

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

VINICIUS MENDES ADAMATTI

GESTÃO E PROCESSOS:

Aplicação em prestadora de serviços no ramo imobiliário

SÃO LEOPOLDO

2019

VINICIUS MENDES ADAMATTI

GESTÃO E PROCESSOS:

Aplicação em prestadora de serviços no ramo imobiliário

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios, pelo Curso de especialização em gestão de negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Fábio José Capecchi

São Leopoldo

2019

RESUMO

Este estudo acompanha a implantação de conceitos de planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviços, de pequeno porte, do setor imobiliário. Neste cenário são avaliados os possíveis benefícios oriundos da implementação do planejamento estratégico na empresa.

Foi selecionado um dos segmentos de negócio da empresa e aplicadas no mesmo ferramentas de gestão organizacional para operacionalização do planejamento escolhido pela organização.

A utilização do planejamento estratégico não é comum entre empresas de pequeno porte, seja por desconhecimento de seus benefícios para organização, ou por que as organizações julgam como complexo o funcionamento das mesmas.

A partir dos conceitos desenvolvidos durante a pesquisa, são aguardados retornos que possibilitem a organização melhorar os níveis de serviços ofertados, usando os mesmos como diferencial competitivo na busca competição de mercado.

É possível concluir que o modelo de planejamento estratégico proposto, bem como as ferramentas de gestão organizacional propostas, atendem os objetivos da organização e não apresentam a necessidade de um sistema complexo para seu gerenciamento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, serviços, processos, gestão organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 – DEFINIÇÃO INICIAL DO PROBLEMA.....	4
2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	8
2.1 REVISÃO DA LITERATURA TÉCNICA	9
2.1.1 – Organização, serviços e mercado.....	9
2.1.2 – Planejamento e estratégia	12
2.1.3 – Processos e gestão.....	15
2.2 – ENTENDIMENTOS APROFUNDADOS DO PROBLEMA	19
2.3 – APRESENTAÇÕES DAS SOLUÇÕES.....	26
2.4. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA	30
3. AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO	32
4. COMENTÁRIOS FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
Anexo I – Roteiro da entrevista inicial.....	38
Anexo II – Entrevista aprofundada sobre o processo de locação	39

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como proposta avaliar e apresentar oportunidades de melhoria para uma empresa do setor imobiliário, de pequeno porte, sediada na cidade de Sapucaia do Sul, aqui denominada “Empresa D”. A mesma oferece serviços de consultoria imobiliária, com foco na região metropolitana de Porto Alegre.

A Empresa D tem 10 anos de vida e utiliza como sede um escritório alugado na região central da cidade. Atualmente é formada por três pessoas, sendo dois sócios corretores e uma assistente, além de três corretores parceiros que fazem negócios regularmente pela empresa, mas sem vínculo com a mesma.

Sua atuação é voltada para prestação de serviços de assessoria imobiliária para compra, venda e aluguel de imóveis. A mesma também realiza serviços ligados à regularização documental, financiamentos e avaliações de imóveis. A atuação em imóveis é focada em comercialização, locações e agenciamentos, além do serviço de assessoria para investimentos em imóveis. Por se tratar de uma pequena empresa, com estrutura enxuta e focada nos pontos operacionais do negócio, os sócios encontram certas dificuldades relacionadas ao planejamento e gestão do negócio.

Uma entrevista inicial realizada com um dos sócios evidenciou isso, que contaram sobre a história da empresa, salientando essas dificuldades. Analisar essas dificuldades à luz das teorias sobre gestão de negócio e planejamento é o ponto de partida para a definição inicial do problema e elaboração deste projeto de pesquisa.

1.1 – DEFINIÇÃO INICIAL DO PROBLEMA

Ao longo de seus 10 anos de existência, a Empresa D passou por constantes mudanças na sua forma de atuação. Originalmente concebida como uma prestadora de serviços voltada apenas para locações e vendas de imóveis, a empresa acabou se ajustando a demandas de seus clientes e passou também a prestar consultoria, agregando serviços ligados a regularização e emissão de documentação.

Em dado momento a empresa também tentou atuar com outros serviços dentro do setor imobiliário e não obteve bons resultados. Negócios como investimentos em venda de terrenos e casas construídas pela própria empresa, ou a compra de imóveis em leilões por valores abaixo de mercado, para reforma e posterior venda, acabaram colocando a empresa em situações financeiras bastante delicadas. Por parte dos

sócios da empresa, o entendimento é de que parte do insucesso obtido nessas tentativas é oriundo da falta de uma estratégia de negócio e pela divisão do foco da organização.

De acordo com Paiva e Quinto Jr. (2007 apud ALVES, 2012, p. 64) as empresas imobiliárias são compostas, em sua maioria, por empresas familiares, caracterizadas pelo reduzido profissionalismo na gestão empresarial, sujeitos a interferências devido aos conflitos internos da família. Sendo assim, a empresa pode buscar aumentar o profissionalismo em sua gestão através do uso de ferramentas para a mesma. Uma dessas ferramentas é o planejamento estratégico. Para Barbosa e Brondani (2005 apud ALVES, 2012, p.39), o planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta que auxilia a gestão empresarial, levando em consideração o fato de que possibilita o direcionamento das ações empresariais em um plano pré-determinado de metas e estratégias. Nesta mesma linha, para Quinn (1980 apud MINTZBERG et. al. 2007, p.29) uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. A partir do exposto, entende-se que o planejamento estratégico vai ajudar a empresa a trilhar um caminho mais sólido a partir da canalização de suas forças para atingir seus objetivos.

Quinn (1980 apud MINTZBERG et.al. 2007, p.29) cita que uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas. A falta de uma estratégia bem formulada foi o que colocou a empresa em situações ruins no passado, uma vez que não havia conhecimento das competências e deficiências da organização. Dentro deste contexto, é necessário que a empresa realize uma autoavaliação de seu negócio e defina qual será sua estratégia para gestão do mesmo, buscando melhorar seu desempenho e aumentar sua competitividade.

Como a empresa é uma prestadora de serviço, sua competitividade está diretamente ligada à sua capacidade de oferta do mesmo. Para Rosa (2016, p.16) qualidade dos serviços é percebida nos detalhes, na relação entre prestador de serviços e cliente e se apresenta em pontos individualizados de contato. Desta forma, é importante que a empresa consiga mensurar de alguma forma essa relação e seja capaz de avaliar a qualidade de seu serviço prestado. Para Kotler (1998 apud Rosa 2016, p. 15) as empresas que desejam continuar competitivas, não devem se limitar a rentabilidade da empresa, deve também buscar a administração de qualidade total.

Atualmente a empresa atua em três segmentos que são vendas, locações e prestação de serviços de assessoria em negócios. Os segmentos de venda e locações são responsáveis pelo faturamento da empresa quase que em sua totalidade. Entre os segmentos de venda e locação, esta pesquisa ficou delimitada a avaliação das locações. A opção por este enfoque nesta operação se deu através da avaliação da representatividade deste processo para a estabilidade da empresa.

O único processo capaz de garantir estabilidade no fluxo de faturamento é o de locação, uma vez que a empresa fatura através de comissões. Apesar de maiores, as comissões de venda estão condicionadas a realização das mesmas, sendo esse um cenário de difícil previsão. Já com relação as locações, é possível estimar um faturamento, uma vez que a maior parte das mesmas se dá pelo período mínimo de um ano. Desta forma, a empresa tem sua comissão de administração da locação garantida pelo mesmo período.

Com relação à operação de locação, a mesma divide-se em agenciamento de locações e administração de locações. Atualmente o sócio “R” realiza todo o trabalho interno da imobiliária, e a parte operacional dos processos de locação é feita em paralelo a outras atividades. O motivo pelo qual o mesmo se dedica a tal atividade é o conhecimento prático que possui da mesma, já que é responsável por esse processo a cinco anos. Não existe nenhuma métrica associada a controle deste serviço, que se mostra tão importante dentro do contexto organizacional da empresa “D”.

Partindo do entendimento que se tem da importância do planejamento e da gestão de negócios para uma organização, e da avaliação inicial da empresa e de seu processo de locação, surge o seguinte questionamento:

Como a implementação do planejamento estratégico pode gerar para a Empresa D uma melhora em seu serviço de locação e aumentar sua competitividade?

A empresa apresenta uma situação onde se faz necessário uma avaliação de determinada operação do negócio, para a proposição de metas e objetivos focados em melhorar a eficiência dessa operação. Para tal, existem pontos que precisam ser esclarecidos, conforme o que foi anteriormente apresentado referente a este processo. Alguns destes pontos são:

- Qual a importância da operação de locação dentro do negócio?

