento da visão maior.

Além disso, para cada um dos objetivos são definidos indicadores e projetos que possuem a função de, respectivamente, controlar e executar estes objetivos. Por exemplo, se um dos objetivos estratégicos da empresa é o desenvolvimento de uma área comercial efetiva, um indicador necessário para acompanhar o cumprimento dele seria a porcentagem de conversão de cada etapa do funil de vendas da empresa e

um projeto a ser executado seria um de gestão comercial (em que se definiria a estratégia da área, a equipe, as ferramentas e as etapas), por exemplo. Ou seja, os objetivos servem como base para a execução e controle táticos da organização.

2.1.1.4 Definição dos Indicadores

A seguir, é necessária a determinação dos indicadores que serão acompanhados para medir o desempenho de cada objetivo estratégico, como exemplificado anteriormente. Segundo FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) indicador de desempenho é uma informação qualitativa ou quantitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência ou eficácia. A utilização de indicadores permite acompanhar o desempenho de um processo ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações ou com o próprio histórico, verificando tendências.

Na etapa de controle e aprendizado, os indicadores possuem um papel muito relevante nas discussões de resultados, nas reflexões de melhorias e também no direcionamento de decisões baseadas em números e não apenas no conhecimento empírico.

2.1.1.5 Definição do cronograma de Projetos Estratégicos

Criação do cronograma de projetos estratégicos a serem executados na próxima etapa, com a definição de escopo, etapas, objetivo, prazo e responsável. Segundo Clemente (2008 apud NERY, 2015), para que um projeto tenha características de estratégico, cabe a análise de três aspectos: 1) nível de contribuição para com os Objetivos Estratégicos; 2) se há viabilidade; e 3) se há aceitabilidade dentre os grupos que têm poder dentro e fora do ambiente organizacional. Ademais, um projeto deve englobar um conjunto de ações que, juntas, entreguem um valor maior do que apenas uma ação isolada, ou seja, uma tarefa não é um projeto estratégico.

2.1.2 Etapa Execução

Nesta etapa, os projetos estratégicos definidos no planejamento são executados (ANTUNES, 1999). Por exemplo, se um dos objetivos estratégicos do planejamento de uma organização é o de aumentar a carteira de clientes, um dos projetos estratégicos que contribui para ele é o desenvolvimento da sua gestão comercial. Na etapa de Execução, as entregas referentes ao projeto são realizadas – diagnóstico do desempenho atual dos vendedores, mapeamento do processo atual, identificação das melhorias, desenho do novo processo, contratações para a equipe, revisão/criação de ferramentas, alinhamento do novo processo com os vendedores, etc – no caso do exemplo citado. Assim, os projetos são um investimento de tempo, recursos (financeiros e de pessoas) e energia, e que ao longo do seu desenvolvimento exige uma busca de conhecimento constante (SILVA *et al.*, 2012). Ao final do projeto, espera-se que a organização já esteja em outro patamar de consciência de que quando o iniciou.

Costa (2007), citado por Santos (2018), é enfático ao afirmar que “Um verdadeiro plano estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ação, ao menos para aquelas estratégias competitivas e corporativas vitais”. Ou seja, esta etapa é de uma importância imensa na implementação do planejamento da etapa anterior. Ademais, a etapa de Execução trabalha lado a lado com a etapa de Controle, pois a segunda possui a responsabilidade de acompanhar e gerir o andamento da primeira. Assim como a etapa de Aprendizado precisa realizar os ajustes necessários em ambas as etapas para que o processo seja otimizado e padronizado.

2.1.3 Etapa Controle

Chiavenato (2012) indica que a função controle está atrelada ao aspecto da verificação. Dessa forma, o controle possui um caráter comparativo, o qual é representado na análise constante entre o que a organização planejou e o que ela realmente produziu. De forma similar, Tayo (2015) entende que a função controle consiste em mensurar os resultados alcançados pela organização e avaliar se o desempenho do trabalho está inferior, igual ou superior aos parâmetros de avaliação definidos.

Além disso, a etapa de controle deve ser realizada de maneira cíclica. Dessa forma, a cada nova rodada do processo gerencial, este é aperfeiçoado até funcionar de maneira produtiva e efetiva em sua plenitude. No dia a dia, a etapa de controle pode ser traduzida em reuniões mensais entre diretoria e gerentes, por exemplo, para análise de resultados, revisão dos projetos em execução e definição de ajustes necessários para sua continuidade.

2.1.4 Etapa Aprendizado

Já o “A”, letra que remete ao termo aprendizado, diz respeito às ações corretivas que se façam necessárias. Entende-se que são estas ações ininterruptas de aperfeiçoamento do ciclo que o torna robusto, hígido e racional, conforme preconizam os princípios da melhoria contínua (GRABAN, 2013 apud SILVA et al., 2019). É o momento da empresa verificar o ciclo executado e decidir pela continuidade das ações com resultados positivos e iniciar novo ciclo com posterior replanejamento das ações com resultados negativos ou abaixo do esperado.

Essa etapa possui grande relevância para garantir que o planejamento estratégico como um todo sempre estará condizente com a realidade vivenciada pela organização. Nela, é necessário revisar os objetivos estratégicos e entender a evolução conquistada em cada um deles e, principalmente, definir o que deve ser feito de diferente, ou mantido, no próximo ciclo, para que resultados melhores sejam atingidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório. Flick (2009) afirma que os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento. Assim, as reflexões e encaminhamentos do pesquisador levam em consideração suas observações, pensamentos e opiniões, o que tornam-se dados em si mesmos – que vão constituir parte da interpretação. Portanto, o processo é baseado em um aprofundamento de dados classificados como não-mensuráveis. Isso porque, os resultados de uma pesquisa qualitativa são focados no ponto de vista dos entrevistados e são capazes de produzir novas informações.

O projeto estuda o tema de modelo de gestão no setor imobiliário, que dispõe de pouca literatura aplicada ao setor e aborda um contexto específico (imobiliária tradicional de Porto Alegre). Portanto, encaixa-se em aspectos característicos que são inerentes à pesquisa qualitativa. Além disso, por objetivar a elaboração de direcionamentos a partir das informações obtidas, movida por um interesse local, trata-se também de uma pesquisa aplicada. A presente pesquisa limita-se aos meses de janeiro a maio de 2021 e a realidade investigada neste estudo é relativa ao mercado de imobiliárias no contexto brasileiro. Dessa forma, os dados obtidos nesta pesquisa não se aplicam diretamente a outras organizações ou a imobiliárias de mercados de outras nacionalidades.

As etapas do projeto foram organizadas em torno das etapas do método de gestão chamado PDCA (planejamento, execução, controle e aprendizado). A partir dele, a primeira etapa do trabalho teve como objetivo realizar o diagnóstico dos problemas estratégicos da organização, os quais serviram de base para todo o desenvolvimento do projeto. O diagnóstico foi realizado a partir de entrevistas qualitativas com roteiro semi-estruturado com os sócios e gerentes das áreas, além de conversas abertas para questionamentos sobre a estrutura atual de estratégia e gestão da empresa. Nessa etapa, também, foram realizadas duas reuniões com os sócios da empresa, via chamada de vídeo, que tiveram como pauta o desenvolvimento do planejamento da empresa. Nas etapas seguintes (execução, controle e aprendizado), foi realizada mais uma reunião que buscou alinhar os processos presentes nas três etapas.

Abaixo, a agenda das reuniões realizadas:

Figura 2 – Agenda
AGENDA
 IMOBILIÁRIA ALFA

DATA	PAUTA	STATUS
Semana 04/3	Diagnóstico e Problemas Estratégicos	Realizada
Quinta 11/03	Planejamento Estratégico (discussão)	Realizada
Quinta 18/03	Planejamento Estratégico (devolutiva e alinhamento)	Realizada
Quinta 25/03	Modelo de Gestão	Realizada

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O método de pesquisa escolhido favorece uma liberdade na análise por permitir uma mobilidade por diversos caminhos do conhecimento, possibilitando assumir várias posições ao decorrer do percurso, não obrigando atribuir uma resposta única e universal a respeito do objeto. Isso se torna relevante ao observar-se que, como apontado na introdução, a maioria das empresas brasileiras não possuem uma gestão estruturada e padronizada. Então, é importante compreender o cenário no qual a organização se encontra e adaptar o modelo as suas peculiaridades e possíveis limitações (dessas, principalmente as de recursos).

4 DESCRIÇÃO IMOBILIÁRIA ALFA

A imobiliária Alfa, localizada em Porto Alegre, no bairro Menino Deus, foi fundada em 1978 e presta Assessoria e Consultoria para vendas, locações e administração de condomínios, de imóveis residenciais e comerciais.

Possui 55 funcionários (sendo 50 no regime de CLT e 5 autônomos no papel de corretores) e um faturamento médio mensal de R\$ 500.000,00 (média em relação ao período anterior à pandemia da COVID-19). Possui uma carteira de 370 condomínios administrados, 1.300 imóveis no setor de locação e um volume de R\$ 1.000.000 em vendas de imóveis mensais (destas vendas, absorve R\$ 60.000,00 de comissão – em média 5 imóveis de R\$ 200.000,00). Para cada um dos braços de atuação há um perfil de cliente diferente. Apesar disso, ele é bem variado, não há concentração em um só perfil. Os imóveis podem ir desde condomínios populares até mais luxuosos, assim como os perfis dos seus compradores/locatários.

Os concorrentes da empresa são principalmente de dois tipos: as imobiliárias tradicionais da cidade (Guarida, Auxiliadora Predial, Crédito Real, Foxter, Sperinde, entre outras) e as start-ups/empresas 100% digitais que estão conquistando market-share recentemente (como a Quinto Andar, Lockey, Zap Imóveis, Imóvel na Web e OLX).

Os principais tomadores de decisão da empresa são os 4 sócios atuais - todos irmãos. Cada um dos integrantes da estrutura societária possui uma área de atuação bem delimitada: a sócia 1, formada em Direito, responsável pelo setor de locação; o sócio 2, formado em Administração, é responsável pela gestão do setor de vendas; a sócia 3, também formada em Direito, responsável pela gestão do setor de condomínios; e a sócia 4, formada em Contabilidade, responsável pelo setor financeiro e contábil da empresa. O perfil dos diretores se assemelham em relação ao início de trabalho na empresa. Todos iniciaram ainda jovens, sendo a imobiliária a sua primeira experiência profissional. Por esse motivo, a execução do papel de empresário(a) veio como consequência natural, após vários anos de trabalho, do afastamento por parte do fundador e pai dos diretores. Além dos sócios, cada setor e equipe possui um gerente, que também se envolve nas discussões e decisões táticas/operacionais.

Há aproximadamente dois anos, uma consultoria foi contratada para trabalhar com a padronização de processos e funções dos setores. Os sócios afirmam que o

trabalho poderia ter sido mais frutífero, pois os manuais produzidos hoje não são de fato implementados em sua totalidade e não há um acompanhamento do cumprimento dos mesmos.

Até alguns anos atrás, a imobiliária, acompanhando as características do setor, possuía um perfil tradicional e conservador, realizando todas as suas operações de forma offline e sem inteligência tecnológica. Após a segunda geração iniciar seu envolvimento com a gestão, alguns projetos foram sendo desenvolvidos, como a criação e automatização do site, o armazenamento de dados na internet na nuvem e investimentos em comunicação e marketing.

As suas principais competências são:

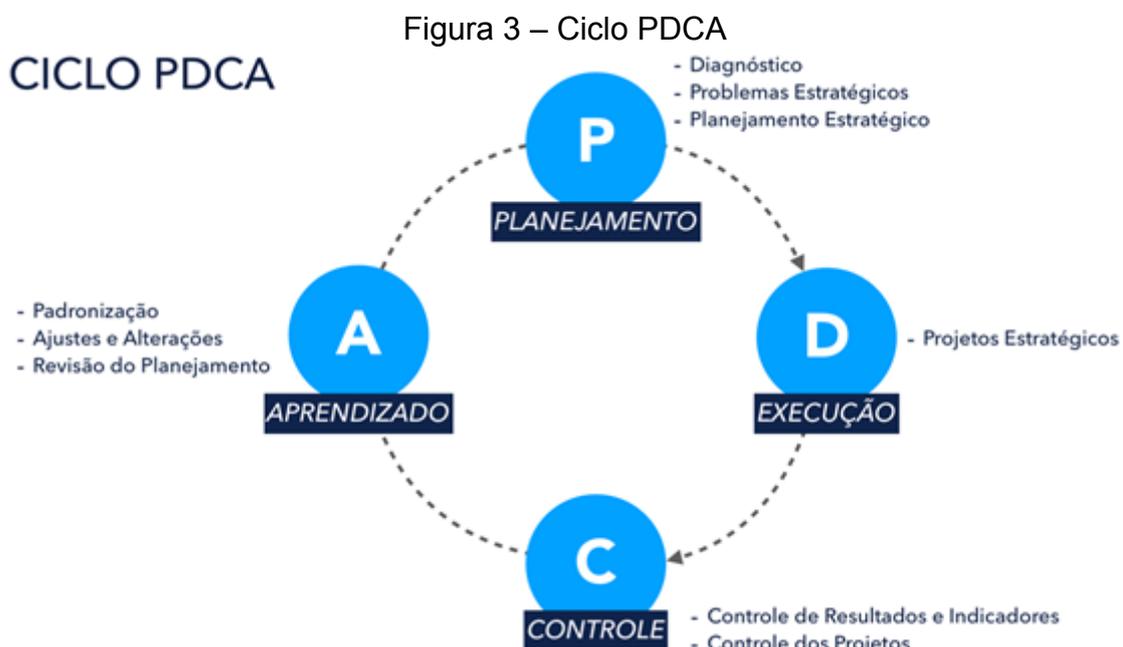
- (a) alto índice de fidelização dos clientes;
- (b) boa credibilidade no mercado, a partir dos seus 42 anos de atuação;
- (c) resultados financeiros constantes (salvo durante a pandemia do Covid-19), a partir da carteira de administração de condomínios e locações (receita recorrente);

A empresa utiliza um sistema próprio para o segmento, que permite realizar a gestão de todos os seus imóveis e condomínios, além de servir de back-office para processos financeiros e administrativos.