- É possível reduzir os impactos que a falta de gestão estratégica traz para o processo de locação e desenvolver ações que auxiliem na melhora dos níveis de serviço?

- É possível tornar o processo de locação mais claro e simplificado para quem executa o mesmo?

A partir da entrevista inicial, foi possível perceber que a operação de locação tem a sua importância dentro do negócio, embora a organização não seja capaz de precisar qual é ela. Por não mensurar seu processo, a empresa também se torna incapaz de avaliar o potencial de retorno do mesmo. Assim sendo, a questão chave foca no entendimento aprofundado de como a organização pode, a partir de um planejamento de gestão, desenvolver alternativas que melhorem o desempenho do processo de locação.

Para que haja entendimento aprofundado do mesmo, utilizou-se de alguns questionamentos secundários, que serviram de base de dados para formulação de uma resposta para questão chave do projeto de pesquisa. O primeiro questionamento refere-se à mensuração do processo e sua participação dentro das receitas da empresa. É uma questão para entendimento da importância desta operação e seu posicionamento entre as atividades desenvolvidas. De maneira geral, busca-se entender qual o retorno potencial que se pode obter a partir do melhor gerenciamento desta operação.

O segundo questionamento está associado ao nível de serviço prestado como diferencial competitivo para organização. Avaliar os processos e desenvolver mecanismos de melhoria contínua, buscando aumentar a competitividade da organização. Com seu negócio baseado na prestação de serviços, a empresa D precisa avaliar constantemente seu produto e propor melhorias que sejam claramente sentidas como um diferencial por parte de seu público alvo.

A última questão secundária se refere a dinâmica de administração do processo de locação, visando buscar alternativas de torná-lo mais facilmente controlável. Um processo simples e dinâmico pode trazer para organização ganhos de recursos, redução de falhas, melhora nos níveis de serviço. Neste caso, a melhora dos processos contribuiria diretamente para reduzir a carga de um dos sócios, permitindo ao mesmo focar-se em outros processos também importantes dentro da organização.

A implementação de um planejamento estratégico visa a definição de objetivos e metas da organização, associando os mesmos ao processo de locação. Com

objetivos e metas definidos, é possível orientar o processo no sentido de melhorar o serviço oferecido como diferencial competitivo da organização, criar estratégias associadas ao faturamento e garantir que as ações tomadas estejam de acordo com o foco em objetivos organizacionais.

2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Este capítulo vai apresentar propostas de soluções identificadas para o problema da empresa. Através de quatro subcapítulos, serão avaliados dados de referencial teórico e da própria organização, de modo que seja possível realizar propostas de solução e avaliar os resultados alcançados a partir dessas propostas. Cada etapa apresentada nesse capítulo visa propor soluções práticas e aplicáveis a organização, embasadas em referenciais teóricos de outras pesquisas e nas informações fornecidas pela Empresa D.

Inicialmente será realizada uma revisão da literatura técnica, em busca de embasamento para propor alternativas que possam solucionar o problema chave da empresa.

O segundo subcapítulo trata sobre o entendimento aprofundado do problema, analisando o mesmo à luz do referencial teórico apresentado no subcapítulo anterior e cruzando essas informações com aquilo que foi observado e coletado dentro da empresa.

No terceiro subcapítulo serão apresentadas as possíveis soluções encontradas para o problema de pesquisa. As mesmas serão desenvolvidas a partir do entendimento aprofundado do problema, utilizando-se do referencial teórico como base para formulação de alternativas. Neste momento será elaborado um plano de ação para tratativa dos problemas abordados.

O último subcapítulo aborda os retornos previstos para as soluções apresentadas. Ele vai apresentar quais os objetivos de cada ação proposta e como se espera que ela contribua para solução dos problemas da Empresa D.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA TÉCNICA

O objetivo deste subcapítulo é apresentar a literatura técnica utilizada para fundamentar este projeto de pesquisa. Para tal, o mesmo está estruturado em três seções.

A primeira seção aborda os conceitos de organização, empresa e prestação de serviço. O objetivo deste subcapítulo é apresentar conceitualmente como são as organizações empresariais, com foco na prestação de serviços. Dessa forma, busca-se um melhor entendimento sobre a organização.

Na segunda seção estão contemplados os conceitos de planejamento estratégico e estratégia empresarial. Esse subcapítulo visa apresentar ferramentas de gestão estratégica da organização e como ela auxilia na tomada de decisão.

O último item é referente às questões de gestão por processos, gerenciamento de rotinas, fluxogramas, indicadores de desempenho e mapeamento de processos. Esses são temas relevantes no que diz respeito a formas de medir o desempenho organizacional e avaliar os resultados obtidos e padronizar as ações e atividades da organização.

2.1.1 – Organização, serviços e mercado

As organizações podem ser definidas como estruturas ou grupos estruturados para atingir objetivos comuns. Mintzberg (2006 apud CAMATTI 2008, p.26) [...] define as organizações como um “conjunto composto por estrutura, processos, sistemas de recompensa como promoções e remuneração e, finalmente, práticas de pessoal como seleção e desenvolvimento [...].

Para Camatti (2008, p. 26)

[...] acredita-se que as organizações são mais do que apenas estrutura, unem práticas gerenciais, recompensas e pessoas num conglomerado vivo que atua com estratégia. Mais que assegurar que todos os elementos devem se “ajustar” para estar em “harmonia” uns com os outros é necessário aprender a lidar com a complexidade do ambiente para encontrar novas formas de organizar e novas maneiras de focalizar e resolver os problemas organizacionais [...].

Desta forma, entende-se que as organizações são compostas por estruturas, processos e sistemas que se ajustam para resolução de problemas. Nesse ambiente,

surgem condições de selecionar e desenvolver pessoas, para desta forma, resolverem-se os problemas organizacionais.

Conceito semelhante aos citados por Hamel e Prahalad (1997 apud CAMATTI, 2008, p.48), que definem que “[...] a empresa do século XXI está organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes”. [...]. Com relação ao que se espera destas organizações, Camatti (2008) diz que se espera que esta organização seja ágil e enxuta, suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões.

Assim, a partir dos conceitos apresentados, podemos definir uma organização como um grupo de pessoas com objetivos em comum, reunidas em um ambiente composto por estruturas, processos e sistemas voltados para desenvolvimento de soluções que sejam eficientes no atendimento das necessidades dos clientes.

As organizações podem levar essas soluções a seus clientes através da oferta de um produto ou um serviço. A organização objeto de estudo é uma prestadora de serviços. Com relação à prestação de serviços, Thomas (2015, p.37) cita que:

Um dos objetivos dos serviços é satisfazer a necessidade de uma pessoa, ou ainda trazer benefícios para a mesma. Também pode ser algo que seja satisfatório ao ponto que a pessoa prefira que seja feito por terceiros ou que não consiga realizar por si própria, necessitando então de terceiros.

Complementando o conceito de serviços, segundo Salim et. al. (2005 p.7) uma prestadora de serviço “[...] é uma empresa cujo objetivo de comercialização é um serviço prestado ao cliente, tal como contabilidade, aconselhamento jurídico, conserto de algum equipamento, desenvolvimento de um software. [...]”.

A empresa em questão está focada na prestação de serviços no mercado imobiliário, com processos de assessoria em vendas, locações e agenciamento de imóveis. Esse tipo de serviço acaba sendo requisitado em função das complexidades envolvidas nestes processos. Bateson (1985 apud ROSA, 2016, p. 29) descreve a prestação de serviço como um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços e do pessoal da linha de frente.

Neste caso, o pessoal da linha de frente são profissionais capacitados, chamados de corretores de imóveis. Segundo Sena (2012 apud ALVES 2016, p.36), o [...] termo corretor de imóveis envolve uma gama de serviços prestados como intermediário entre vendedores e compradores de dado bem imóvel [...]. Para Alves (2016 p. 36) [...] fica destinado ao corretor de imóveis à função de intermediação na

compra, venda, permuta e locação de imóveis [...]. Os corretores são responsáveis por garantir a prestação de um serviço de qualidade, uma vez que são os representantes das imobiliárias frente a seus clientes.

A negociação de um imóvel é bastante complexa, envolvendo situações de negociação, troca de valores, documentações e garantias, trâmites bancários, entre outros. Desta forma, se faz fundamental à atuação dos corretores. Um atendimento de qualidade acaba por representar um diferencial para a empresa. Assim, a escolha da estratégia da empresa deve apontar neste sentido. Mintzberg et. al. (2007) diz que estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes.