Visto isso, o cenário atual da empresa já demonstra uma consolidação no mercado imobiliário e um desenvolvimento operacional – porém, carece de um método de gestão e de uma estratégia clara e desdobrada. Frente a isso, o método PDCA se apresenta como uma ótima opção para o desenvolvimento desses elementos.

5 PDCA

A visão geral do ciclo PDCA é cíclica (por ser um processo contínuo e interdependente) e dividida nas quatro etapas das letras do seu nome:

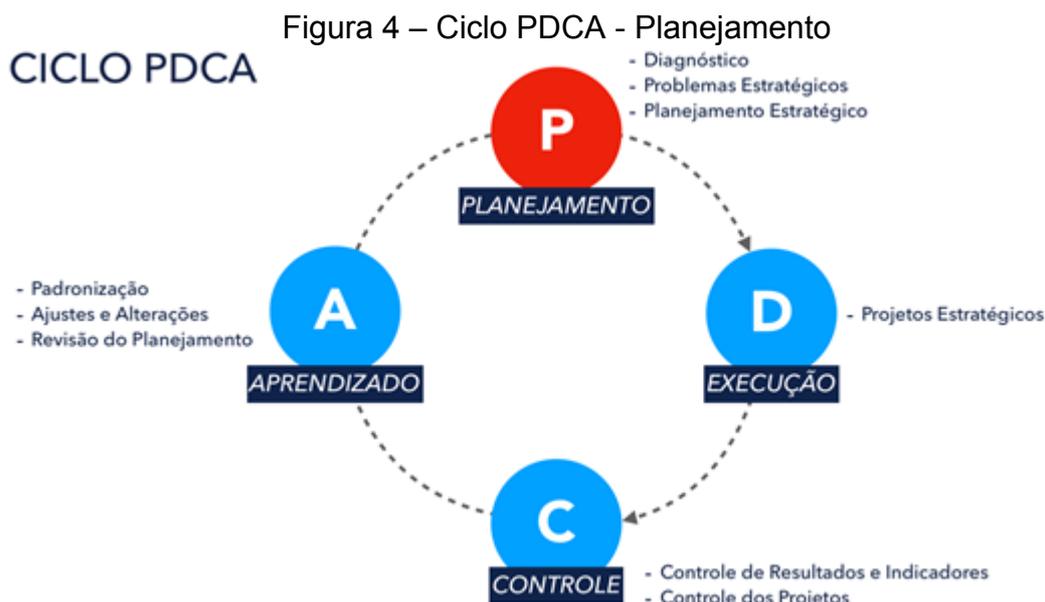


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O ciclo se inicia na etapa de Planejamento e segue o sentido horário, sendo seguida pela Execução, Controle e Aprendizado. Dessa forma, a seguir, cada uma delas será detalhada.

5.1 PLANEJAMENTO (P)

A primeira etapa do desenvolvimento do trabalho é a execução do Planejamento.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nela, como trazido anteriormente, fazem parte a realização do diagnóstico, a definição dos problemas estratégicos e a criação do planejamento estratégico (que se desdobra em diversos itens: norteadores, objetivos, ciclos, indicadores e projetos).

5.1.1 Diagnóstico

Como mencionado anteriormente, o primeiro item da etapa de planejamento é a identificação dos problemas estratégicos da organização. Há diversas formas e metodologias para se realizar um diagnóstico – podem ser realizadas pesquisas qualitativas, pesquisas quantitativas, levantamento de dados, análise de informações e resultados, grupos focais, análise de mercado, entre outras. No presente trabalho, considerando a limitação de tempo e dados disponíveis, ele foi realizado a partir de 3 frentes:

1. Conversas informais, sem roteiro prévio, com o grupo de sócios com o objetivo de mapear o modelo de gestão e estratégia atuais.
2. Entrevistas Qualitativas Individuais com os sócios da empresa, com o objetivo de coletar as ambições, expectativas e percepções sobre problemas da empresa;
3. Entrevistas Qualitativas Individuais com os gerentes de cada área, com o objetivo de compreender melhor as peculiaridades de cada setor e os

problemas específicos de cada um, além de perceber motivação e satisfação com a empresa.

5.1.1.1 Planejamento Estratégico e Modelo de Gestão Atuais

Figura 5 – Estratégia e Gestão
ESTRATÉGIA E GESTÃO
 IMOBILIÁRIA ALFA

	NORTEADORES CLAROS E IMPLEMENTADOS
	OBJETIVOS E CICLOS ANUAIS
	METAS E ORÇAMENTO
	CONTROLE DE INDICADORES
	GESTÃO ESTRATÉGICA FINANCEIRA
	PROJETOS ESTRATÉGICOS
	GESTÃO OPERACIONAL

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A sinaleira acima indica a presença dos itens referentes à estratégia e à gestão da empresa. A cor vermelha indica ausência, o amarelo indica presença, mas com necessidade de otimização, e o verde (não utilizado) apresenta a total presença e desenvolvimento do aspecto em questão.

Em relação à estratégia e ao planejamento atuais da empresa, há uma ausência destes elementos quase que em sua totalidade. O primeiro aspecto analisado foi a existência e a aplicação dos norteadores – missão, visão e valores. De fato, a empresa conta com essa definição (realizada há 15 anos atrás), porém os elementos são apenas institucionais e abstratos, não sendo realmente utilizados como base para a estratégia da organização. Nem os sócios nem os gerentes, quando questionados a respeito da visão da empresa, souberam apontar a visão definida no papel anteriormente, e, além disso, as respostas divergiram consideravelmente. Então, identificou-se a necessidade de, nas próximas etapas, realizar uma revisão/criação de norteadores que estejam alinhados com a ambição dos sócios e que, na etapa de controle e aprendizado, sua revisão seja constante.

Além dos norteadores, foi buscado compreender a aplicação de outros elementos da estratégia, como os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos, as metas, o orçamento e o desenvolvimento de projetos estratégicos. Nesse caso, diferentemente dos norteadores, não há um trabalho realizado atualmente a partir dessas definições, e os sócios apontaram que também nunca houve ao longo da existência da empresa. Em consequência, os mesmos entendem que há ausência de um planejamento como um todo e sentem falta de objetivos claros e de direcionamentos estratégicos. Foi comentado que essa ausência prejudica o processo de tomada de decisão da empresa, além de não clarificar os próximos passos a serem realizados na rotina diária, causando mais dúvidas e incertezas em relação ao futuro.

Traduzindo alguns dos elementos citados no parágrafo acima, notou-se que não são realizadas reuniões periódicas entre os diretores, nem entre gerentes; Não há registro, coleta, análise e posterior discussão acerca dos indicadores e resultados da empresa; Não há definição de metas como as de faturamento, novos condomínios adquiridos, satisfação de clientes, margem de lucro, entre outros; Há ausência de um orçamento financeiro que estabeleça o teto de cada conta do DRE e projete os resultados esperados do ano; E, por fim, as necessidades de melhoria identificadas não são formatadas em projetos a serem executados, o que faz com que as ações facilmente se percam e não sejam finalizadas.

No último aspecto analisado, o controle da operação, foi observado que o mesmo ocorre, porém de uma maneira empírica e exigindo a presença e controle diários dos sócios/gerentes. Ou seja, o controle não se dá a partir de indicadores operacionais analisados de cada área, mas sim da observação física dos diretores na rotina da empresa. Entende-se que também há oportunidade de atuação nesse quesito, permitindo que a gestão da operação se torne mais palpável – a partir de dados coletados ou até mesmo conversas e reuniões padronizadas – com o objetivo de que a presença dos sócios na operação comece a se tornar cada vez menos necessárias, para que o tempo de trabalho possa ser direcionado para objetivos táticos e estratégicos.

Então, no que tange a gestão atual e estratégica da empresa, poucos elementos foram desenvolvidos nesse sentido. Portanto, ao longo do trabalho, os mesmos serão construídos e implementados – iniciando a criação de um processo de gestão na imobiliária Alfa.

5.1.1.2 Ambição de Sócios

Após esse entendimento, foram realizadas conversas individuais com cada sócio, para coletar as percepções dos mesmos. Nessas entrevistas, o roteiro aplicado foi o abaixo:

Figura 6 – Roteiro Entrevista

ROTEIRO ENTREVISTA AMBIÇÃO DE SÓCIOS - IMOBILIÁRIA ALFA	
Objetivo	Item
Ambições Pessoais	Setor
	Cargo
	Funções
	O que te motiva a ser empresário(a)?
	Quais os teus objetivos profissionais?
	Como se enxerga em 5 e em 10 anos?
	Quais os valores que não abre mão?
Ambições da empresa	Qual a visão da Imobiliária Alfa? Onde a empresa quer chegar?
	Quais os diferenciais da empresa?
	Como imagina a empresa em 5 anos?
	Está satisfeito(a) com o retorno financeiro? Qual o objetivo financeiro para o futuro?
Perfil de liderança	Quais atividades mais gosta de desempenhar?
	E quais não gosta?
	Quais as percepções sobre os outros sócios?
	Quais as percepções sobre a equipe?
Percepções Gerais	Quais os principais problemas da empresa?
	Dessas, qual a maior dor?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

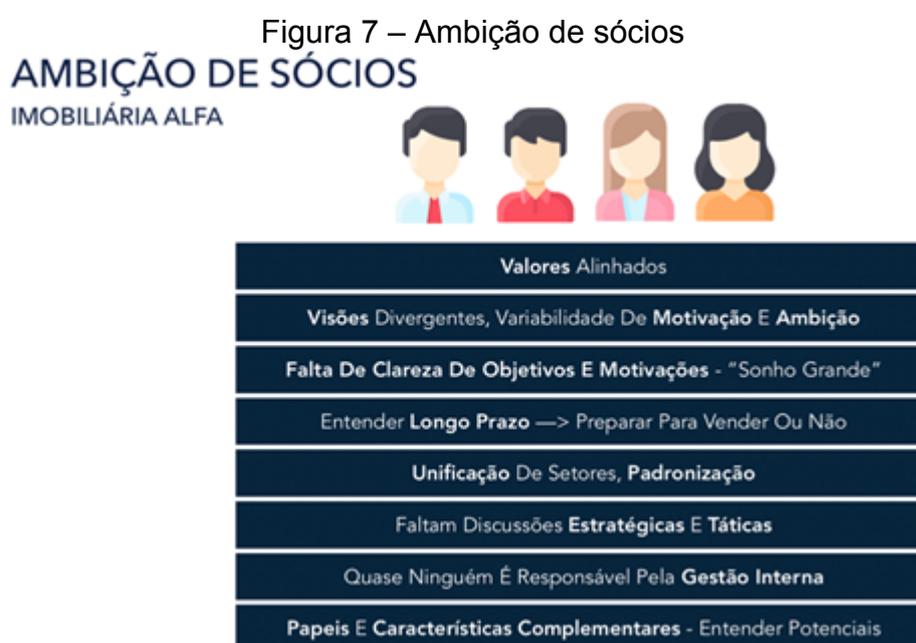
A partir dele, buscou-se, primeiramente, aprofundar o entendimento do papel de cada diretor na operação e gestão da empresa, para melhor conhecer a dinâmica de cada um dos setores. Além disso, o primeiro bloco procurou coletar as ambições pessoais de cada um dos sócios, compreendendo as propensões futuras, as motivações para se manter no ramo empreendedor, as atividades que gostam e que não gostam de executar e a satisfação geral com o momento atual da empresa.

Após, no bloco *estratégia*, o objetivo foi compreender o alinhamento estratégico entre toda a diretoria, coletando percepções pessoais acerca das ambições, desta vez, compartilhadas. Foi questionado sobre qual era, na percepção de cada um, a visão da empresa; qual eram as principais vontades e desejos para o futuro a longo-prazo da imobiliária; quais são os valores vivenciados diariamente nas suas esferas

profissionais; entre outras perguntas a respeito da estratégia. Também, foi pedido para que cada sócio apresentasse suas percepções a respeito dos outros integrantes da diretoria.

E, por fim, foi questionado quais eram os principais e mais prioritários problemas identificados por cada um a respeito da gestão empresarial, também para identificar se as visões acerca das problemáticas estavam alinhadas ou divergiam – critério importante, posteriormente, para o desenvolvimento de um planejamento estratégico efetivo.