Para Carpinetti (2007) gestão da qualidade é o foco na valorização e satisfação dos clientes para que a empresa sobreviva ao mercado e associação com os lucros. Campos (2004) cita que um produto e/ou serviço de qualidade é aquele que atende com perfeição as demandas dos clientes, ou seja, sem defeitos, com baixo custo e no prazo certo de acordo com as necessidades do cliente. A partir destes contextos citados, entende-se que a empresa deve ter uma atuação voltada para uma geração de valor única, a partir do desenvolvimento de atividades que atendam as necessidades de seus clientes.

Para medir se o serviço ofertado está sendo capaz de gerar este valor, a empresa pode se valer de ferramentas para mensuração do mesmo. Rosa (2016) explica que um modelo proposto para mensurar a satisfação dos clientes é o Servqual, que consiste em uma ferramenta que capta as dimensões da qualidade e permite a realização de pesquisas com base no modelo de falhas na prestação de serviços. Sobre o tema, Eleutério e Souza (2002 apud ROSA, 2016, p.32) relatam que a Servqual é uma das ferramentas mais efetivas para avaliação da qualidade em serviços, referindo a possibilidade de mensuração das expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado.

Por sua complexidade, transações imobiliárias são negociações que exigem maior grau de confiança por parte dos clientes nas organizações. Por se tratarem de negociações pontuais, não sendo um serviço de uso contínuo ou com alta frequência por parte dos clientes, o histórico da organização pode ser usado como cartão de visitas. Desta forma, a qualidade do serviço prestado pelo corretor é fundamental para o sucesso da organização.

Nesta seção foram apresentados alguns conceitos sobre organizações, empresas, mercado e prestação de serviços. Seu objetivo foi a contextualização do ambiente em que a empresa objeto de estudo está inserida para avaliar quais alternativas podem ser propostas para a resolução de seus problemas e a importância dos serviços como diferencial da organização. O quadro 1 apresenta uma síntese dos itens abordados ao longo desta seção:

Quadro 1: Síntese da seção sobre organização, serviços e mercado:

Elementos	Contexto	Referências
Organização	Estruturas complexas, formada por pessoas e sistemas organizados em prol de determinados objetivos	Mintzberg (2006); Hamel e Prahalad (1997); Camatti (2008)
Serviços	Objetivo de atender as necessidades, realizar uma oferta diferenciada e gerar um diferencial competitivo para organização.	Thomas (2015); Salim et. Al. (2005); Rosa (2016)
Imobiliárias	Organização para prestação de serviços técnicos complexos	Alves (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.1.2 – Planejamento e estratégia

As organizações e empresas têm por objetivo principal a geração de lucros. Porém para tal, as mesmas utilizam de um planejamento que indique quais são as melhores estratégias para que a organização alcance seus objetivos. A partir deste planejamento, é possível executar avaliações periódicas do negócio e auxiliam na gestão do mesmo

Segundo Cobra (1991, p.23)

O planejamento pode ser compreendido como uma ação administrativa visando prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para direcionamento dos negócios.

Para Alves (2012) o planejamento é um processo, o qual é definido de maneira formal, racional, sistêmico e flexível, visando ser um facilitador da tomada de decisões, do alcance dos objetivos e do direcionamento da empresa para as suas metas.

A partir das afirmações, pode-se entender o planejamento como uma ferramenta que auxilia as empresas na busca por seus objetivos através de uma preparação para cenários futuros e avaliação do caminho já percorrido.

Com relação a estratégia, para Andrews (1980, p.58 apud MINTZBERG, 2006),

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

Já para Wright, Kroll e Parnell (2000 apud CAMATTI 2008, p.35), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Na mesma linha, Camatti (2008) cita que a estratégia, procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, investindo recursos para que longos períodos de equilíbrio sejam rompidos por mudanças abruptas.

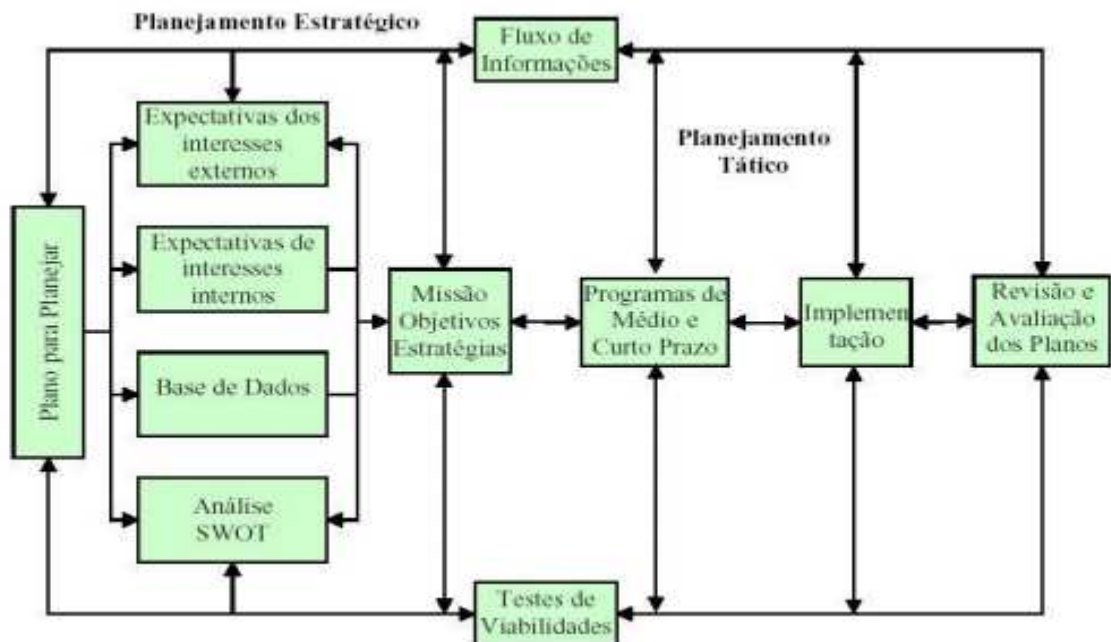
A partir dos pensamentos supracitados, pode-se compreender planejamento estratégico como um processo racional e lógico, que orienta a tomada de decisão da empresa, visando torná-la mais assertiva para o direcionamento dos negócios conforme os objetivos da mesma. No que diz respeito ao uso do planejamento estratégico como base para a tomada de decisão em empresas do ramo imobiliário, o referencial utilizado aponta que o mesmo parece ser pouco utilizado.

Giglio et. al. (2006 apud ALVES 2016, p.63) cita que [...] o mercado imobiliário é incipiente no que diz respeito às estratégias [...]. Almeida e Giglio (1998 apud Alves, 2016, p.63) afirmam que [...] o ramo imobiliário não evolui com o passar do tempo no que diz respeito ao planejamento estratégico, apresentando pouca renovação na estrutura das organizações, bem como modelos de venda. [...]. Por fim, Gibler, Black e Moon (2002 apud ALVES 2016, p.63) afirmam que [...] em muitas organizações imobiliárias, as decisões diárias são tomadas sem o auxílio de um plano estratégico, o que pode estar ocasionando baixa produtividade e lucratividade para a empresa. [...]. Já Alves (2016) afirma que, para a organização se tornar mais eficaz, é necessário que a mesma siga uma estratégia consistente que interaja com o ambiente.

Não existe um modelo padrão de planejamento estratégico. Desta forma, cabe a organização identificar um modelo que melhor se adapte à sua necessidade. Teixeira, Dantas e Barreto (2015) citam que [...] a grande maioria dos planejamentos estratégicos se resumem na mesma ideia, ou seja, seguem a mesma concepção básica: a divisão do processo em etapas, a articulação de cada uma das listas de verificação e diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos[...].

A figura 1 apresenta um dos modelos de planejamento estratégico conhecidos, chamado de modelo de Steiner:

Figura 1: Modelo de planejamento estratégico de Steiner



Fonte: Teixeira, Dantas e Barreto (2015, p.11)

O modelo de Steiner detalha o planejamento estratégico, a partir da análise dos cenários, mercados e da própria empresa. Essas informações geram a base para definição dos objetivos e estratégias que são transformados em um planejamento tático, que são os programas de médio e curto prazo, sua implementação e avaliação. O planejamento tático tem objetivos menores, que vão contribuir para que a empresa atinja seus objetivos principais. Por sua simplicidade estrutural, o modelo de Steiner se aplica muito bem a pequenas empresas. Desta forma, o mesmo representa uma

boa alternativa para ser aplicado como base para a proposição de alternativas aos problemas identificados neste projeto.