Com isso, foi possível desenvolver as percepções abaixo, que foram compartilhadas e validadas em reunião com a diretoria:



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

- a) Há um alinhamento em relação aos valores pessoais: um aspecto muito positivo é que os valores citados por cada um convergiram em sua totalidade. Todos os sócios citaram a *ética*, o *comprometimento* e a *confiança* como sendo os princípios mais seguidos no ambiente profissional de cada um. Por mais que pareça simples que todos possuam os mesmos ideais, é muito comum perceber diversos desentendimentos dentro das sociedades que, por mais que superficialmente pareçam ser causados por tomadas de decisões desalinhadas ou falhas de comunicação, são iniciadas a partir do desalinhamento de valores pessoais;

- b) Não há uma visão forte e compartilhada da empresa: quando questionados, por mais que alguns dos sócios citaram elementos em comum – como aumentar os resultados da empresa e ser mais reconhecida – não foi percebida uma visão marcante e clara entre todos. Além disso, na pergunta “como você imagina a empresa em 10 anos”, foi comentada a possibilidade de uma futura venda ou fusão da empresa, algo que não foi amplamente discutido e definido ainda (reforça-se aqui a ausência das reuniões estratégicas entre a diretoria, para ampliar tais definições de longo-prazo). Por isso, entende-se que há a ausência de um objetivo maior compartilhado entre o corpo de diretoria, além de uma definição de sucessão/venda da empresa - o que traz consequências a curto, médio e longo prazo;
- c) Há a necessidade de padronizar a gestão dos setores: Como cada sócio entrevistado está à frente de um setor, foi possível identificar que os modelos de gestão atuais são diferentes dependendo de qual departamento analisamos. No setor de condomínio, por exemplo, os colaboradores são avaliados mediante variáveis que garantem um complemento ao seu salário fixo; já no de locações, não há possibilidade de aumento de renda por parte da equipe, mesmo que a mesma também lide com o público; no setor financeiro, há manuais com os detalhamentos dos processos a serem executados, enquanto em outros não existe estes materiais. Com isso, percebe-se a necessidade de criar um padrão de gestão que se aplique a todas as áreas da empresa e que crie um senso maior de unidade como organização;
- d) Não há clareza de responsabilidade pela gestão tática e estratégica: Além da gestão da operação, que é realizada por todos os sócios, as lideranças da gestão tática e estratégica da empresa não estão definidas. Cada sócio está à frente de um setor: condomínios, vendas, locações e financeiro. Porém, quando surge a necessidade de executar algum projeto que engloba a gestão da empresa como um todo – como a adaptação à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), contratação de uma empresa para realização do marketing digital e organização dos patrimônios da organização, por exemplo – não há a definição de papéis e funções. Visto isso, é necessária a definição de responsabilidades pelos setores internos, para que a gestão seja de fato implementada;
- e) Há uma ausência de reuniões periódicas entre diretoria e entre setores: Essa ausência dificulta a comunicação interna e facilita desalinhamentos entre as

áreas e equipes. Os diretores trouxeram que, antigamente, tinham o costume de se reunir – mas, há pelo menos dois anos, não deram mais seguimento aos encontros. Eles afirmaram que muitos dos tópicos que eram discutidos não eram posteriormente executados, o que foi gerando desmotivação e, com o tempo, pararam de realizá-los. Com isso, entende-se ser necessária uma revisão do formato das reuniões, além de possuir uma definição de projetos e responsáveis, para que as pautas consigam ser executadas.

Além da leitura acima realizada, nas últimas perguntas foi questionado quais os problemas que o(a) diretor(a) enxergava na empresa. Seguem abaixo as problemáticas mais trazidas pelos diretores, que posteriormente serão retomados:

- a) Área comercial: hoje o comercial da imobiliária é dependente quase que em sua totalidade da prospecção passiva, ou seja, não há uma abordagem e um esforço ativos na captação de novos imóveis e condomínios. Não há uma equipe dedicada à área, além da ausência de estratégia, processos e indicadores;
- b) Gestão de Pessoas: não há a execução de processos padronizados de gestão de pessoas, desde a captação e processo seletivo, desenvolvimento e treinamento, até promoção e desligamento. Além disso, a área carece de uma análise acerca dos papéis de lideranças da gestão. Isso porque os gerentes não necessariamente cumprem o papel de gerenciar, por vezes priorizando a operação - assim como os sócios. Então, surge a necessidade de estabelecer estes papéis na estrutura de pessoas e garantir a sua gestão;
- c) Ausência de Estratégia: como trazido anteriormente, a empresa carece de uma visão clara estabelecida, além de não possuir um planejamento que indique as decisões e projetos a serem realizados;
- d) Ausência de Controle de Indicadores: os próprios sócios reconhecem esta carência, pois ela dificulta a leitura do desempenho do negócio e não permite uma clareza de próximos passos;
- e) Diferenciação do Atendimento: como o maior diferencial da imobiliária é, segundo os diretores, o atendimento, foi trazido que a empresa deve investir e diferenciar o mesmo, pois, em um cenário cada vez mais competitivo – com empresas que se destacam pela tecnologia e logística – é necessário se destacar por um relacionamento diferenciado;

- f) Ausência de visualização de resultados financeiros: da mesma forma que as demais áreas, foi citado que a área financeira também se limita ao âmbito operacional, não permitindo uma leitura estratégica do negócio;
- g) Sucessão e organização de patrimônios: há alguns imóveis da empresa e também das pessoas físicas dos sócios que devem ser organizados e geridos.

Por fim, abaixo, seguem algumas citações que traduzem alguns dos pontos acima:

"Eu acho que a gente perde um pouco em visão, de ter uma pessoa mais visionária, ficamos muito na zona de conforto, ficamos mais no operacional do que no estratégico." (Sócio 2).

"A gente começa a fazer alguma coisa mas nenhum vai até o fim, esse é o nosso defeito." (Sócia 1).

"Não temos o objetivo de ser a maior imobiliária de Poa, a gente prefere ser uma Boutique do que uma Magazine. Mas teria que se diferenciar pelo preço, que não é o que a gente faz, ou pelo público que também não fazemos" (Sócio 2).

"Gastamos uma fortuna com consultoria e os documentos eram pra estar na mesa de cada um, mas não foi pra frente. Tudo que é muito a longo prazo a empresa acaba não fazendo. Processos claros, que já estão estabelecidos mas não tem cobrança." (Sócia 3).

"Nós temos muita sorte, poderíamos ter tido rombos muito maiores pela falta de cobrança" (Sócia 1).

"Fazemos tudo muito sem pensar, sem planejar. Nós temos que caminhar pra essa venda da empresa ou outra opção. Eu sei que a gente não deveria parar de trabalhar, mas eu não consigo fazer menos coisas, me envolver menos. Não tem treinamento dos funcionários" (Sócia 4).

A partir das percepções acerca dos dados coletados nas entrevistas e dos problemas apontados pelos sócios, somadas às percepções dos gerentes apresentadas a seguir, os problemas estratégicos começaram a ser definidos.

5.1.1.3 Percepção Gerentes

Posteriormente às entrevistas com os sócios, foram realizadas as conversas com os gerentes de cada área, sendo: um gerente da área de locações e vendas (gerente 1), uma gerente da área financeira (gerente 2), uma gerente da área de

condomínios (gerente 3) e uma gerente da área de departamento pessoal (gerente 4). As entrevistas com a gerência tiveram como objetivo a compreensão do funcionamento de cada área, a identificação da existência ou não de processos de gestão, o entendimento das percepções dos problemas a partir dos olhares dos gerentes e também a identificação da presença da estratégia desdobrada na equipe. O roteiro aplicado nas conversas foi o abaixo:

Figura 8 – Roteiro entrevista gerentes

ROTEIRO ENTREVISTA GERENTES - IMOBILIÁRIA ALFA	
Objetivo	Item
Ambições Pessoais	Setor
	Cargo
	Funções
	O que te motiva a trabalhar na imobiliária Alfa hoje?
Ambições da empresa	Qual a visão da imobiliária Alfa? Onde a empresa quer chegar?
	Quais os diferenciais da empresa?
	Quais os valores que mais estão presentes?
Lideranças	Quem é sua liderança direta?
	Quais as percepções sobre as lideranças?
	Quais as percepções sobre a equipe?
Percepções Gerais	Oportunidades do setor
	Quais os problemas no seu setor?
	Quais os principais problemas da empresa?
	Dessas, qual a maior dor?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No primeiro bloco, o objetivo foi inserir a conversa e iniciar o entendimento das funções do colaborador na sua respectiva área. Além disso, aproveitando o contexto, foi perguntado acerca da motivação do gerente em relação ao seu trabalho.

Após, no bloco *ambições da empresa*, o objetivo foi compreender o desdobramento estratégico em relação à equipe, questionando-os sobre a visão, diferenciais e valores da organização – possibilitando o entendimento acerca da clareza da estratégia para além da diretoria.

No bloco *lideranças*, as perguntas vieram para proporcionar um entendimento da existência ou não de clareza quanto às lideranças – para identificar a divisão coerente de papéis e funções dos diretores. Isso porque, algumas vezes, por mais que esteja claro para o superior a sua liderança em relação àquela área, para o colaborador essa figura pode ser representada por outra pessoa, ou vice e versa. Também, foi questionado acerca da equipe, para compreender os resultados da gestão de pessoas atual.

E, por fim, foi questionado quais eram os principais e mais prioritários problemas identificados por cada um a respeito do seu setor, junto com as principais oportunidades percebidas, assim como as problemáticas da empresa como um todo.

Com isso, foi possível desenvolver as percepções abaixo, que foram compartilhadas e validadas em reunião com a diretoria:



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

- a) Boa entrega operacional: os gerentes dominam os processos operacionais das suas áreas. Todos os gerentes estão na empresa há pelo menos 15 anos e possuem uma vasta experiência em relação ao dia a dia dos setores. Os mesmos trouxeram que inclusive gostam de se envolver em processos que nem seriam mais sua função – como por exemplo conduzir o atendimento de algum cliente. Isso se mostra como sendo positivo, porém no próximo ponto há um ponto de atenção em relação a esta observação;

- b) Necessidade de capacitação como gestores: como pontuado acima, em relação ao operacional, os gerentes demonstram ótimo domínio. Porém, quando observa-se os quesitos táticos e estratégicos, não há o mesmo desenvolvimento e atuação presentes. Nesse sentido, é necessária a realização de um processo de capacitação dos mesmos como gestores, para que seja cumprido de fato a função de gerentes – gestão de resultados da área, controle de indicadores, reuniões de time, passagem de feedbacks para a equipe, formação e desenvolvimento da equipe, execução de projetos de melhoria da área, etc. Além disso, se durante a capacitação for entendido que algum perfil não se adequa às atividades ou até mesmo à própria ambição do colaborador, é necessário realizar a adequação do papel atual e a contratação/promoção de um novo gerente;
- c) Alta satisfação e “vestem a camisa”: foi possível perceber uma grande satisfação em relação ao trabalho executado e à empresa, principalmente pela confiança depositada e autonomia permitida por parte da diretoria. Este é um ponto muito positivo, pois demonstra que os gerentes estão alinhados em relação aos valores da empresa, mesmo sem processos padronizados de gestão de pessoas;
- d) Zona de conforto, carência de visão crítica: foi percebida uma carência de visão crítica dos processos e pontos de melhoria das áreas. Quando questionados sobre as oportunidades de suas áreas, por exemplo, a maioria deles não soube apontar oportunidades estratégicas para a uma otimização e crescimento do setor. Além disso, os problemas trazidos por vezes eram muito limitados à operação;
- e) Ausência de método e padronização: da mesma forma que nas entrevistas com os diretores, a gestão por parte dos gerentes também não conta com um método padronizado. Como já comentado, não há controles de resultados e indicadores, reuniões periódicas, discussões de resultados e aprendizados, etc.
- f) Falta de clareza sobre a estratégia da empresa: Quando questionados acerca da visão e objetivos da empresa, as respostas divergiram e não foram respondidas em sua totalidade, sendo trazido que não havia um entendimento claro da mesma. Nesse caso, como há de fato a ausência de estratégia desde

o nível da diretoria, era previsto que ela não estaria clara para a equipe. Então, cabe ao projeto desenvolver o planejamento para garantir esta clareza.

Além das percepções acima, os principais problemas citados pelos gerentes foram:

- a) Estratégia: os gerentes trouxeram que entendem que a empresa possui capacidade de crescer mais com os mesmos recursos atuais, mas também afirmam que não sabem se de fato esse é o desejo da empresa ou não. Além disso, sentem falta de ser comunicados sobre os objetivos;
- b) Comunicação interna: como consequência da ausência de reuniões também no nível dos gerentes, foi trazido a dificuldade de comunicação entre os setores em alguns momentos, além de, especificamente o setor de departamento pessoal, comentar que acabam sendo informados sobre mudanças e alterações por último e não diretamente;
- c) Processos e cobrança: foi trazido que alguns processos e padrões não são cobrados, o que acarreta em um não cumprimento de atividades já estabelecidas por parte da equipe. Foi citado desde uma demora em algum retorno ao cliente até um atraso em relação ao horário de entrada e saída;
- d) Cultura de envolvimento limitado ao operacional: foi trazido por um dos gerentes, no bloco das percepções sobre as lideranças, que os diretores por vezes se envolvem em demasia na operação. O mesmo gerente comentou que entende este padrão de comportamento como parte da cultura da empresa – da mesma forma que os diretores não priorizam a gestão e estratégia por estarem muito presentes no dia a dia, ele enxerga que acaba replicando o mesmo comportamento na sua área.

Por fim, seguem algumas citações acerca dos pontos acima, para melhor traduzi-los:

"Os setores não se comunicam muito também entre si, algumas coisas ficam perdidas. Reunião não temos, quando tem é muito produtiva, mas as coisas se perdem, começou a ter mas parou." (Gerente 4).

"Eu acho que a Alfa poderia ousar mais, somos um pouco acomodados, pé no chão." (Gerente 1).

"Sou suspeita pra falar, gosto do que faço, eu tenho total autonomia no meu setor, gosto disso. Sinto que eles tem essa confiança, isso me motiva." (Gerente 4).

"Eu gosto do que eu faço, gosto de gestão. As vezes acho que eu fujo de implantar coisas novas, ter novas ideias, por ficar muito bitolada no dia a dia." (Gerente 3).

"Acho que a comunicação deveria melhorar, todas as decisões deveriam ser comunicadas. Acho que esse é um problema geral aqui dentro. Coisas são decididas e não são passadas, tudo que é mudança deveria ser comunicada." (Gerente 4).

"Temos os manuais mas não cobramos isso no dia a dia, não é implementado." (Gerente 2).

"Eu acho que a diretoria da Alfa se envolve demais em algumas coisas. Tem coisas que eu acho que é meu papel, mas eu às vezes digo que eles não precisavam se envolver em algumas coisas. Ficar mais na retaguarda. Poderia deixar a equipe fluir mais. A diretoria é muito envolvida, talvez por estar muito junto fisicamente. E isso acaba se repetindo em mim também, faz parte da cultura esse envolvimento no operacional." (Gerente 1).

As percepções analisadas nessa seção foram cruzadas com as demais anteriores e, a seguir, são apresentados os problemas estratégicos oriundos do conjunto destas análises.

5.1.1.4 Problemas Estratégicos

A partir das três frentes analisadas, foi possível identificar os principais pontos de melhoria necessários para o crescimento e otimização da empresa. É importante apontar que houve um considerável alinhamento entre os problemas trazidos pelos diretores e, também, entre os trazidos pelos gerentes. Os problemas estratégicos foram definidos com base na análise crítica destes pontos trazidos nas entrevistas e conversas, avaliando o que se caracteriza como problema improdutivo e o que de fato é problema estratégico.

Em relação a essa definição, um problema improdutivo se refere a obstáculos menores que exigem ações isoladas para a sua resolução – e, quando resolvidos, não trazem resultados diferentes para a empresa, apenas a mantém igual. Por exemplo, um problema citado pela equipe que se enquadraria em improdutivo é o não cumprimento do uso de uniformes pela totalidade da equipe. Neste caso, para resolver o problema, bastam algumas ações isoladas – conversar com os colaboradores que não estão cumprindo o acordo, reforçar as regras com toda a equipe e, caso não

funcione, exigir o uniforme para entrar na empresa, por exemplo. Com isso, o problema é, teoricamente, resolvido - mas nenhum resultado é gerado para a organização. Ou seja, os problemas improdutivos geram gasto de energia e tempo, mas não levam a empresa a outro patamar.

Sendo assim, quando se trata de problemas estratégicos, o objetivo é definir questões que respondam as seguintes perguntas:

- Ao resolver esse problema, a empresa tende a atingir outro patamar?

Resultados positivos são gerados?

- Para resolver esse problema, é necessário uma série de entregas e etapas até a sua conclusão?

- A evolução desse problema consegue ser medida a partir de indicadores?

- O conjunto de todos os problemas estratégicos definidos, ao ser resolvido, leva a empresa para onde as lideranças desejam?

A partir dessa análise, foram definidos 4 problemas estratégicos para a imobiliária Alfa. Em reunião com a diretoria, houve a devolutiva do diagnóstico e da leitura das entrevistas com sócios e gerentes e, ao final, foram sugeridos os problemas estratégicos abaixo. Em conversa com os sócios, os problemas foram discutidos e validados para a continuação do trabalho. As macro áreas nas quais os problemas estratégicos estão situados são: Estratégia, Gestão, Comercial e Pessoas.

Figura 10 – Problemas estratégicos

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS | IMOBILIÁRIA ALFA



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A) ESTRATÉGIA

O primeiro problema estratégico se refere à ausência de um planejamento por parte da organização. Ausência esta que gera dificuldades na tomada de decisão, que impede a clareza de próximos passos e que não permite uma construção diária acerca de uma visão compartilhada. Nesse sentido, a resolução do problema perpassa não só a criação, mas também o desdobramento, a gestão e a revisão periódica de um planejamento. Ao longo do processo, sua resolução exigirá discussões entre os sócios e uma convergência de ambições, também sanando parte da ausência de reuniões entre diretoria e um alinhamento em torno de uma visão compartilhada. O desenvolvimento do planejamento inclui a criação de norteadores (missão, visão e valores) que serão a sua base, a definição de objetivos, de ciclos estratégicos, de indicadores e de projetos estratégicos. Essa definição será realizada ao longo do presente trabalho.

B) GESTÃO

O segundo problema estratégico engloba uma série de aspectos. De uma maneira geral, ele indica a necessidade da criação de uma gestão padronizada e profissional, que seja unificada em toda a organização. Hoje, ela é realizada de maneira empírica e não fornece as informações necessárias para que os gestores saibam a melhor forma de atuar em suas áreas, não permite medir resultados e não dá conta de processualizar uma execução de projetos que visam desenvolver pontos de melhoria da imobiliária. Além disso, o desenvolvimento da gestão impacta todas as áreas da empresa – torna o financeiro mais gerencial e possibilita a leitura de informações estratégicas, auxilia a área de pessoas ao clarificar a estrutura organizacional e os processos que ela engloba, permite ao comercial etapas, ferramentas, prazos e responsáveis bem definidos, além de cada área da operação a melhor executar o seu trabalho e acompanhar seu desempenho. Nesse problema, também, estão englobadas a organização do patrimônio da empresa e das pessoas físicas dos sócios e os projetos que abrangerão melhorias no processo de relacionamento com o cliente e demais necessidades identificadas no diagnóstico. Então, o problema reflete justamente a ausência de todos os pontos citados acima, de forma que, ao resolvê-lo, a imobiliária cresce em termos de cultura, disciplina, controles e resultados.

C) COMERCIAL

O problema em relação à área comercial inicia, de fato, na própria criação da mesma. Como citado ao longo da descrição da empresa e do diagnóstico, hoje não há um setor comercial que objetive a prospecção de novos condomínios, imóveis, locatários e compradores: tudo acontece de maneira passiva, com o cliente chegando até a imobiliária por meio de anúncios ou indicações. Isso não significa que a existência da prospecção passiva seja negativa – muito pelo contrário. É muito benéfico e barato para a empresa possuir um volume de clientes que a procuram sem um esforço direto na sua captação. Porém, a ausência de um comercial pró ativo gera total dependência em circunstâncias que não estão totalmente ao alcance da imobiliária trabalhar. Ao desenvolver uma prospecção ativa, a empresa passa a possuir controle e a melhor acompanhar os resultados dos seus esforços na captação de clientes. Com isso, o processo se torna muito mais previsível, pois é possível definir, por exemplo, quantos clientes a empresa precisa contatar naquele mês para, de acordo com a sua média de conversão do funil de vendas, fechar o número de clientes desejado ao final. Além disso, diversificar as estratégias de venda é muito benéfico para que a empresa não dependa de apenas uma fonte de captação. Então, o problema relacionado ao comercial visa a criação da área, a definição de uma equipe para executar a estratégia definida, o desenvolvimento de ferramentas de CRM que deem conta de medir todas as etapas do funil e o acompanhamento de indicadores de resultados para posterior ajustes de processos.

D) PESSOAS

O último problema diz respeito à área de pessoas da imobiliária. Ele engloba a ausência de um plano de gestão de pessoas como um todo – organograma revisado e detalhado em funções e atividades, figuras de lideranças e suas funções, plano de crescimento, manual do colaborador, processos de captação de pessoas, processo seletivo planejado, programa de desenvolvimento, processos de avaliação de desempenho, processos de desligamento – entre outros processos e entregas relacionadas à otimização da equipe. Hoje, eles são feitos de maneira orgânica e não deixam de funcionar (há muitos funcionários que estão na empresa há mais de década e a taxa de retenção de colaboradores é alta), mas cabe tornar também a área de pessoas mais profissionalizada e padronizada. Então, o problema retrata a necessidade da construção de uma estratégia em relação aos recursos humanos.

Com a definição dos problemas estratégicos, o desenvolvimento do trabalho seguiu para o início da construção do planejamento. Para isso, foram realizadas duas reuniões. A primeira teve como objetivo discutir e iniciar a construção dos norteadores estratégicos e os ciclos anuais da imobiliária. Após a reunião, a discussão foi revisada e os norteadores foram ajustados e detalhados para serem trazidos como sugestão na próxima reunião. Além disso, foram definidos os indicadores, projetos e seus detalhes, para posterior validação. Então, na segunda reunião, houve a revisão e validação final dos norteadores, validação dos ciclos, apresentação e validação dos indicadores e apresentação e validação dos projetos.

5.1.2 Norteadores Estratégicos

A imobiliária Alfa já possuía uma definição mais antiga de seus norteadores, realizada há pelo menos 15 anos atrás. Apesar disso, como trazido no diagnóstico, os mesmos não eram implementados e utilizados no dia a dia da empresa.

Sendo assim, a construção dos novos norteadores iniciou-se com a crítica dos antigos, para a compreensão de o que os sócios acreditavam que ainda fazia sentido e o que não fazia.

5.1.2.1 Missão

Figura 11 – Norteadores Estratégicos NORTEADORES ESTRATÉGICOS | DISCUSSÃO

MISSÃO

Disponibilizar atendimento qualificado no segmento imobiliário, superando as expectativas nos ramos de administração de condomínios, locações e vendas, promovendo o desenvolvimento do setor, de seus clientes, funcionários e comunidade, com a competência necessária ao seu crescimento e perpetuação.

PERCEPÇÕES MISSÃO ATUAL	ELEMENTOS DA NOVA MISSÃO
- Não é presente no dia a dia	- <i>Facilitar a vida dos clientes, através de serviços imobiliários, garantindo a satisfação de (clientes) e colaboradores</i>
- Muito grande	- Atendimento diferenciado
- O principal está retratado, mas pode ser reescrito	- Crescimento pessoal da equipe
- Retrata bem a tradição	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A missão antiga da imobiliária era: “Disponibilizar atendimento qualificado no segmento imobiliário, superando as expectativas nos ramos de administração de condomínios, locações e vendas, promovendo o desenvolvimento do setor, de seus clientes, funcionários e comunidade, com a competência necessária ao seu crescimento e perpetuação”.

Em conversa com a diretoria, constatou-se que a frase é muito extensa, dificultando a sua memorização, a sua possibilidade de trabalho interno e a sua divulgação ao mercado. Além disso, ela pode ser reescrita e simplificada, com alguns elementos se tornando mais implícitos. Porém, em relação à essência da missão, os sócios trouxeram que o principal está retratado na frase.

A partir disso, buscou-se entender quais elementos a nova missão deveria possuir e quais palavras-chave o grupo gostaria que a frase contivesse. Após discussões e revisão, a nova missão definida foi:

“Facilitar a vida dos nossos clientes, através de serviços imobiliários”.

Figura 12 – Missão

MISSÃO

Facilitar a vida dos nossos clientes, através de serviços imobiliários.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Buscou-se trabalhar com uma frase simples e objetiva, mas que possuíse elementos implícitos. Os três pilares abarcados pela missão são a experiência do cliente, a qualificação da equipe e a melhoria contínua. Isso porque, para que seja possível facilitar a vida do cliente, é necessário: oferecer uma experiência diferenciada, com um atendimento personalizado e com atenção aos detalhes; com uma equipe qualificada, que saiba executar o trabalho da melhor forma e que esteja

em constante desenvolvimento; e buscar sempre uma melhoria contínua, se adaptando às novas ferramentas, tecnologia e formatos emergentes no setor.

E, por fim, foi utilizada a frase “facilitar a vida”, mesmo possuindo um certo tom informal (que entende-se, na verdade, como positivo para o novo momento e desafios da empresa), por representar fortemente as falas dos sócios e da equipe. Com isso, entende-se que a nova missão da imobiliária Alfa está retratada de uma maneira menos tradicional, permitindo a melhor aplicação cotidiana e de divulgação da mesma.

5.1.1.2 Visão

Figura 13 – Visão



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A visão da organização, centrada no “ser referência”, foi escolhida por representar a ambição dos sócios. Nas entrevistas e na discussão em grupo, foi trazido que não é um desejo da imobiliária Alfa ser a maior imobiliária de Porto Alegre, em questão de volume – mas sim ser a melhor em questão de prestação de serviços ao cliente. Por isso, a visão precisava representar esse objetivo de excelência, e ao ser referência subentende-se que isso foi atingido.

Além disso, era uma preocupação dos diretores que este reconhecimento fosse relativo a toda empresa, e não só a uma área em específico. Por isso, no detalhamento dos elementos, pontuou-se tal perspectiva. Também, foi discutida a localidade de tal reconhecimento, se era vontade dos sócios ser em relação ao estado, a cidade, ou até ao Bairro Menino Deus, ficando definido que seria a nível de Porto Alegre. Esse ponto é relevante, pois, a nível de bairro, a imobiliária já possui um conhecimento e

uma consolidação relevantes, e, como a visão precisa ter um caráter de desafio, levar tal reconhecimento a nível municipal representa tal característica. Por fim, para ser referência, é claro, precisa haver excelência na prestação do serviço aos clientes – e, a este ponto, adicionou-se o desafio de, frente a diversos modelos inovadores emergentes no setor, reforçar o diferencial do modelo de negócio da Alfa, que permite uma segurança e um contato próximo ao cliente.

5.1.2.3 Valores

Os valores antigos da Alfa não possuíam de fato um caráter de valor. Alguns se misturam com o conceito de missão, por exemplo. Além disso, como eles são escritos em formato de frases, isso dificulta à organização trabalhar com os mesmos, e também a própria memorização e presença no dia a dia. Também, outros elementos trazidos nas conversas individuais não estavam presentes.

Figura 14 – Valores Antigos NORTEADORES ESTRATÉGICOS | DISCUSSÃO

VALORES

- Solidificar nossa competência e credibilidade através do atendimento qualificado, baseado na ética e humildade.
- Buscar o resultado necessário à realização dos objetivos da organização.
- Buscar inovações geradoras de benefícios aos clientes.
- Priorizar a agilidade no atendimento ao cliente.