Dentro desta seção foram abordados alguns conceitos de estratégia e planejamento, detalhando sua importância para as organizações atingirem seus objetivos. Também foi abordado como a ausência deste tipo de abordagem afeta empresas do ramo imobiliário e as consequências disto. No fim, foi apresentado um modelo de planejamento estratégico focado em pequenas empresas, que vai servir de base para a apresentação de alternativas para a solução do problema. O quadro 2 traz uma síntese dos assuntos expostos abordados nessa seção.

Quadro 2: Síntese da seção sobre planejamento e estratégia.

Elementos	Contexto	Referências
Planejamento	Ação focada na contextualização e preparação para cenários incertos futuros.	Cobra (1991); Alves (2012)
Estratégia	Método para alcance dos objetivos e metas que vão manter a empresa no caminho escolhido pela gestão.	Andrews (1980); Wright, Kroll e Parnell (2000); Camatti(2008)
Planejamento estratégico	Ferramenta de suporte para gestão empresarial e alcance dos objetivos.	Giglio et. Al (2006); Teixeira, Dantas e Barreto (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.1.3 – Processos e gestão

Conforme visto anteriormente, o planejamento é uma ferramenta facilitadora para tomada de decisão e indica o caminho a ser seguido para a organização alcançar seus objetivos. Porém a operacionalização deste planejamento pode ser percebida através dos processos e de sua gestão.

De acordo com Vieira (2015, p. 10) [...] um processo é onde a empresa realiza esforços para produzir valor para os clientes, gerando os bens e serviços de acordo com as expectativas [...]. Para Boquady Alves (2016, p.18) o processo é [...] um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. Usualmente possui característica de repetitividade. [...]. Desta forma um processo pode ser descrito como uma atividade de transformação onde a empresa

busca gerar valor através da oferta de bens os serviços para seus clientes. A característica de repetitividade citada é importante para garantir que haja um padrão no serviço ou produto ofertado.

Vieira (2015, p. 14) cita que:

O mapeamento de processos é uma das mais importantes tarefas da Gestão de Processos, ela permite que sejam conhecidas com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de algo e/ou produção de um serviço. Assim para um mapeamento correto, é de fundamental importância que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e também é necessário que as pessoas envolvidas no trabalho sejam entrevistadas, isso ajudará a evitar problemas muito sérios que comprometerão o trabalho.

Ainda sobre mapeamento de processos, Vieira (2015, p. 15)

O mapeamento fornece uma ideia de todos os processos da produção, incluindo valores que agregam e/ou não valor. Assim para compreender essa ferramenta, é importante relacionar com conceitos de qualidade, ou seja, a partir das avaliações de desempenho organizacional e do aperfeiçoamento o mapeamento se torna ferramenta necessária na Gestão Organizacional.

Segundo Boquady Alves (2016) o modelo de processos é o resultado de um mapeamento de um processo, representando graficamente os processos de negócios existentes ou propostos. Para essa representação gráfica, existem diversas notações, que são símbolos e regras padronizados para descrever estas atividades. Uma destas notações é o fluxograma. Para Boquady Alves (2016, p. 19) o fluxograma [...] inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; ele facilita entendimento rápido do fluxo de um processo [...]. O fluxograma é uma forma simples de se representar os processos da organização e que garante a padronização nas etapas de realização do mesmo.

O mapeamento dos processos e a representação gráfica dos podem fornecer a empresa uma base para o treinamento e desenvolvimento de pessoas e gestão dos custos, uma vez que é possível realizar um gerenciamento de rotinas. Alves (2016) afirma que o gerenciamento de rotinas é uma forma de gestão das atividades diárias que permite às empresas a introdução de conceitos de qualidade. Estes conceitos auxiliam na redução de problemas e custos, dando suporte para melhoria contínua fundamentada em processos e nas necessidades dos clientes.

Com os processos mapeados e criadas as rotinas ligadas a cada atividade, se faz importante o acompanhamento dos resultados dos mesmos, com relação as metas

pré-estabelecidas. De acordo com Quinn (1980 apud MINTZBERG et. al. 2007, p.29) as metas estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem como os resultados devem ser atingidos. Para controlar como está o desempenho dos processos em relação as metas, podem ser utilizadas uma série de ferramentas. Uma destas ferramentas são os indicadores de desempenho:

Para Rosa (2016, p. 25) indicadores de desempenho podem ser definidos como

Dados que sinalizam em que se deve agir para atingir um desempenho antes não atingido. O uso dos indicadores de desempenho permite a melhoria proativa, que consiste em utilizar os mesmos como parte da informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho nunca antes imaginado.

A utilização de indicadores de desempenho pode proporcionar a organização uma forma de avaliar seus processos, bem como cada um contribui para o alcance das metas organizacionais. Com relação à tomada de decisão e avaliação de desempenho, para Vieira (2015, p. 22)

O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões que permite alcançar as metas da organização. Sendo o problema um resultado indesejável, o PDCA seria o método de tomada de decisões para resolver esses problemas, indicando o caminho a seguir.

Vieira (2015, p. 22) ainda descreve o ciclo PDCA como um método gerencial de controle de processos onde se compõe em quatro fases. O quadro 3 apresenta as etapas deste método:

Quadro 3: Fases do ciclo PDCA

Fase	Descrição
Planejamento (Plan)	Etapa de definir metas, métodos e recursos que permitirão atingir essas metas.
Execução (Do)	Realizar as tarefas que foram definidas no planejamento e coleta de dados, além disso, é a etapa de educar e treinar.

Verificação (Check)	Momento de comparação e avaliação dos dados coletados com o que era esperado no planejamento.
Ação Corretiva (Action)	Nesta fase se detecta o problema e age sobre ele na intenção de que não ocorra mais.

Fonte: Adaptado de Vieira (2015, p. 22)

O autor entende que pela sua praticidade de execução e acompanhamento, o ciclo PDCA pode ser uma ferramenta útil no acompanhamento e tomada de decisão da empresa.

A terceira seção desta revisão de literatura técnica buscou abordar conceitos sobre gerenciamento e processos, apresentando técnicas de mapeamento, indicadores de desempenho e formas de controle dos mesmos. Sua relevância se dá no sentido de apresentar a importância da gestão de processos dentro da organização, como forma de melhorar os níveis de serviço prestados pela mesma.

Esses conceitos servem de base para o entendimento de como tornar o processo de locação mais claro para quem administra, reduzindo os problemas identificados no mesmo e gerando melhoria nos níveis de serviço. O quadro 4 apresenta uma síntese dos assuntos abordados nesta seção:

Quadro 4: Síntese da seção gerenciamento e processos

Elementos	Contexto	Referências
Processos	Atividades com característica de repetibilidade, funcionando através de um sistema de entradas e saídas	Vieira (2015) Boquady Alves (2016)
Indicadores	Dados para avaliação da performance de processos	Rosa (2016) Vieira (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

Este subcapítulo teve por objetivo apresentar referencial teórico para embasar as possíveis soluções que podem ser apresentadas após o entendimento aprofundado do problema. Para tal, foram abordados diversos conceitos de relevância a partir dos pontos citados na definição inicial do problema. O quadro 5 apresenta uma

junção das sínteses apresentadas destes conceitos, que foram expostos ao longo deste subcapítulo:

Quadro 5: Síntese dos conceitos chave da revisão de literatura técnica

Elementos	Contexto	Referências
Organização	Estruturas complexas, formada por pessoas e sistemas organizados em prol de determinados objetivos	Mintzberg (2006) ; Hamel e Prahalad (1997) ; Camatti (2008)
Serviços	Objetivo de atender as necessidades, realizar uma oferta diferenciada e gerar um diferencial competitivo para organização.	Thomas (2015); Salim et. Al. (2005); Rosa (2016)
Imobiliárias	Organização para prestação de serviços técnicos complexos	Alves (2016)
Planejamento	Ação focada na contextualização e preparação para cenários incertos futuros.	Cobra (1991); Alves (2012)
Estratégia	Método para alcance dos objetivos e metas que vão manter a empresa no caminho escolhido pela gestão.	Andrews (1980); Wright, Kroll e Parnell (2000); Camatti(2008)
Planejamento estratégico	Ferramenta de suporte para gestão empresarial e alcance dos objetivos.	Giglio et. Al (2006); Teixeira, Dantas e Barreto (2015)
Processos	Atividades com característica de repetibilidade, funcionando através de um sistema de entradas e saídas	Vieira (2015) Boquady Alves (2016)
Indicadores	Dados para avaliação da performance de processos	Rosa (2016) Vieira (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2 – ENTENDIMENTOS APROFUNDADOS DO PROBLEMA

A partir da revisão literária realizada no item anterior, foi possível estabelecer conceitos sobre organização, planejamento estratégico, processos, controles e metas

que podem ser aplicados à realidade de uma pequena empresa de prestação de serviços do ramo imobiliário.

Inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos sócios, tendo por objetivo conhecer a empresa e seu funcionamento. Essa entrevista realizada na fase inicial do projeto era basicamente composta por um roteiro de perguntas abertas. O objetivo era conhecer a empresa, sua atuação, seu posicionamento dentro do mercado imobiliário da região, suas estratégias e seus objetivos. Além disso, haviam questões mais voltadas para gestão e processos da organização. O roteiro desta entrevista está apresentado como “Anexo I”.

As primeiras perguntas serviram para conhecimento sobre a estrutura da empresa, serviços prestados, mercados atendidos. Nesta etapa, vale frisar dois pontos da entrevista relacionados ao atendimento da empresa.

Quando fala sobre as cidades onde a empresa atua, o sócio “R” diz: “Hoje 85% dos negócios são em Sapucaia do Sul. A imobiliária também atende cidades como Esteio, São Leopoldo, Sapiranga e Gravataí.” Depois ele complementa “negócios como os de Sapiranga começam porque um cliente de Sapucaia pega algum imóvel em algum negócio e nos repassa para venda com exclusividade”.

A partir destas colocações é possível perceber a importância da relação de confiança e proximidade entre o cliente e seu prestador de serviços. Quando o cliente decide deixar o imóvel de Sapiranga com exclusividade de venda para a “ Empresa D”, apesar de a mesma não ter negócios naquela cidade, o mesmo deixa implícito que para ele, a relação de confiança já estabelecida tem peso maior que o conhecimento do mercado local que ele poderia usufruir caso anunciasse o imóvel por uma imobiliária da cidade.

Sobre o fato de 85% dos negócios serem na própria cidade, “R” cita as indicações como grandes responsáveis por tal fator, quando diz “Hoje em dia, mesmo com as facilidades de internet e propaganda, por incrível que pareça, chegam muitos clientes por indicação do nosso trabalho.”

Aqui pode ser observado um ponto forte da empresa, que é a qualidade do serviço prestado. Percebe-se que a organização já está ciente que a qualidade do atendimento tem se apresentado como diferencial competitivo. Desta forma, isso deve ser contemplado dentro do planejamento da organização, com a criação de objetivos associados ao nível de serviço prestado. Dentro do contexto abordado, no processo

de locação é necessário que haja algum tipo de política que oriente as ações no sentido de atender objetivos ligados a qualidade do serviço.

Outro ponto abordado dentro da entrevista foi a questão do planejamento da organização. Na entrevista fica claro que a organização não possui um planejamento estratégico, de forma que não existem metas a serem atingidas para contribuir com objetivos da organização. O sócio “R” comenta: “Não há uma meta, do tipo, queremos aumentar em x locações este ano. Sabemos qual o nosso número equivalente à um ponto de equilíbrio, para manutenção do negócio, mas não existe um plano de expansão ou um objetivo de negócios”.

Os pontos levantados inicialmente, indicaram que o problema a ser abordado se originava da falta de planejamento estratégico, e como o mesmo pode contribuir para melhorar o desempenho do processo de locação e aumentar a competitividade da empresa. Desta forma, busca-se avaliar os desdobramentos da falta do planejamento estratégico nessa operação. A partir do exposto pelo sócio, embora não haja esse planejamento estratégico, existem duas premissas fundamentais para servir de base para a definição dos objetivos do segmento de locação dentro dos negócios da organização:

- O faturamento desta operação é fundamental para garantir o fluxo financeiro para manutenção da empresa
- Os níveis de serviço prestado são um diferencial competitivo para a organização.

A partir destas premissas, e com foco nas questões derivadas da questão problema, foi realizada uma avaliação do processo de locação. Essa avaliação foi fundamentada em análises documentais, do site, sistema de gestão e planilhas de controle da empresa. Para entender sobre a participação do processo de locação e sua importância, foi avaliada sua participação no faturamento da empresa. Para tal foram compilados e analisados dados de faturamento da empresa. A tabela 1 apresenta esses dados, bem como a participação de cada processo no faturamento, nos últimos 2 anos:

Tabela 1: Faturamento da empresa D, em mil R\$

Ano	2017	%	2018	%
Comercialização	125,4	94,5%	154,7	95,2%
Comissões por venda	73,8	55,6%	88,5	54,4%
Comissões por locações	51,6	38,9%	66,2	40,7%
Serviços	7,2	5,5%	7,9	4,8%
Agenciamentos	4,9	3,7%	5,1	3,2%
Assessorias	2,3	1,7%	2,7	1,7%
Total	132,6	100%	162,6	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados supracitados são importantes para entendimento da contribuição do processo de locação, uma vez que não estão claros quais os objetivos organizacionais estão associados aos resultados do mesmo. Aqui busca-se entender como a empresa precisa que esse processo contribua para seus objetivos. Após isso, é possível realizar a definição de metas e objetivos para o mesmo.

O principal faturamento da empresa vem das comissões, sejam elas por venda ou por locação. No processo de locação, a comissão é de 10% do valor do aluguel. Este valor fica embutido no preço da locação, sendo descontado no repasse do pagamento ao proprietário do imóvel.

Através da análise documental das planilhas de controle financeiro da empresa e das entrevistas com o sócio, foi possível descobrir que em 2018 a operação de locação atingiu um faturamento que é suficiente para cobrir os custos fixos da empresa, que são com aluguel, água, luz, telefone e internet, segurança, salários, limpeza e manutenção. Esse valor anual foi de R\$ 66,2 mil reais, ou cerca de R\$ 5,5 mil por mês. Para atingir tal faturamento mensal, a empresa necessita manter em sua carteira um valor de locações total de R\$ 55 mil. Esse é o ponto de equilíbrio necessário citado na entrevista, que representa o faturamento esperado para que o processo de locação continue cobrindo as despesas fixas da empresa.

Entende-se que a operação de locação tem importância na manutenção das despesas da organização. Desta forma, as comissões recebidas a partir das vendas realizadas, representam lucro para organização. Este dado pode auxiliar na criação de metas e indicadores do processo. Outro dado relevante apontado foi o número e os tipos de imóveis agenciados. A empresa conta com locações comerciais e residenciais. As tabelas 2 e 3 apresentam dados referentes a essas locações.

Tabela 2: Alugueis por tipo de locação

Tipo	2017	2018	Varição
Imóveis Residenciais	29,0	33,0	13,8%
Imóveis Comerciais	12,0	15,0	25,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3: Faturamento do processo de locação

Tipo	2017		2018	
Imóveis Residenciais	20,3	39,3%	23,5	35,5%
Imóveis Comerciais	31,3	60,7%	42,7	64,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do cruzamento das informações referentes ao processo, é possível verificar os seguintes pontos:

As locações comerciais, mesmo em menor quantidade, representam a maior parte do faturamento do processo. Por serem baseadas em contratos mais longos, em média 2 anos, trazem maior estabilidade para o faturamento da empresa. Pela relação entre o crescimento de faturamento, é possível afirmar que 1 imóvel comercial que a empresa agencia a locação, representa aproximadamente o mesmo faturamento que o agenciamento 3,5 imóveis residenciais. O aumento de 4 imóveis residências representou R\$ 3,2 mil de crescimento de faturamento, ao passo que 3 imóveis comerciais representaram R\$ 11,4 mil de crescimento no faturamento.

Os dados apresentados sobre o processo de locação apontam a importância do mesmo na estrutura do negócio. Desta forma, se faz necessário realizar o controle e acompanhamento deste processo. Segundo o modelo de Steiner, essas atividades estariam dentro do planejamento estratégico, na definição de planejamentos e estratégias e no estabelecimento de planos de médio e curto prazo. Com base nesses dados, pode ser definido o objetivo comercial deste processo e as metas a serem atingidas para concretizar este objetivo.

Uma segunda entrevista semiestruturada foi realizada em após a definição dos problemas de pesquisa, sendo essa com maior foco no processo de locação. As perguntas desta entrevista estão relacionadas no anexo II. Na entrevista, o sócio "R", que acompanha o processo de locação falou detalhadamente sobre o mesmo. Através dessa entrevista, foi evidenciado que os processos não estão claramente definidos e

a gestão de rotinas também não, sendo as atividades desenvolvidas conforme se apresentam.

O processo de locação divide-se em agenciamento de locações e administração de locações. Agenciamento de locações é a etapa comercial do processo de locação. O mesmo consiste na divulgação dos imóveis ofertados para locação, gerenciamento de visitas, esclarecimentos e atendimento ao público, além do contato entre possíveis locatários e os locadores. A oferta é criada nesse segmento a partir dos imóveis que a imobiliária pode ofertar para locação. A captação dos mesmos pode ocorrer de três formas, conforme apresentado no quadro 6:

Quadro 6: Captação de imóveis para locação

Forma de Captação	Funcionamento
Captação ativa	Corretores identificam imóveis já colocados para locação por outras imobiliárias, com elevado potencial de locação. Corretores fazem o contato com o proprietário para agenciamento do mesmo para locação. Caso seja possível realizar o agenciamento, o imóvel é incorporado ao site e base de dados da imobiliária.
Captação passiva	Ocorre quando o proprietário vai até a imobiliária e oferece seu imóvel para a empresa realizar o agenciamento das locações. Em determinados casos, como já existe uma relação entre o cliente e a imobiliária, é possível adquirir a exclusividade para o agenciamento e locação do imóvel.
Assessoria ao locatário	Semelhante à captação ativa, com demanda de serviço gerada pelo locatário que busca alugar um padrão de imóvel específico. Fica sob responsabilidade dos corretores a busca de imóveis que se enquadrem nesse desejo, que podem ou não fazer parte do portfólio da imobiliária.

Fonte: Elaborado pelo autor

Referente a este processo, as principais dificuldades relatadas pelo sócio são referentes aos controles das atividades que compõem esta etapa do mesmo. Atualmente a imobiliária não possui ninguém que atue unicamente na captação e gestão de informações dos imóveis para aluguel. Isso gera problemas na gestão das informações. Atrasos na publicação e remoção dos imóveis do site, lentidão na obtenção das autorizações de agenciamento, dificuldades na captação ativa de imóveis e portfólio desatualizado são os principais problemas observados na parte

comercial das locações. Neste ponto pode-se observar problemas associados a falta de gestão, de processos e das rotinas administrativas. Esses problemas impactam diretamente no nível de serviço oferecido.

A administração das locações é o gerenciamento dos imóveis após a locação. A imobiliária fica responsável pelas cobranças de aluguel e taxas dos locatários, administração dos contratos de aluguel, contato entre locadores e locatários, pagamento das contas referentes ao imóvel e repasse dos valores de locação aos proprietários. Atualmente a empresa possui cerca de 50 imóveis alugados, pelos quais é responsável pela administração.

O processo de administração consiste em realizar a cobrança dos aluguéis, contas de água, luz, IPTU e condomínio dos locatários, realizar o pagamento das mesmas e o repasse para o proprietário do valor do aluguel. Esta etapa de cobrança do processo de administração de locações é bastante variável, porque cada locação tem sua particularidade de cobrança e repasse. Essas variações geram uma demanda maior de trabalho e uma maior necessidade de controle. O sócio "R" cita que "a rotina do processo é conforme o calendário mensal. Temos a entrega das cobranças, os dias de recebimento e os repasses aos proprietários.

Na entrevista o sócio cita que processo de locação não possui uma rotina para execução das tarefas, gestão das atividades e acompanhamento do mesmo. Desta forma, com exceção do sócio que realiza as atividades deste processo, ninguém mais tem conhecimento sobre as rotinas e particularidades do mesmo. Isso acaba por gerar dois problemas para a empresa.

O primeiro problema consiste na necessidade da presença do sócio para gestão do mesmo, o que reduz seu tempo disponível para atuar no segmento de vendas, que gera a maior parte dos lucros da organização. O segundo problema decorrente da falta de estruturação dos processos de locação é a dificuldade de treinamento de uma pessoa para esse processo, sem que haja impacto nos níveis de serviço ofertados.

A revisão da literatura técnica indicou a importância do mapeamento dos processos como forma de introdução de conceitos de qualidade, que vão auxiliar na redução destes problemas e de custos, através da avaliação das atividades, para utilização de um sistema de melhoria continua. Desta forma, entende-se que a empresa precisa mapear as rotinas ligadas ao processo de locação, documentando

as mesmas, de forma que sejam claras aos membros da organização, e não apenas ao sócio que executa essas rotinas.

Sobre o planejamento estratégico, foi evidenciado que a empresa não possui nenhum tipo de planejamento estratégico, plano de negócios ou gestão de nível estratégico, seja ela formal ou informal. Segundo o sócio, os mesmos não sentiram necessidade destas ferramentas para gestão do negócio, embora reconheça que diversos aspectos do negócio podem melhorar a partir da aplicação das mesmas.

A ausência de um plano claro de nível gerencial coloca a empresa em uma posição onde não está claro quais são os objetivos da mesma, não sendo possível avaliar seu desenvolvimento organizacional. Como não existem esses objetivos claros, a métrica para avaliação da saúde da organização se dá através da sua capacidade de se manter operando. Isso deixa a empresa muito exposta variáveis de mercado, sem possuir um plano de reação.

Após as entrevistas e entendimento aprofundado dos problemas, foi realizada uma comparação com os conceitos teóricos pesquisados, de forma a entender como a organização se classifica a luz dos mesmos. Através da análise documental e entrevistas, foi possível um maior entendimento sobre o processo de locação e seu papel na organização. A partir deste entendimento, surgiram algumas premissas para a preparação das propostas de soluções:

- Avaliação do processo de locação
- Simplificação das operações rotineiras do processo.
- Necessidade de avaliação dos resultados da operação
- Contribuição do processo para os objetivos da organização.

O próximo subcapítulo apresenta as soluções propostas a partir do entendimento realizado sobre os problemas apresentados e das premissas apresentadas para elaboração das possíveis soluções para o problema.

2.3 – APRESENTAÇÕES DAS SOLUÇÕES

A partir dos pontos abordados no item anterior, através das análises e comparações com o referencial teórico apresentado, foram possíveis indicar as seguintes propostas de soluções para os problemas da empresa:

- Definir objetivos e metas associados ao processo de locação.
- Realizar o mapeamento do processo de prestação de serviços de administração de alugueis, subdividindo as operações, com criação de fluxogramas para as mesmas.
- Criar indicadores de controle para o processo de locação e rotina de avaliação do processo de locação e suas operações, a partir do resultado dos indicadores.

O detalhamento destas propostas de melhoria será apresentado no quadro 7 através da ferramenta 5W2H:

Quadro 7 – Propostas de melhoria no modelo 5W2H

What	Who	When	Why	Where	How	How Much
Definição dos objetivos e metas associados ao processo de locação	Gestores da empresa	31/05/19	Tornar clara a expectativa que se tem da operação	Imobiliária	Avaliação de histórico do processo. Análise documental.	R\$ 0,00
Realizar do mapeamento do processo de prestação de serviços de administração de alugueis	Gestor da empresa e pesquisador	30/06/19	Facilitar o entendimento do processo para toda organização	Imobiliária	Visita para discussão e criação dos fluxogramas, subdividindo as operações.	R\$ 0,00
Criar indicadores de controle para o processo de locação,	Gestor da empresa e pesquisador	31/05/19	Mensurar a operação e avaliar seu funcionamento	Imobiliária	Avaliação do histórico do processo	R\$ 0,00
Criar rotina de avaliação do processo de locação e suas operações, a partir do	Gestores da empresa	30/06/19	Iniciar a retroalimentação do sistema e proporcionar a melhoria	Imobiliária	Utilizar a ferramenta de PDCA para tomada de ação em resultados	R\$ 0,00

resultado dos indicadores			continua no serviço prestado		abaixo do desejado	
---------------------------	--	--	------------------------------	--	--------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Através da análise das informações obtidas da empresa, nas entrevistas com um dos sócios, e da revisão da literatura realizada, entende-se que a empresa precisa estruturar seu processo de locação, iniciando pela definição de objetivos em nível gerencial. Uma vez que estejam claros os objetivos da organização referentes a este processo, pode-se atuar no mesmo, de forma a torná-lo eficiente para cumprir seus objetivos. Após isso, o processo será analisado e desenhado formalmente, de forma a ser claro para todos que possam vir a tomar contato com o mesmo. A criação de indicadores e da rotina de avaliação dos mesmos serve como forma de acompanhamento e controle deste processo.

A primeira ação proposta no quadro 5W2H refere-se à criação de metas e objetivos associados ao processo de locação. A empresa deve criar objetivos vinculados a oferta de um serviço que seja reconhecido pela sua excelência e sirva como um cartão de visitas para novos negócios.

Conforme observado nas argumentações de Mintzberg (2006), Hamel e Prahalad (1997) e Camatti (2008), as organizações são estruturas complexas, formada por pessoas e sistemas organizados em prol de determinados objetivos. Em contraponto a essa ideia, ao longo do entendimento aprofundado do problema, ficou exposto que a empresa não possui um sistema de gestão e planejamento estratégico.