PERCEPÇÕES VALORES ATUAIS	ELEMENTOS DOS VALORES
- Valores em frases: representar também com palavras-chave	- Ética (fazer o certo)
- Há elementos da cultura que não estão presentes	- Transparência (tudo o que fazemos é claro, com clientes e colaboradores)
- Valores se misturam com missão	- Comprometimento (foco na solução)
	- Dinamismo (se adapta e faz o que precisar p entregar o melhor)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir dessas observações, foram definidas, em reunião, as palavras-chave que fariam parte dos novos valores. Posterior à reunião, cada valor foi detalhado para melhor compreensão dos elementos. Esse detalhamento não necessita ser divulgado,

mas ajuda até que os valores estejam internalizados em toda a equipe. Os novos valores estabelecidos foram: ética, transparência, comprometimento e dinamismo:

Figura 15 – Valores Novos

VALORES

- **ÉTICA:** *Prezamos por **fazer o certo** em todos os nossos processos e entregas. Não abrimos mão da nossa honestidade e integridade.*
- **TRANSPARÊNCIA:** *Seja com nossos clientes, parceiros, fornecedores ou colaboradores, a transparência é um valor que sempre está presente. Acreditamos que **trabalhar com clareza** gera **confiança** em todos os relacionamentos e fortalece os laços construídos.*
- **COMPROMETIMENTO:** *Não sossegamos até entregar o melhor para o nosso cliente, sempre com foco na **solução** e no **resultado**.*
- **DINAMISMO:** *Para entregar nosso melhor, nos desafiamos a cada dia a uma constante evolução e adaptação.*

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com as frases de apoio, é possível compreender mais efetivamente a essência de cada valor. A ética foi definida por ser uma crença fortemente presente desde a fundação da empresa, e foi citada por todos os sócios nas entrevistas – ela representa o fazer o certo em todos os processos nos quais a imobiliária se envolve. A transparência representa a ideia de que a Alfa sempre busca deixar tudo muito claro aos seus clientes e colaboradores, de modo que os relacionamentos cresçam com base na confiança mútua. O comprometimento reflete o foco na solução e nos resultados, sem medição de esforços para entregá-los. E, por fim, o dinamismo traz o elemento de adaptação, transmitindo a constante evolução em processos, ferramentas e conhecimentos.

A partir da definição dos norteadores da empresa, os elementos posteriores consideram essa construção para que a estratégia da empresa esteja alinhada com o motivo pelo qual a empresa existe, onde ela deseja chegar e quais os valores que não abre mão durante este processo.

5.1.3 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos foram definidos a partir da visão da empresa. Nesta definição, questionou-se: “qual conjunto de objetivos refletem o que é necessário para

o alcance da visão estabelecida?”. Em outras palavras, em quais conquistas a visão pode ser desdobrada para melhor visualização e acompanhamento de sua evolução?

Figura 16 – Objetivos estratégicos
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



SER REFERÊNCIA NO ATENDIMENTO EM SERVIÇOS IMOBILIÁRIOS EM PORTO ALEGRE

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com isso, definiu-se quatro objetivos estratégicos de quatro grandes áreas da organização: (1) Pessoas: para ser referência no atendimento, é necessário atingir o objetivo de formação de uma equipe altamente qualificada, além de manter essa equipe em constante desenvolvimento; (2) Comercial: sendo um dos elementos da visão o alcance em toda a cidade de Porto Alegre, é necessário trabalhar fortemente com uma área comercial efetiva, que permita boas negociações e maior alcance das oportunidades; (3) Experiência do cliente: um dos elementos implícitos da visão é reforçar ao público da imobiliária as vantagens do seu modelo de negócio e, para isso, entende-se que há de ser realizado um trabalho diferenciado na experiência do cliente, buscando inovar no relacionamento com os diferentes públicos; (4) Gestão: por fim, para ser possível tornar-se referência, foi considerado que a empresa deve possuir um modelo de gestão profissionalizado – e para que os demais objetivos possam ser alcançados e realizados conscientemente.

É importante reforçar que os objetivos estratégicos também estão fortemente ligados com os problemas estratégicos. Eles não são excludentes, mas sim interdependentes. O motivo pelo qual eles são visualizados separadamente é porque, posteriormente, a partir dos objetivos, os indicadores de cada um deles serão definidos – e eles são utilizados para medir o alcance da visão. Já os problemas estratégicos são acompanhados nas revisões de planejamento e são avaliados quanto a sua melhora ou não, sendo utilizados para fazer uma leitura sobre a

resolução dos principais problemas diagnosticados na etapa inicial – e também direcionam a definição dos projetos estratégicos, assim como os objetivos.

5.1.4 Ciclos Estratégicos

Figura 17 – Ciclos estratégicos

CICLOS ESTRATÉGICOS

Ser referência no atendimento em serviços imobiliários em Porto Alegre		
GESTÃO	CONSOLIDAÇÃO	APRENDIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> - ESTRATÉGIA - Estratégia clara e implementada - Equipe alinhada com a estratégia - COMERCIAL - Estratégia e gestão comercial - Equipe e processos - GESTÃO - Controle de indicadores táticos - Reuniões táticas e estratégicas - Discussão de resultados - PESSOAS - Início dos projetos de pessoas - Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> - PESSOAS - Qualificação da equipe - COMERCIAL - Fechamento de 400 condomínios - 1.500 imóveis na locação - Comercial rodando - GESTÃO - Implementar financeiro estratégico - Controle de indicadores estratégicos - Maior clareza de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - REVISÃO ESTRATÉGIA - <i>Pendente discussão de longo prazo (venda VS fusão VS continuidade)</i>
2021	2022	2023

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Posteriormente e em reunião, os ciclos estratégicos foram construídos em conjunto com os sócios. O principal papel dos ciclos é traduzir em entregas mais palpáveis a visão e marcos da empresa. Para isso, foram abertos três ciclos: o do ano de 2021, o de 2022 e o de 2023. Vale salientar que os ciclos não são estáticos – e sim dinâmicos, devendo ser periodicamente reavaliados/completados a cada revisão de planejamento (presente na etapa A – aprendizado - do PDCA).

O ano de 2021 está mais detalhado por ser o mais próximo, o que permite uma visualização mais clara do que é ou não possível de ser atingido ainda nesse ano. As entregas, assim como nos outros itens, são divididas em macro áreas da empresa. Nesse ano, definiu-se entregas importantes em quatro delas: Estratégia, Comercial, Gestão e Pessoas.

Em relação à estratégia, colocou-se que a empresa deseja possuir uma estratégia clara e implementada, juntamente com a equipe alinhada em relação a ela. Isso significa ter clareza de próximos passos e desdobramentos – e entendeu-se que a construção conjunta do presente trabalho, por si só, já vai permitir essa maior

clareza. Então, possuindo os norteadores revisados, objetivos e ciclos claros e indicadores e projetos definidos, a estratégia se torna mais acessível também para a equipe. O desafio é, por fim, manter este alinhamento na rotina e garantir que os processos serão executados e que a estratégia será revisada constantemente.

No comercial, foi definido que o ano deve finalizar com a empresa possuindo uma estratégia de prospecção bem elaborada e adaptada para cada serviço da imobiliária e também para cada tipo de cliente (por exemplo, na área de locações, há o esforço tanto para captar novos imóveis para a carteira de clientes, quanto o para prospectar possíveis inquilinos). Além disso, estar com os processos e etapas do funil claros e detalhados (o que fazer em cada etapa, qual ferramenta utilizar, qual o prazo e periodicidade, quem é o responsável, quais os materiais padrões utilizados, etc) e concluir a definição de equipe – pois, como já comentado, hoje não há pessoas responsáveis por ela.

Na área da gestão, motivado pelas definições do trabalho, foi estabelecido que o ano deverá garantir a implementação dos indicadores táticos, para que seja iniciada a cultura de controle de resultados. Além disso, tem-se como objetivo retomar as reuniões táticas (com gerentes) e estratégicas (entre sócios), para garantir as discussões recorrentes de resultados e de projetos.

E por fim, na área de pessoas, definiu-se que algum projeto relacionado à área deve ser iniciado (posteriormente, ele foi priorizado no cronograma de projetos) e o foco no desenvolvimento da equipe deve ser pauta do ano como um todo, da mesma forma.

Já no ano de 2022, buscou-se definir marcos importantes do trabalho realizado no mesmo ano e no ano anterior. No comercial, optou-se por trabalhar com números, para dar um caráter mais palpável ao evento – a imobiliária Alfa deseja possuir na sua cartela de imóveis 400 condomínios e 1.500 na locação. Essa definição levou em consideração o trabalho no comercial que vai ser iniciado no ano de 2021 e continuado em 2022. Na área de pessoas, espera-se ter atingido um nível otimizado de qualificação do time (com a consciência de que é um trabalho a longo prazo, mas que já seja possível perceber evoluções) e na gestão, controle de indicadores funcionando, com uma maior clareza de resultados e um financeiro estratégico.

No ano de 2023, não foram detalhados os marcos, pela diretoria não entender que seja possível imaginar algum cenário – ainda mais com a incerteza presente no cenário atual de pandemia. O marco que foi definido – a revisão da estratégia – foi

com o objetivo de garantir que o longo prazo da empresa será discutido. Esse é um aspecto importante para a Alfa: decidir se, em alguns anos, a ambição é que a empresa seja vendida ou não. Isso porque, dependendo da definição, toda estratégia muda. Se for definida a venda, por exemplo, a gestão deve ser direcionada na criação de materiais e indicadores que demonstrem os resultados da empresa, assim como realizada uma padronização que garanta uma estrutura sólida para a negociação da empresa. Além disso, seria o momento de estudar possíveis métodos de Valuation e levantar passivos e patrimônios da empresa que entrariam nos cálculos, e assim definir qual a melhor forma de precificação da organização. Além de, é claro, iniciar a busca por investidores. Ou seja, é uma decisão extremamente importante para que os próximos passos sejam definidos. Como não é uma ideia de curto prazo, optou-se por trabalhar fortemente no desenvolvimento da gestão da empresa em 2021 e em 2022 (o que também irá beneficiar o futuro, seja qual for a decisão) e, em 2023, realizar as discussões após esse trabalho realizado. Espera-se que, ao final do terceiro ciclo, o poder de tomada de decisão da diretoria seja facilitado com o controle de resultados e visualizações estratégicas.

5.1.5 Indicadores

Para cada objetivo estratégico, definiu-se uma série de indicadores. Isso porque, para que seja possível acompanhar o alcance dos mesmos, é necessário se basear principalmente em números e em resultados quantitativos. Dessa forma, cada objetivo possui sua métrica e, nas reuniões mensais e semestrais de discussão de resultados, será possível medir o quanto a imobiliária está próxima ou não de conquistar os objetivos e, conseqüentemente, do atingimento da visão – já que um é o desdobramento da outra. Então, foram definidos três indicadores para o objetivo de Pessoas, três para o Comercial, quatro para a de Experiência do Cliente e seis para o de Gestão, totalizando dezesseis indicadores.

Junto com a explicação do indicador – que define o que ele mede e qual a forma de visualização (porcentagem, número, valor, média, etc) – há também o detalhamento de quais setores o indicador será coletado, qual a forma de leitura dele (acumulado, mensal, e/ou semestral) e a periodicidade da sua coleta e registro. Por exemplo, o indicador de conversão comercial será analisado sempre de forma acumulada e coletado mensalmente – ou seja, o indicador trará a informação mês

sobre mês, sempre adicionando o último resultado ao conjunto do histórico. Isso porque, considerando que o ciclo comercial da imobiliária, com um serviço de alto valor agregado, é um ciclo de duração média, podendo durar mais de um mês em alguns casos, se o indicador fosse analisado em relação ao mês isolado, ele não forneceria uma informação coerente com a realidade da efetividade comercial. Esse raciocínio também foi realizado para os demais indicadores. A seguir, seguem os indicadores e seu detalhamento:

Figura 18 – Indicadores estratégicos

INDICADORES ESTRATÉGICOS - IMOBILIÁRIA ALFA					
OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICAÇÃO	SETOR	LEITURA	COLETA
PESSOAS	Avaliação de Desempenho	Média da nota de desempenho	Por setor e global	Semestral	Semestral
	Produtividade	Nº de condomínios / colaborador	Condomínios e Locação	Acumulado	Mensal
	Retenção de pessoas	% de retenção da equipe	Por setor e global	Mensal e acumulado	Mensal
COMERCIAL	Volume de propostas	Nº de propostas realizadas	Por setor e global	Acumulado	Mensal
	% de Conversão	Efetividade de cada etapa do funil	Por setor e global	Acumulado	Mensal
	Faturamento P.A.	Fat advindo de clientes fechados ativamente	Por setor e global	Mensal e acumulado	Mensal
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Retenção de clientes	% de clientes retidos	Locação e Cond.	Mensal e Acumulado	Mensal
	Pesquisa de satisfação	Nota de satisfação de clientes	Por setor e global	Mensal e Acumulado	Semestral
	NPS	Valor de possibilidade de indicação	Por setor e global	Mensal e Acumulado	Semestral
	Nº de leads passivos	Nº de contatos passivos	Por setor e global	Mensal e Acumulado	Mensal
GESTÃO	Faturamento	Faturamento total	Por setor e global	Mensal e Acumulado	Mensal
	Número de Imóveis	Nº absoluto de imóveis	Por setor	Acumulado	Mensal
	Margem EBITDA	% de lucro operacional	Global	Acumulado	Mensal
	Margem Líquida	% de lucro líquido	Global	Acumulado	Mensal
	Giro de Caixa	Valor em caixa / despesas médias	Global	Acumulado	Mensal
	% Despesas Pessoal	% de despesas com pessoal	Global	Acumulado	Mensal

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação ao objetivo de pessoas, buscou-se definir métricas que controlassem a rotatividade de colaboradores, a produtividade e o desempenho nas atividades. O indicador de retenção de pessoas já é possível de ser coletado com o cenário atual, pois basta aplicar a fórmula (número de colaboradores que permanecem no final do período de cálculo, dividido pelo número no início do período de cálculo, multiplicado por 100), assim como o de produtividade (basta dividir o número de condomínios pelo número de colaboradores que se dedicam a eles) - já o de desempenho necessita da criação da ferramenta e processo de Avaliação de Desempenho, que será proposta como entrega nos projetos da área de Pessoas.

No objetivo de Comercial, dependendo do setor já é possível obter algumas informações – porém, para ocorrer a análise em sua totalidade, o projeto de Estrutura

Comercial irá incluir essa definição de uma maneira completa. Nesse grupo, o objetivo é possuir informações tanto do esforço comercial (em volume de propostas apresentadas), quando de efetividade (taxa de conversão). Dessa maneira, será possível perceber onde o processo comercial deve focar: se é em aumentar o volume de negociações ou evoluir a sua capacidade de fechamento (ou os dois). Na taxa de conversão, é necessário entendê-la em relação a cada etapa do funil de vendas. Por exemplo, conversão do mapeamento para o primeiro contato, do primeiro contato para a apresentação de proposta, da apresentação de proposta para a negociação e da negociação para o fechamento. Dessa maneira, é possível analisar quais etapas estão falhas e necessitam ser otimizadas: se a equipe deve mapear contatos mais alinhados com o perfil da empresa, se a falha está na forma de abordagem do primeiro contato, se é necessário modificar o padrão de apresentação de proposta, se a precificação deve ser ajustada, etc. Ou seja, é muito mais fácil evoluir a área comercial possuindo conhecimento das lacunas que devem ser definidas como foco, onde o esforço que a organização terá para otimizá-la irá retornar mais em termos de resultado, do que ajustar algo que já funciona. Por fim, há um indicador de valor faturado via prospecção ativa, justamente para garantir a maior independência da área de vendas da empresa em relação à prospecção passiva de clientes. Nele, será controlado o crescimento de receita advindo de negociações onde a imobiliária Alfa que realizou o primeiro contato com o *prospect*.

Em relação ao objetivo de Experiência do Cliente, buscou-se indicadores que medissem a qualidade e o diferencial do atendimento. O primeiro deles mede a retenção de clientes, o que se aplica para o setor de condomínios e de locação. O segundo e o terceiro são referentes à satisfação, sendo que um mede de fato a nota que o cliente aponta para a sua satisfação na pesquisa semestral (a ser implementada) e o outro a indica através do NPS (Net Promotion Score), que é uma métrica que mede o grau de lealdade e recomendação dos clientes. O último indicador é referente ao número de novos clientes que chegam até a imobiliária de maneira passiva, o que é um indicativo de que o serviço fora recomendado por outros clientes.

No último objetivo, o de Gestão, foram definidos indicadores principalmente financeiros. Isso porque as outras áreas da gestão já estão contempladas nos outros objetivos e, se a gestão estiver sendo realizada da maneira correta, tende-se a perceber resultados financeiros a médio-longo prazo. Então, os indicadores definidos foram: a) Faturamento: valor de receita de cada setor da imobiliária e também global;

b) Número de imóveis: também por setor e visto de maneira acumulada (lembrando do marco do ano de 2022 de atingir números específicos); c) Margem EBITDA: é a margem operacional, indicado o quanto a operação é rentável, descontando-se as depreciações, amortizações e impostos sobre o lucro. Ele é um indicador extremamente importante a nível gerencial e, caso seja optado por realizar a venda da empresa no futuro, um dos principais métodos de Valuation é o que utiliza os múltiplos do EBITDA como base para o cálculo; d) Margem Líquida: complementarmente ao anterior, é o lucro após as deduções, amortizações e depreciação. Importante para a estratégia da empresa e no dia a dia baseia a definição de distribuição de lucros e reinvestimentos na empresa; e) Giro de Caixa: é o número de meses nos quais a operação da empresa consegue continuar rodando caso a imobiliária não fature. Ainda mais relevante no cenário de incertezas atual e fornece uma segurança e facilidade ao tomar decisões de investimento de caixa; f) % Despesas de Pessoal: optou-se por trazer essa despesa em separado pela sua relevância, por se tratar de uma empresa de serviços. É interessante entender o percentual de despesas de pessoas sobre faturamento (aqui inclui também pagamento de pró-labore e benefícios, não apenas a folha de pagamento) tanto para registrar o histórico e entender possíveis variações, quanto para analisar se o indicador está dentro da referência de mercado (em média 30% para indústrias e produtoras e até 40% para empresas de serviços).

A partir dessa definição, vale salientar que a implementação de todos os dezesseis indicadores não é um processo simples. Ela exige as ferramentas certas, processos definidos e responsáveis alinhados. Então, posteriormente, na etapa de controle, será realizada essa definição.

5.1.6 Projetos

Os projetos estratégicos foram definidos, também, a partir dos objetivos. Para cada um deles, foram listados todos os projetos que contribuem para o seu alcance, pensando na execução de longo prazo da empresa. Foram listados vinte projetos que buscam atuar nos problemas estratégicos definidos no diagnóstico, alcançar os objetivos estratégicos, otimizar os resultados dos indicadores e, conseqüentemente, permitir o atingimento da visão. Ou seja, os projetos são o ponto de partida para que tudo o que foi pensado no planejamento seja implementado.

Como introduzido no Referencial Teórico, os projetos são um conjunto de ações e atividades que constroem uma entrega maior. Por isso, é importante frisar que um projeto não é uma tarefa – rápida e simples de ser executada – mas sim um trabalho que exige dos responsáveis investimento de energia, tempo e busca por novos conhecimentos. Além disso, eles são realizados com uma duração média de 3-4 meses, devendo ser constantemente acompanhados e alinhados entre todos da equipe da gestão interna.

De todos os listados, apenas quatro projetos foram priorizados para serem realizados nos primeiros meses de execução. O intuito é que sejam feitas rodadas de projetos – posteriormente explicadas na etapa de execução. Então, a tabela a seguir contempla a união de todos eles, sendo que não serão executados concomitantemente, inclusive por alguns dependerem da finalização de outros para serem iniciados:

Figura 19 – Projetos estratégicos

PROJETOS ESTRATÉGICOS			
PESSOAS Formar e manter uma equipe qualificada	COMERCIAL Desenvolver área independente e efetiva	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE Entregar uma experiência diferenciada	GESTÃO Profissionalizar a gestão interna
ESTRUTURA DE PESSOAS	ESTRUTURA COMERCIAL	ESTRUTURA DE ATENDIMENTO	IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES
GESTÃO DE PESSOAS	PROSPECÇÃO ATIVA	RELACIONAMENTO COM CLIENTE	ESTRUTURA FINANCEIRA
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO	GESTÃO COMERCIAL	JORNADA DO CLIENTE	GESTÃO FINANCEIRA
FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS	ESTRUTURA MARKETING DIGITAL		ORÇAMENTO
	GESTÃO MARKETING DIGITAL		DEFINIÇÃO DE METAS
			GESTÃO DE PATRIMÔNIOS
			ACORDO DE SÓCIOS
			VALUATION

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

1) Projetos de Pessoas

1.1 Estrutura de Pessoas: Revisar e definir a estrutura de pessoas ideal (organograma), clarificando cargos e funções, papéis de liderança, plano de cargos e salários e manual do colaborador;

- 1.2 Gestão de Pessoas:** Criar os processos para a gestão da estrutura definida no projeto anterior – recrutamento e seleção, onboarding de novos colaboradores, feedbacks e avaliações de desempenho, desenvolvimento e capacitação, promoções e desligamentos. Desenhar os processos, construir as ferramentas e materiais, definir os responsáveis e os prazos;
- 1.3 Programa de Desenvolvimento:** Tem como objetivo construir um programa que suporte o desenvolvimento e a capacitação da equipe, a partir de competências definidas na avaliação de desempenho do projeto de gestão de pessoas – de acordo com o cargo e nível de liderança de cada colaborador. Desenhar os treinamentos, cursos e ferramentas do programa e rodar um piloto;
- 1.4 Formação de Lideranças:** Estruturar um programa de formação de lideranças centrado nas temáticas de gestão, relacionamento e planejamento – a ser realizado com os colaboradores em papéis de liderança para melhor desempenharem seus papéis;

2 Projetos Comerciais

- 2.1 Estrutura Comercial:** Criar a estratégia da área comercial para cada serviço e público, definindo seu macro processo, suas etapas, os responsáveis, as ferramentas (CRM), materiais padrões (primeiro contato, proposta, contrato, etc) e periodicidade;
- 2.2 Prospecção Ativa:** Colocado em separado por ser um processo ainda não realizado na imobiliária, tem como objetivo construir o processo de prospecção ativa da empresa, definindo as estratégias e possíveis abordagens, com posterior desdobramento e detalhamento de processos e rodada de teste;
- 2.3 Gestão Comercial:** Visa definir os processos de controle e gestão da estrutura comercial – a partir da definição de metas de desempenho, formato de controle, padrão de reuniões da equipe comercial e formato de remuneração da equipe;
- 2.4 Estrutura Marketing Digital:** Definir estratégia e criar o plano de marketing digital da imobiliária (possivelmente via agência ou consultoria), testando

diferentes atuações (anúncios Instagram, email-marketing, Google Adwords, perfis da imobiliária nas redes sociais, etc);

2.5 Gestão Marketing Digital: Definir, em conjunto com agência externa ou não, o processo de controle dos resultados do marketing digital, definindo os processos, os indicadores, os responsáveis e as revisões de estratégias;

3 Projetos Experiência do Cliente

3.1 Estrutura de Atendimento: Revisar e ajustar os processos padrões de atendimento ao cliente, garantindo a padronização das etapas, a atualização de materiais padrões e o alinhamento e capacitação da equipe;

3.2 Relacionamento com o Cliente: Criar uma estratégia e processos de relacionamento com o cliente, com foco em manter o contato e o acompanhamento. Definir a ferramenta de controle e centralização dos processos, responsáveis e etapas;

3.3 Jornada do Cliente: Desenhar a jornada do cliente dentro dos serviços da imobiliária Alfa, com foco em geração de valor e diferencial. Definir, em cada etapa, as abordagens e as ações para fidelizar e garantir o encantamento do cliente (ex: como tornar o processo de visitação de imóveis mais prazeroso e ágil? Como fazer o cliente se sentir especial e atendido ao entregar as chaves do apartamento alugado/comprado? Como fazer o processo de pós venda?);

4 Projetos de Gestão

4.1 Implementação de Indicadores: Planejar a implementação dos indicadores definidos na etapa do planejamento, desenhando o processo de coleta, registro, análise e encaminhamentos, responsáveis, materiais e alinhamento com a equipe, seguido da implementação de fato;

4.2 Estrutura Financeira: Estruturar a área financeira, contemplando os registros, plano de contas, processos, ferramenta e análise – a partir de um olhar gerencial que possibilite uma melhor visualização de resultados;

4.3 Orçamento: Construir o plano financeiro da imobiliária para o ano de 2021, estipulando a projeção de faturamento, teto de custos, média das despesas

e demais projeções – seja com base no histórico ou a partir de outra metodologia (base zero, por exemplo).

4.4 Gestão Financeira: Garantir o controle de fluxo de caixa, DRE, corte de gastos/desperdícios e planejamento financeiro – mantendo um acompanhamento de orçado VS realizado;

4.5 Definição de Metas: Definir as metas para cada indicador estratégico, fazendo o desdobramento e alinhamento com equipe;

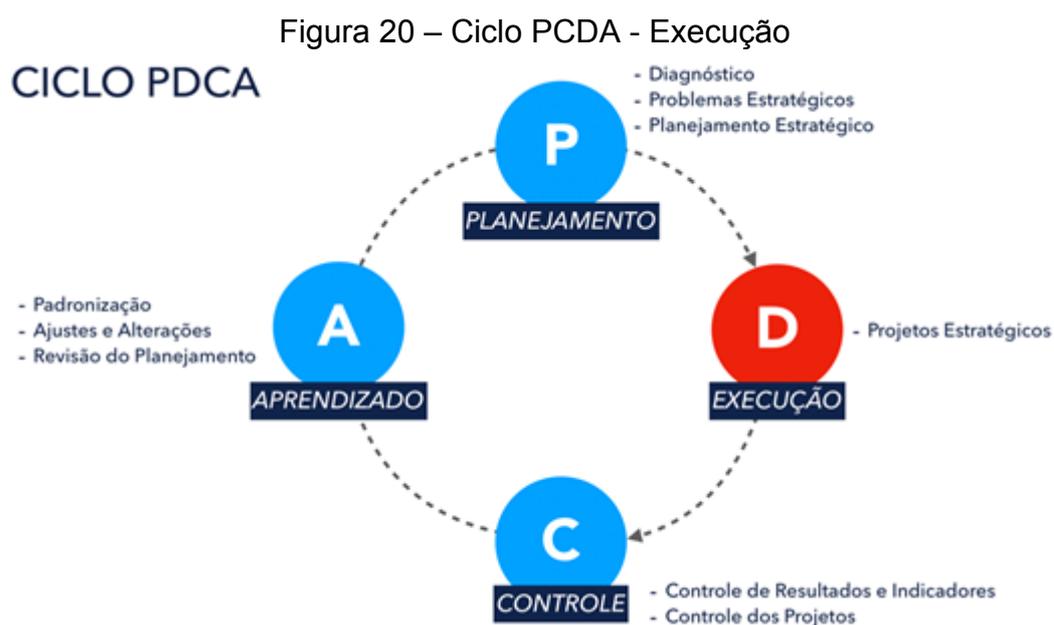
4.6 Gestão de Patrimônios: Organizar e gerir os patrimônios da empresa, garantindo o alinhamento entre sócios e as documentações necessárias;

4.7 Acordo de Sócios: Criar um acordo de sócios que contemple as regras da sociedade, os acordos e demais proteções para a empresa (processo de saída da sociedade, compra e venda de cotas, método de valuation, etc);

4.8 Valuation: Analisar e definir o melhor método de valuation para a imobiliária e realizar a precificação da empresa a partir dela.

Após definidos os norteadores, objetivos estratégicos, ciclos, indicadores e projetos, a etapa de planejamento se encerra e se inicia a de execução, com o objetivo de implementar e garantir a execução do que foi planejado.