Desta forma, entende-se que à criação de metas e objetivos associados ao processo de locação vão ajudar a empresa a definir planejamento estratégico. Dentro do modelo de Steiner de planejamento estratégico, as expectativas de interesses internos são um dos inputs para a criação de um planejamento tático, que vai orientar as ações da empresa em busca de seus objetivos estratégicos.

O atingimento dessas metas deverá contribuir para um melhor desempenho e aumento da competitividade da organização. Para aplicação desta ação a empresa não necessitará fazer nenhum investimento, sendo apenas necessário que seus gestores conversem e definam quais serão seus objetivos e metas para este processo. Para definição de tais metas, os mesmos podem se utilizar da análise documental e dos relatórios de sistema que possuem os históricos do processo nos últimos 4 anos, referentes ao processo de locação.

A segunda ação proposta consiste em realizar o mapeamento das operações de locação. Seu objetivo é criar uma metodologia que permita ao sócio repassar as atividades desta operação para qualquer pessoa, sem que haja impacto na qualidade do serviço entregue pela empresa. Utilizando de ferramentas para análise de processos, o objetivo aqui será detalhar as etapas e facilitar o entendimento do funcionamento destes para qualquer pessoa, de modo que se mantenha o padrão no funcionamento das operações.

As argumentações de Thomas (2015), Salim et. Al. (2005) e Rosa (2016) sobre serviços afirmam que seu objetivo é atender as necessidades, realizar uma oferta diferenciada e gerar um diferencial competitivo para organização. Para tal, entende-se que a empresa necessita uma melhor definição de seus processos. Conforme citado por Vieira (2015) e Boquady Alves (2016), processos são atividades com característica de repetibilidade, funcionando através de um sistema de entradas e saídas.

Para entender e gerar ações que possam garantir a repetibilidade e as entradas e saídas corretas neste sistema, é necessário que haja conhecimento sobre o funcionamento do mesmo. Para tal, outro ponto observado a partir da revisão da literatura técnica é que o mapeamento do processo permite o conhecimento aprofundado do mesmo, permitindo entendimento de quais etapas agregam e quais não agregam no produto/serviço final. A utilização de fluxogramas para representar as diferentes etapas do projeto ajudam no treinamento e desenvolvimento de pessoas para gestão do mesmo.

O objetivo é transformar o conhecimento do sócio sobre a operação em conhecimento e recurso para a organização. No sistema atual, com o controle e o conhecimento das operações estando centralizada em uma pessoa, a possibilidade de falhas é maior quando a mesma não participa das rotinas. Esta é outra ação que não necessita de investimento financeiro, apenas de tempo para elaboração dos mesmos.

A terceira ação proposta consiste na criação de indicadores para controlar os resultados associados ao processo de locação e atuar a partir dos mesmos, visando a melhoria contínua. A utilização de indicadores vai servir para medir o sucesso no atingimento das metas e objetivos do processo. Indicadores de desempenho podem contribuir para a organização da empresa, através do controle e da verificação do andamento das metas derivadas do planejamento empresarial.

Conforme apresentado ao longo da revisão da literatura técnica, a partir dos conceitos de Rosa (2016) Vieira (2015), entende-se que os indicadores são dados para avaliação da performance de processos. Essa avaliação dos processos vai ter um desdobramento no controle e atuação para melhoria dos processos. Utilizando-se de ferramentas de controle gerencial de processos, neste caso o ciclo PDCA, a empresa poderá trabalhar em melhoria contínua para seus processos, visando garantir a manutenção da qualidade do serviço oferecido como um diferencial competitivo.

O entendimento aprofundado do problema expõe que atualmente a empresa não tem controles e metas associados aos seus processos. Dessa forma, também não existe um trabalho de melhoria, derivada dos resultados do mesmo.

O autor espera que a partir da proposta da criação de indicadores, seja possível para empresa avaliar a qualidade do serviço prestado, o faturamento proveniente do processo, verificando como os mesmos tem contribuído para que a empresa possa alcançar seus objetivos estratégicos. Da mesma forma, seja possível trabalhar naqueles processos cujo resultado estão abaixo do esperado.

2.4. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA

As soluções apresentadas visam melhorar o fluxo das atividades de gestão das locações da imobiliária de maneira geral. Cada uma delas deve contribuir para o aumento da qualidade e da produtividade do serviço prestado e para evolução contínua dos mesmos.

A definição de objetivos e metas associados ao processo de locação tem por objetivo melhorar a gestão do negócio, fornecendo a empresa dados que permitam realizar um entendimento de sua importância dentro do portfólio da empresa.

Apesar de limitado ao processo de locação, as ações implementadas através desta pesquisa, podem ser ampliadas para os processos de venda e prestação de assessoria imobiliária da organização. A empresa pode definir seu planejamento estratégico, e da mesma forma que realizado com as locações, atribuir objetivos aos demais processos, criando políticas internas que orientem a organização no sentido de atingir esses objetivos. Essas diretrizes vão servir de base para tomada de decisão da empresa e visam melhorar sua capacidade de lidar com cenários futuros incertos.

O retorno esperado dessa ação será medido em partes pela percepção dos gestores da empresa, que vão avaliar o quanto essas medidas vão contribuir para melhorar a gestão organizacional. Outras variáveis mensuráveis como faturamento, número de clientes e volume de negócios realizados podem sofrer variações como reflexo dessas mudanças.

Com relação ao mapeamento do processo de prestação de serviços de administração de alugueis, espera-se que as propostas tragam resultados em variados segmentos. Com relação a gestão de processos internos, a proposta visa aumentar a eficiência produtiva e a qualidade do serviço prestado, a partir da padronização da operação e da criação de fluxos de informação sobre o processo. Isso deve permitir que outras pessoas possam ser treinadas e sejam capazes de atuar neste processo independentemente de suas particularidades. Desta maneira, espera-se que o sócio responsável pelo processo consiga ter mais tempo para trabalhar com novos negócios que vão trazer mais faturamento a empresa, como captações de imóveis no segmento de locações ou vendas.

De forma quantitativa, as ações tomadas poderão ser medidas através de seu impacto no faturamento. A empresa pode comparar o faturamento médio em um determinado intervalo anterior a implementação das medidas com o faturamento médio após esse determinado período. Outra variável que pode ser medida é o número de imóveis sob a gestão da empresa no segmento de locações. Mais uma forma de medir o resultado das ações é através do controle de novos negócios, ou mesmo através da avaliação do nível de satisfação dos atuais clientes. Essas são ações focadas em melhorias de desempenho dos processos e da organização.

A terceira e a quarta soluções propostas, que são a criação de indicadores de controle para o processo de locação e avaliação dos mesmos para medir a eficiência do processo de locação e suas operações, possuem objetivos complementares.

O objetivo aqui é o controle do processo e a melhoria contínua. A partir da padronização do serviço oferecido, pode ser realizado um trabalho constante de acompanhamento e melhoria do mesmo, a partir do controle de indicadores que proporcionem isso.

A empresa poderá obter melhora nos níveis de serviço e conseqüentemente, aumento do faturamento associado a está operação. Essa ação é importante dentro de um planejamento estratégico, se a empresa decidir investir na oferta de um serviço

diferenciado, algo já percebido de maneira empírica como um ponto forte da organização.

A avaliação e melhoria constante dos processos pode levar a empresa a oferta de um serviço de excelência, como parte de um planejamento estratégico. O resultado pode ser um aumento significativo na capacidade competitiva da organização.

3. AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO

Após a definição das ações propostas, foi possível a aplicação das mesmas na empresa. Abaixo serão apresentadas as ações realizadas e seu status atual, uma vez que pelo pouco tempo de implementação e pelas diferenças para implementação de cada medida, ainda não é possível uma avaliação concreta dos resultados obtidos. O quadro 8 apresenta um status de cada uma das melhorias:

Quadro 8: Status das ações propostas

Ação	O que foi feito	O que está pendente	Status da implementação
Definir das metas e objetivos associados ao processo de locação	Definidos os objetivos dos processos e escolhidas e definidas as metas	-	100%
Realizar do mapeamento do processo de prestação de serviços de administração de aluguéis	Realizado o mapeamento do processo	Criação dos fluxogramas	50%
Criar indicadores de controle para o processo de locação.	Definidos os indicadores para controle das metas e dos objetivos	-	100%
Criar rotina de avaliação do processo de locação e suas operações, a partir do resultado dos indicadores	Definido frequência para reunião de avaliação	Início das reuniões e tratativa para indicadores fora da meta	33%

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira ação proposta consistia na definição dos objetivos e metas associados ao processo de locação. A ação foi bem recebida pelos sócios e a definição dos objetivos e metas ficou da seguinte forma:

Objetivo do processo de locação:

- Gerar faturamento necessário para cobrir os custos fixos da empresa.
- Tornar o serviço prestado nas locações um diferencial competitivo da empresa

Metas do processo de locação:

- Faturamento médio: Aumentar o faturamento em 20% até 06/2020
- Nível de satisfação dos clientes: Atingir 95% de satisfação dos clientes até 07/2020.