5.2 EXECUÇÃO (D)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com a finalização da etapa de planejamento, inicia-se as definições da etapa de execução. O presente trabalho, por limitação de tempo, não realizou a implementação da etapa de execução, mas buscou construir e alinhar os processos da etapa – visando facilitar a posterior implementação por parte da empresa. Ela contempla a realização dos projetos estratégicos e, a seguir, são apresentados o cronograma de projetos e o detalhamento dos projetos priorizados.

5.2.1 Cronograma de projetos

A partir da definição de todos os projetos alinhados com a resolução dos problemas estratégicos e do alcance dos objetivos, em reunião, foram priorizados quatro projetos para fazerem parte da primeira rodada de execução – levando em conta a necessidade e a ordem de execução necessária. Além disso, foram definidos os responsáveis, a equipe e os prazos para cada um deles:

Figura 21 – Cronograma de Projetos

CRONOGRAMA DE PROJETOS IMOBILIÁRIA ALFA					
OBJETIVO	PROJETO	RESPONSÁVEL	EQUIPE	PRAZO	STATUS
PESSOAS	ESTRUTURA DE PESSOAS	SÓCIA 1	Gerente DP, Sócia 4	Julho	INICIAR
COMERCIAL	ESTRUTURA COMERCIAL	SÓCIO 2	Sócia 3, Gerente Locações, Gerente Condomínios	Julho	INICIAR
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	ESTRUTURA DE ATENDIMENTO	SÓCIA 3	Sócio 2, Gerente Locações, Gerente Condomínios	Junho	INICIAR
GESTÃO	IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES	SÓCIA 4	Sócia 1, Sócio 2	Junho	INICIAR

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os projetos priorizados são o Estrutura de Pessoas, Estrutura Comercial, Estrutura de Atendimento e Implementação de Indicadores – por todos eles representarem as definições iniciais de cada uma das áreas e serem necessários para a execução dos projetos seguintes.

5.2.2 Detalhamento Projetos Estratégicos

Foram detalhados os projetos priorizados, abrindo suas entregas e seus prazos. A seguir, seguem os detalhamentos – realizados de acordo com a explicação do objetivo de cada projeto apresentada anteriormente:

Figura 22 – Detalhamento de projetos estratégicos

PROJETO	ESTRUTURA DE PESSOAS			PROJETO	IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES			
RESPONSÁVEL	Sócia 1			RESPONSÁVEL	Sócia 4			
OBJETIVO	ENTREGAS	PRAZO	STATUS	OBJETIVO	ENTREGAS	PRAZO	STATUS	
PESSOAS	Diagnóstico	Abril	0%	GESTÃO	Coleta Histórico	Abril	0%	
	Ajustes e Definições Organograma	Abril	0%		Definição de Responsáveis	Abril	0%	
	Níveis e Funções de Lideranças	Maió	0%		Processos de Coleta e Registro	Maió	0%	
	Funções e Atividades	Maió	0%		Ferramenta de Indicadores	Maió	0%	
	Cargos e Salários	Maió	0%		Treinamento Equipe	Junho	0%	
	Manual do Colaborador	Junho	0%					
	Apresentação Equipe	Junho	0%					
Implementação	Julho	0%						
PROJETO	ESTRUTURA COMERCIAL			PROJETO	ESTRUTURA DE ATENDIMENTO			
RESPONSÁVEL	Sócia 2			RESPONSÁVEL	Sócia 3			
OBJETIVO	ENTREGAS	PRAZO	STATUS	OBJETIVO	ENTREGAS	PRAZO	STATUS	
COMERCIAL	Diagnóstico	Abril	0%	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Diagnóstico	Abril	0%	
	Desenho dos Processos	Abril	0%		Desenho e Revisão dos Processos	Abril	0%	
	Detalhamento das Etapas	Maió	0%		Detalhamento das Etapas	Maió	0%	
	Definição Equipe	Maió	0%		Materiais Padrões	Maió	0%	
	Ferramenta	Junho	0%		Treinamento Equipe	Junho	0%	
	Materiais Padrões	Junho	0%					
	Teste e Implementação	Julho	0%					

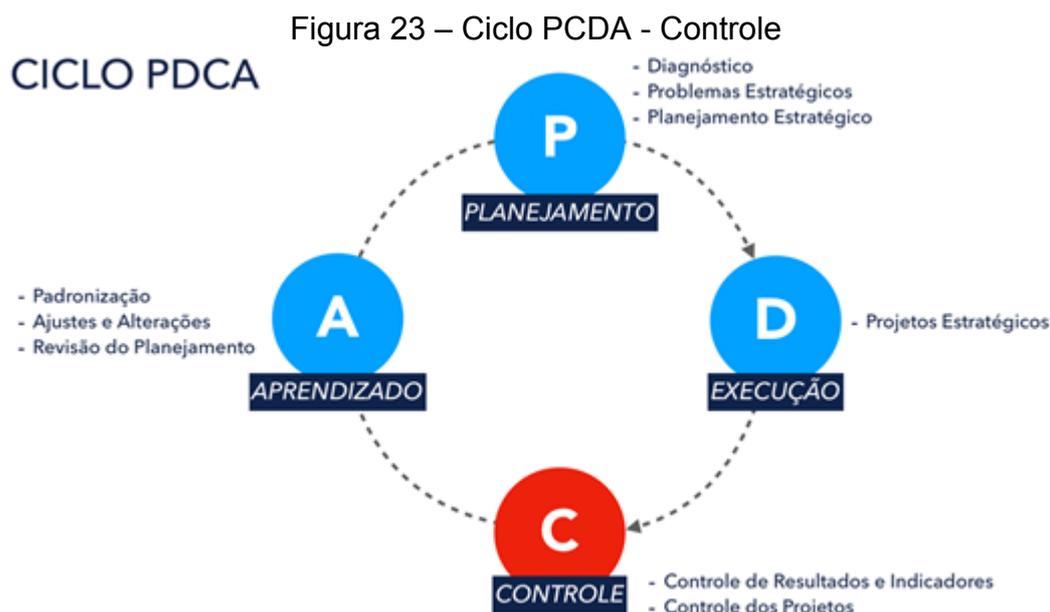
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As entregas apresentadas foram compartilhadas, em reunião, com os sócios e responsáveis pelos projetos - para garantir o alinhamento e entendimento do objetivo de cada projeto. Os prazos foram definidos de uma maneira macro (apenas o mês), por ainda não se conhecer a capacidade de execução da empresa e sua disponibilidade de tempo. Então, posteriormente, os prazos devem ser melhor ajustados e detalhados. Além disso, na última coluna, o item de Status deve ser constantemente atualizado, de acordo com as evoluções e avanços.

Com isso, a etapa de execução está desenhada e detalhada, facilitando o momento de realmente iniciar a implementação (que ficará a cargo dos sócios e gerentes, por limitação de tempo disponível para o trabalho). O alinhamento realizado com a equipe durante todo o processo de construção auxiliou no entendimento e autoria do método, o que também vai facilitar a execução.

5.3 CONTROLE (C)

A etapa de controle visa acompanhar e medir todos os itens trabalhados anteriormente (estratégia, indicadores e projetos). Para isso, foram definidos os processos de controle dos mesmos.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5.3.1 Controle de Indicadores

Em relação ao controle de indicadores, foram destacados quais indicadores já poderiam ser coletados nas ferramentas atualmente utilizadas e quem poderiam ser os responsáveis. Essa definição foi feita para que a empresa já possua um primeiro levantamento de ponto de partida no controle de indicadores, mas o projeto priorizado de implementação dos mesmos que irá dar continuidade e alinhará todo o processo. Os indicadores que já podem ser coletados foram destacados a seguir, em amarelo, seguido de a qual ferramenta e a qual responsável estão atrelados:

Figura 24 – Indicadores estratégicos

INDICADORES ESTRATÉGICOS - IMOBILIÁRIA ALFA					
OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSÁVEL	FERRAMENTA	PERIODICIDADE	STATUS
PESSOAS	Avaliação de Desempenho			Semestral	Projeto
	Produtividade	Sócio 2	Planilha/Sistema	Mensal	Implementar
	Retenção de pessoas	Sócia 4	Planilha/Sistema	Mensal	Implementar
COMERCIAL	Volume de propostas	Sócia 3 (condomínios)	CRM	Mensal	Implementar
		Outras áreas			Projeto
	% de Conversão	Sócia 3 (condomínios)	CRM	Mensal	Implementar
		Outras áreas			Projeto
Faturamento P.A.			Mensal	Projeto	
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Retenção de clientes	Gerente Condomínios	Sistema	Mensal	Implementar
		Gerente Locações	Sistema/Planilha	Mensal	Implementar
	Pesquisa de satisfação NPS	Sócia 3	Ferramenta de Pesquisa	Semestral	Implementar
				Semestral	Projeto
Nº de leads passivos			Mensal	Projeto	
GESTÃO	Faturamento	Sócio 2	Planilha/Sistema	Mensal	Implementar
	Número de Imóveis	Sócio 2	Planilha/Sistema	Mensal	Implementar
	Margem EBITDA			Mensal	Projeto
	Margem Líquida			Mensal	Projeto
	Giro de Caixa	Sócia 1	Planilha/Sistema	Mensal	Implementar
	% Despesas Pessoal	Sócio 2	Planilha/Sistema	Mensal	Implementar

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além disso, foi criada uma ferramenta no Excel que será utilizada para centralizar todo o registro da evolução das métricas. A partir do processo de controle alinhado em reunião com os sócios, a ferramenta deverá ser atualizada somente por uma única pessoa, que no início de cada mês garantirá que os dados do mês anterior estejam preenchidos.

Figura 25 – Ferramenta Indicadores

INDICADORES - IMOBILIÁRIA ALFA					HISTÓRICO - 2019															
OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICAÇÃO	SETOR	STATUS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	
PESSOAS	Avaliação de Desempenho	Média de nota de desempenho	Condomínios	Projeto																
			Locação																	
	DP																			
PESSOAS	Produtividade	Nº de condomínios / colaborador	Financeiro	Implementar																
			Condomínios e Locação																	
	Condomínios																			
PESSOAS	Retenção de pessoas	% de retenção da equipe	Locação	Implementar																
			Vendas																	
	DP																			
COMERCIAL	Volume de propostas	Nº de propostas realizadas	Financeiro	Projeto																
			Locação																	
	Vendas																			
COMERCIAL	Volume de propostas	Nº de propostas realizadas	Condomínio	Projeto																
			Locação																	
	Vendas																			
COMERCIAL	% de Conversão	Efetividade de cada etapa do funil	Condomínio	Projeto																
			Locação																	
	Vendas																			
COMERCIAL	Faturamento P.A.	Fat de clientes fechados ativamente	Condomínio	Projeto																
			Locação																	
	Vendas																			
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Retenção de clientes	% de clientes retidos	Condomínio	Implementar																
			Locação																	
	Condomínio																			
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Pesquisa de satisfação	Nota de satisfação de clientes	Locação	Projeto																
			Vendas																	
	Condomínio																			
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	NPS	Valor de possibilidade de indicação	Global	Projeto																
			Locação																	
	Vendas																			
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Nº de leads passivos	Nº de contatos passivos	Condomínio	Projeto																
			Global																	
	Locação																			
GESTÃO	Faturamento	Faturamento total	Locação	Implementar																
			Vendas																	
	Condomínio																			
GESTÃO	Margem EBITDA	% de lucro operacional	Global	Implementar																
			Global																	
	Global																			
GESTÃO	Margem Líquida	% de lucro líquido	Global	Implementar																
			Global																	
GESTÃO	% Despesas Pessoal	% de despesas com pessoal	Global	Implementar																
			Global																	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, o processo de controle de indicadores foi definido apenas de maneira macro, pois o projeto irá detalhá-lo. Nele, há uma etapa realizada diariamente, conforme a necessidade, de registro de informações – que é realizada pelos responsáveis pelo registro de cada indicador, indicado na tabela de indicadores; uma etapa de coleta mensal, onde o responsável pelo preenchimento da ferramenta no Excel deve receber/solicitar aos responsáveis os resultados do mês e atualizar a tabela; a partir disso, uma etapa de preparação da reunião mensal (citada nos próximos itens), garantindo que os indicadores serão apresentados de maneira visual e gerencial; e, por último, a realização da análise dos resultados em grande grupo.

Figura 26 – Processo Controle Indicadores
MACRO PROCESSO (projeto vai detalhar)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5.3.2 Controle de Projetos

No que tange o controle de projetos, o mesmo será realizado nas reuniões de Controle, realizadas quinzenalmente, entre os sócios e os gerentes. O objetivo do acompanhamento é garantir a evolução das entregas, cumprir os prazos estabelecidos e realizar um alinhamento entre todas as lideranças da empresa, para que outras pessoas tenham a oportunidade de contribuir com alguma entrega, mesmo sem ser responsável pelo projeto. De uma maneira simplificada, para facilitar o dia a dia, a visualização dos status dos projetos se dará por meio de uma tabela geral do cronograma, juntamente com a tabela específica de cada projeto, que apresenta os status de cada entrega dentro deles. Foram construídos modelos de apresentações,

a fim de facilitar o preparo das reuniões – nesse caso, o responsável por atualizar o material utiliza sempre o mesmo padrão, apenas atualizando o que foi alterado de uma reunião para a seguinte. Seguem abaixo as duas tabelas de acompanhamento (os status foram preenchidos a título de exemplo):

Figura 27 – Modelo de Acompanhamento do Cronograma

CRONOGRAMA DE PROJETOS IMOBILIÁRIA ALFA					
OBJETIVO	PROJETO	RESPONSÁVEL	EQUIPE	PRAZO	STATUS
PESSOAS	ESTRUTURA DE PESSOAS	SÓCIA 1	Gerente DP, Sócia 4	Julho	INICIAR
COMERCIAL	ESTRUTURA COMERCIAL	SÓCIO 2	Sócia 3, Gerente Locações, Gerente Condomínios	Julho	INICIAR
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	ESTRUTURA DE ATENDIMENTO	SÓCIA 3	Sócio 2, Gerente Locações, Gerente Condomínios	Junho	INICIAR
GESTÃO	IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES	SÓCIA 4	Sócia 1, Sócio 2	Junho	ANDAMENTO

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Figura 28 - Modelo de Acompanhamento do Projeto

PROJETO	ESTRUTURA DE ATENDIMENTO		
RESPONSÁVEL E EQUIPE	Sócia 3		
OBJETIVO	ENTREGAS	PRAZO	STATUS
ESTRUTURA DE ATENDIMENTO	Diagnóstico	Abril	100%
	Desenho e Revisão dos Processos	Abril	100%
	Detalhamento das Etapas	Maio	30%
	Materiais Padrões	Maio	10%
	Treinamento Equipe	Junho	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5.3.3 Cronograma de Reuniões

A respeito das reuniões padrões, foram definidos quatro encontros a serem realizados com diferentes objetivos, participantes e periodicidades. O intuito é garantir que haja discussões operacionais, táticas e estratégicas – para corrigir os problemas de comunicação e alinhamento. Além disso, para que o planejamento seja implementado e que a execução seja acompanhada, é crucial haver momentos para reforçar o método PDCA, gerando disciplina e comprometimento.