A empresa definiu suas metas a partir do histórico de faturamento e na percepção dos proprietários para o nível de serviço. Os sócios vão implantar uma pesquisa trimestral de avaliação do serviço prestado.

Para os sócios essa ação é base para elaboração de um planejamento estratégico, uma vez que há o entendimento que a operação de locação tem potencial para faturar o valor necessário para manter a estrutura em funcionamento. Além disso, pela regularidade do faturamento, ela representa uma segurança para a empresa em caso de baixa nas vendas.

A segunda ação proposta foi realizar do mapeamento do processo de prestação de serviços de administração de alugueis. A ação contemplava o mapeamento dos processos que compõe a locação, e a criação de fluxogramas para orientação das atividades de cada um destes processos.

Os mapeamentos foram realizados em parceria com o sócio da empresa, que descreveu cada etapa da locação e suas particularidades. Para implementação completa da ação, ainda está pendente a criação dos fluxogramas, que não foi concluída durante a pesquisa. A empresa avalia como necessária a criação dos fluxogramas para auxiliar na manutenção das rotinas do processo e para realização de capacitação de pessoas que porventura possam realizar essas atividades.

A terceira ação proposta consistia na criação de indicadores de controle para o processo de locação. A mesma foi concluída ainda durante a elaboração da pesquisa.

A empresa definiu quatro indicadores para controle de suas metas. O quadro 9 apresenta os indicadores definidos e as metas com as quais eles se relacionam:

Quadro 9 – Indicadores do processo de locação:

Meta	Indicador	Objetivo
Aumentar o faturamento em 20% até 06/2020	Novas locações	Maior ou igual a 4 no trimestre
	Perda das locações	Menor ou igual a 1 no trimestre
Atingir 95% de satisfação dos clientes até 07/2020.	Satisfação dos clientes atuais	Maior ou igual a 95% - avaliação trimestral
	Satisfação dos clientes novos	Maior ou igual a 98% - após conclusão do 1º negócio

Fonte: Elaborado pelo autor

Entende-se que se os objetivos definidos para os indicadores forem atingidos, a empresa conseguirá bater as metas que estabeleceu para o processo de locação. A empresa iniciou a utilização dos indicadores de processo no mês de outubro, a partir dos dados do mês de setembro.

A partir dos resultados dos indicadores, a empresa vai ter uma base de informações que devem viabilizar a última ação de melhoria proposta, que consiste na criação de uma rotina de avaliação do processo de locação e suas operações, a partir do resultado dos indicadores. Essa ação foi parcialmente implantada pela empresa. Foi definido pelos sócios que a empresa vai avaliar os dados do trimestre e atuar naqueles indicadores em que o objetivo se apresentar abaixo do esperado.

Nesse caso será feita uma análise dos possíveis motivos para o não atingimento da meta e será utilizado o PDCA para solucionar os mesmos. Como a empresa ainda não iniciou as reuniões para avaliação dos resultados, a ação foi considerada parcialmente concluída.

As ações propostas devem melhorar a capacidade de gestão de negócio da organização. Os sócios da empresa entendem que podem aplicar as ações utilizadas ao longo da pesquisa para todas os processos que a empresa executa. Além disso, compreendem que a organização precisa elaborar um planejamento estratégico que vai orientar as decisões de nível estratégico da mesma no futuro. Com a maior organização do processo de locação, são esperados maiores retornos financeiros e a criação de um diferencial competitivo.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

O projeto aplicado se apresentou como uma fonte muito rica de aprendizado sobre a área de prestação de serviço, sobre a importância da utilização de ferramentas de gestão e do planejamento dentro de uma organização.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, com equipe enxuta e de atuação direta em todas as etapas, tornou-se mais fácil o acesso as informações e discussão das ideias. Os membros se mostraram bastante receptivos aos pontos discutidos e entenderam sua importância para o crescimento da empresa. Apesar de limitar-se ao processo de locação, as ações propostas podem ser facilmente implementadas nos demais processos, por sua metodologia simples.

Diversos conceitos estudados ao longo do curso tiveram necessidade de ser aplicados ao longo do desenvolvimento da pesquisa, permitindo o exercício e assimilação do conhecimento adquirido. A elaboração e execução do projeto aplicado envolveu conceitos de gestão e estratégia, processo decisório, ambiente empresarial, gestão de serviços, marketing, finanças, custos e inovação.

A maior dificuldade encontrada foi à reunião de dados bibliográficos referentes às empresas do ramo imobiliário, de maneira geral. Em sua maior parte, essas empresas são pequenas organizações que não utilizam técnicas de gerenciamento de negócios. Essas empresas possuem estruturas enxutas e focadas em questões operacionais, o que faz com que não julguem como necessária a utilização de ferramentas para gestão. É comum que haja por parte de seus gestores certo desconhecimento do potencial de retorno que a gestão estratégica pode trazer para o negócio ou por vezes as mesmas são consideradas demasiadamente complexas.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. A. B. **Análise das métricas de complexidade para mapeamento de processos**. 2016. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/17727>. Acesso em: Set 2018.

ALVES, Letícia da Costa. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de pós-graduação do mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016. Disponível em <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8405>. Acesso em: Set.2018.

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. In: MINTZBERG, Henry. [et all]. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAMATTI, Tassiera Baldissera. **A gestão estratégica para as construtoras de habitação de interesse social: um estudo aplicado de mapeamento estratégico**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação do mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008. Disponível em <http://repositorio.ucs.br/handle/11338/305>. Acesso em: Set. 2018.

CAMPOS, Vicente F. **Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. Nova Lima, MG: Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade ISSO 9001:2000 - Princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

CUNHA, C. J. C. A. **Iniciando seu próprio negócio**. Santa Catarina: IEA, 1997.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócio. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/cfi/1!/4/4@0.00:45.1>. Acesso em Nov. 2019.

ROSA, E. F. Da **Sistematização de um modelo de planejamento estratégico e avaliação de desempenho para pequenas empresas de serviços**: o caso de uma clínica de fisioterapia; Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/149192>. Acesso em Set. 2018.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócio**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THOMAS, Adriane; **Plano de negócio para uma empresa de assessoria imobiliária no município de Ijuí – RS**. Trabalho de conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2015. Disponível em <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3170>. Acesso em: Set. 2018.

VIEIRA, T. **MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ALVARÁS DE CONSTRUÇÃO, UTILIZANDO A METODOLOGIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS BPM**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). Universidade estadual de Maringá, 2016. Disponível em: http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/27. Acesso em: Set. 2018.

Anexo I – Roteiro da entrevista inicial

1. Comente sobre a história da empresa
2. Quem é a equipe da empresa? Qual a experiência de cada integrante?
3. Quais os serviços prestados pela Empresa?
4. Qual a importância de cada serviço prestado da empresa?
5. Quais cidades a empresa atende e qual a média de negócios em cada localidade?
6. Quantos clientes fixos a empresa possui? Em qual segmento?
7. Quanto a empresa faturou no último ano e no ano anterior?
8. Existe alguma política de metas?
9. Como a empresa capta seus clientes? Quais as estratégias de fidelização?
10. Quais as estratégias de divulgação e marketing da empresa?
11. Quais os maiores problemas da empresa?
12. Quem são os clientes que você busca? Em qual faixa de mercado a empresa busca atuar?
13. Como a empresa define suas estratégias de atuação?
14. De maneira geral, como você vê a empresa “D” no mercado imobiliário de Sapucaia?
15. Quais oportunidades você visualiza para a empresa?
16. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
17. Quem são seus principais concorrentes? Quem representa ameaça a empresa?
18. Na sua percepção, como a empresa pode ser mais forte dentro do mercado imobiliário?

Anexo II – Entrevista aprofundada sobre o processo de locação

1. Quais as etapas do processo de locação?
2. Como é feito o atendimento? Existe algum padrão na forma de atuação?
3. Existe alguma documentação relacionada à sistematização do atendimento?
4. Como são registradas/informadas as particularidades dos processos?
5. Qual o faturamento fixo mensal da operação?
6. Como a empresa administra possíveis problemas do processo? São tomadas medidas para evitar que os problemas se repitam?

7. Quais são as estratégias da organização voltadas para este processo?
8. Como esse processo contribui, de maneira geral, para os negócios da empresa?
9. Qual a percepção da empresa com relação ao potencial desta operação?