Três das quatro reuniões acontecerão mensalmente: a primeira, a Reunião Estratégica, tem como objetivo discutir os resultados do mês anterior (financeiro e indicadores) e acompanhar o cronograma de projetos. Ela acontecerá no início de cada mês e envolverá, na primeira parte (resultados financeiros) apenas os sócios e, na segunda (indicadores táticos e operacionais + projetos) os sócios e os gerentes das áreas;

A segunda, que acontece na segunda quinzena do mês, possui como pauta somente os projetos em andamento e visa manter o alinhamento sobre o status das entregas e, se necessário, apresentar e discutir alguma pauta envolvendo as mesmas;

E a terceira, que envolve apenas os gerentes com suas respectivas equipes, tem como objetivo estender o alinhamento e as discussões para o restante do time. Nelas, as pautas são a apresentação de resultados e indicadores do mês anterior relativos àquela área, os repasses e informações pertinentes e a discussão de aprendizados/novas práticas para o próximo mês.

A última reunião é a reunião de planejamento e será pontuada no próximo item, na etapa de Aprendizado.

Figura 29 – Reuniões padrões
REUNIÕES PADRÕES

REUNIÃO	PAUTA	PARTICIPANTES	FREQUÊNCIA
REUNIÃO ESTRATÉGICA	Análise Financeiro Análise Indicadores Acompanhamento Projetos	Diretoria (financeiro) + Gerentes (indicadores e projetos)	Mensal
REUNIÃO DE CONTROLE	Acompanhamento Projetos	Diretoria + Gerentes	Mensal
REUNIÃO SETORES	Report do Mês Discussão Aprendizados Novas Definições Momento Aberto para Trocas	Gerentes + Equipes	Mensal
REVISÃO PLANEJAMENTO	Revisão e acompanhamento Planejamento Estratégico Avaliação do ciclo e objetivos	Diretoria	Semestral

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para que todas as reuniões aconteçam com pontualidade e da melhor forma, é necessário definir um processo com responsáveis claros – pois as reuniões exigem preparação, registro e encaminhamentos. Então, os macro processos foram abertos e passados em reunião com os sócios, sendo que ficou sob responsabilidade dos mesmos definirem os responsáveis em aberto.

Figura 30 – Macro Processo Reuniões
MACRO PROCESSO



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Sobre as etapas necessárias para a realização efetiva das reuniões, a primeira delas é a preparação do material com as informações atualizadas e organizadas visualmente. Para tornar o processo mais ágil e padronizado, foi criada uma sugestão

de apresentação em um editor de slides, que pode ser utilizado como base para a montagem das discussões – com capas, tabela de indicadores, tabela financeira, modelos de gráficos para os indicadores e tabelas de acompanhamento dos projetos. O segundo processo, realizado durante a reunião, é o registro das discussões relevantes e, principalmente, das decisões e dos encaminhamentos definidos. Para isso, o responsável deve registrar uma ata (simples e resumida) com os próximos passos a serem realizados até a próxima reunião, com responsáveis definidos. Essa ata deve ser enviada por e-mail após a reunião, juntamente com o PDF do material discutido no dia, para todos os participantes, concluindo a terceira etapa do processo.

Figura 31 – Reunião estratégica



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Figura 32 – Reunião de controle



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com isso, a etapa de controle vai garantir o acompanhamento dos resultados, dos indicadores e dos projetos, estimulando a análise e discussões, junto com o alinhamento entre equipes e níveis de lideranças.

5.4 APRENDIZADO (A)

A última etapa do método PDCA é a etapa de Aprendizado. Nela, o principal objetivo é a garantia de que, ao longo da execução do ciclo, haja uma etapa na qual os resultados sejam discutidos e os ajustes para o próximo ciclo sejam realizados. Para a imobiliária Alfa, pelo processo de gestão ser novo e representar muitas mudanças na cultura da empresa de uma vez só, definiu-se que a etapa de aprendizado, no momento, será resumida em uma reunião de revisão de planejamento. Ademais, é extremamente importante compreender o contexto da empresa ao definir novos procedimentos e respeitar o processo de desenvolvimento e aprendizado, não idealizando e burocratizando a gestão - afinal, ela deve ser benéfica e trabalhar a favor da empresa, e não representar um empecilho. Visto isso, foi definido que, semestralmente, a reunião de Revisão de Planejamento representará a etapa de Aprendizado – por reunir discussões relevantes para a estratégia e gestão da imobiliária.

Sendo assim, a reunião de revisão semestral contará com as seguintes pautas, a serem realizadas em reunião entre a diretoria:

- Apresentação e discussão dos resultados financeiros acumulados do semestre, comparando-os com o orçamento e com as metas (se estes já estiverem definidos);
- Apresentação e discussão dos indicadores das áreas acumulados do semestre, comparando-os com as metas (se estas já estiverem definidas);
- Revisão dos problemas estratégicos, pontuando se o problema foi resolvido, está em andamento ou não foi o foco do semestre;
- Revisão e discussão do andamento das entregas do ciclo anual, revisitando os marcos definidos e reforçando os que ainda estão pendentes;
- Discussão dos projetos estratégicos concluídos, refletindo os erros e acertos;
- Demais discussões emergentes e alinhamentos para o próximo semestre.

Com estas pautas presentes na reunião de revisão, a etapa de aprendizado cumpre com o seu objetivo de garantir a presença de um momento para reflexão e

definições de novos padrões e procedimentos – e de uma forma possível de ser implementada no dia-a-dia da empresa.

6 ENCAMINHAMENTOS FINAIS

A partir do novo modelo de gestão proposto para a Imobiliária Alfa, entende-se que ele cumpre com o objetivo de estruturar um modelo de gestão para a imobiliária – cumprindo com as etapas de diagnóstico e planejamento, execução, controle e aprendizado. Além disso, é possível visualizar que, com a aplicação do método proposto, pode ser desenvolvida uma cultura efetiva que valoriza resultados e métricas, que trabalha com disciplina e execução de projetos, que mantém um alinhamento constante entre todas as áreas e que possui uma estratégia clara e desdobrada com todos do time.

Com a aplicação da execução dos projetos, controle de indicadores e gestão do planejamento com um todo, espera-se que a imobiliária tenha uma maior visualização de seus resultados, uma maior possibilidade de atuação nos pontos de melhoria e, como consequência, uma maior clareza para as tomadas de decisão futuras. Também, que os problemas estratégicos definidos na etapa do diagnóstico sejam resolvidos através da execução, controlados por meio dos indicadores e medidos a partir dos objetivos e ciclos anuais do planejamento – para que, ao final de alguns ciclos rodados, novas oportunidades surjam.

Como limitações possíveis, entende-se que a implementação do modelo exige grande disciplina e constância, o que pode, naturalmente, representar algum obstáculo na empresa - principalmente pela cultura atual que apresenta dificuldades em realizar o que foi proposto, mencionada pelos sócios e pela equipe. Além disso, para a aplicação dos projetos mapeados, muitos conhecimentos novos serão exigidos – o que demanda uma busca por capacitação, por desenvolvimento e um investimento de tempo de todos os envolvidos para que eles sejam realizados de maneira eficaz. Como sugestão de futuros trabalhos, indica-se a realização da implementação do método proposto, no contexto de imobiliárias, além de um trabalho que contemple a análise financeira da empresa no diagnóstico e a construção de um orçamento e de metas na etapa de planejamento – entregas que não foram possíveis de serem realizadas pela limitação de tempo e de histórico das informações existentes.

Ademais, é importante reforçar que toda mudança gera desconforto e exige que as pessoas saiam da sua zona de conforto. Não é fácil mudar; mais difícil ainda é mobilizar a equipe em torno dessas mudanças e fazer com que ela se sinta protagonista da mesma forma que os sócios. É muito mais confortável, no momento

presente, permanecer da maneira que se está – porém, com o passar do tempo, desafios maiores vão surgindo em consequência disso. Por isso, acredita-se que todo trabalho duro é recompensado, ao se obter uma estrutura padronizada e organizada, que mitigue riscos e não gere ansiedade por ausência de clareza do futuro. Ainda mais motivador é perceber o quanto a empresa vai evoluindo e agregando novos conhecimentos ao longo de todo esse processo. Por fim, espera-se que o trabalho tenha contribuído com a imobiliária Alfa e que gere ainda mais resultados para a empresa que, ao longo de muitos anos, tem entregado muito valor ao mercado imobiliário e consolidado a sua marca.

REFERÊNCIAS

ALVES, Érica Andrade. O PDCA como ferramenta de gestão da rotina. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015. **Anais [...]**. 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

ANJOS, Marcelo Carvalho *et al.* O uso do método PDCA e de ferramentas da qualidade na gestão da agroindústria no Estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Agrarian**, v. 5, n. 15, p. 75-83, 2012. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/agrarian/article/view/1295>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BRESSAN, Cíndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *In*: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, FAE, 2004. v.1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Baureri: Manole, 2012. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=-ZGVmYXVsdGRvbWFpbnc3R1ZGFudGVkb3JhdXNqdHxneDo2NDIyMGNkNzA3YTU5NmU>. Acesso em: 15 abr. 2021.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v.10, n. 18, maio/agosto 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

DEMING, William Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Center for advanced Engineering Study, 1986.

ENGAJATECH. **Tendências do mercado imobiliário em 2021**. 2020. Disponível em: <https://engaja.tech/blog/tendencias-do-mercado-imobiliario-em-2021>. Acesso em: 12 abr. 2021.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FILGUEIRAS, Nelson da Rocha. **Proposta de metodologia para a formulação do plano de trabalho do centro de tratamento de encomendas Florianópolis a partir de um estudo do planejamento estratégico da empresa brasileira de correios e telégrafos**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295458.PDF>. Acesso em: 15 abr. 2021.

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em: 12 abr. 2021.

FREITAS, Henrique *et al.* **Informação e Decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997. Disponível em:

https://www.sphinxbrasil.com/assets/files/livros/INFORMACAO_E_DECISAO__Sistemas_de_apoio_e_seu_impacto___1996.pdf. Acesso em: 12 abr. 2021.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, Franca, v. 14, n. 3, p. 278-298, 2011.

Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa-/article/download/296/284>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MATOS, Débora; BARTKIW, Paulo Izabela. **Introdução ao mercado imobiliário**.

Curitiba: IFPR, 2013. Disponível em: <https://assis.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Introdução-ao-Mercado-Imobiliário.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_-NOTURNO/TM038/20131/Livro__Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf. Acesso em: 12 abr. 2021.

NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. **Compreendendo o processo gerencial**. Manaus: Ifam, 2011. Disponível em: http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos-/planej_estrategico/processo_gerencia_l.pdf. Acesso em: 12 jan. 2018.

NERY, André Luiz Barros. A concepção de portfólios de projetos estratégicos a partir do planejamento estratégico nas organizações. *In*: ENANGRAD, 26., 2015, Foz do Iguaçu. **Anais** [...]. Foz do Iguaçu, 2015. Disponível em:

http://xxvi.enangrad.org.br/_assets/files/anais/2015/030720151459564b75f8bf7b88dd0ebbe1f9c8bc12dd4a.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

RICHERS, Raimar. Objetivos como razão de ser da empresa. **Rev. adm. empres.**, v. 20, n. 3, p. 7-18, 1980. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000300001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 abr. 2021.

RICHERS, Raimar. E-book: **Sistemas de Indicadores**. Disponível em:

<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SANTOS, Adryeli Zeferino. **Planejamento estratégico**: proposta de implantação numa microempresa localizada no município de Nova Veneza – SC. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2018. Disponível em:

<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/6171/1/Adryeli%20Zeferino%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

SILVA, Elton Praxedes Carvalho *et al.* Organizações do terceiro setor: desafios na captação de recursos para sua gestão. **Gestão & Sociedade**, v. 1, n. 1, 2012.

Disponível em: https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/gs/article/download/408/pdf_193. Acesso em: 12 abr. 2021.

SILVA, Guaracy. **Guia de estudos** - administração pública. Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, 2017.

SILVA, Ronison Oliveira. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. **Revista Gestão Avaliativa Educação**, v. 8, n. 17, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/36102/pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

TAYO, Michelle Alexandra Morales. **Propuesta de un manual de procedimientos internos a la empresa Logika Inteligencia de Mercados**. 2015. 160f. Tese (Facultad de Ciencias Administrativas Y Contables) - Pontificia Universidad Católica, 2015. Disponível em: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9108/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 mar. 2021.

WOOD, Thomaz Jr. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, 1992. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a09v32n3>. Acesso em: 07 mar. 2021.