



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INCORPORADORA, UM ESTUDO DE CASO.

Marangoni, L.C. ¹

Graduando, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, Goiás, Brasil

Rodrigues, P. B. F. ²

Professora Ma., Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, Goiás, Brasil

¹ eng.lcm@hotmail.com; ² priscilla@pucgoias.edu.br

Resumo

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para empresas que desejam se destacar no mercado e alcançar seus objetivos a longo prazo. Dentre as ferramentas utilizadas para auxiliar no processo de planejamento estratégico, destacam-se a análise SWOT, PESTEL, Mapa de Empatia, Curva de Valor e o BSC. O objetivo desse artigo é elaborar o planejamento estratégico de uma incorporadora, aplicando ferramentas visuais e de simples compreensão, a fim de verificar a interação das ferramentas na elaboração do planejamento estratégicos. A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi um estudo de caso em uma incorporadora goiana de pequeno porte, recém-constituída. Os resultados mostram os dados reunidos pelas ferramentas e como foram utilizadas. O trabalho conclui que as ferramentas utilizadas são de grande valia para o estrategista que busca formalizar um planejamento estratégico estruturado, por último o planejamento apresentado foi incorporado e bem aceito pela alta direção da incorporadora.

Palavras-chave: planejamento estratégico; BSC; Curva de Valor; SWOT.

Abstract

Strategic planning is an essential tool for companies that wish to stand out in the market and achieve their long-term objectives. Among the tools used to assist in the strategic planning process, the SWOT analysis, PESTEL analysis, Empathy Map, Value Curve, and BSC are highlighted. The objective of this article is to develop the strategic plan for a real estate developer by applying visually appealing and easily understandable tools to assess the interaction of these tools in the formulation of the strategic plan. The methodological approach adopted in this research was a case study conducted in a recently established small-scale real estate developer in Goiás, Brazil. The results showcase the data gathered by the tools and how they were utilized. The study concludes that the employed tools are highly valuable for strategists seeking to formalize a structured strategic plan. Lastly, the presented plan was incorporated and well-received by the senior management of the real estate developer.

Keywords: Strategic planning; BSC; Value Curve; SWOT.

1 INTRODUÇÃO

Apesar da importância do planejamento estratégico, muitas vezes ele é desacreditado, posto em segundo plano, ou até mesmo confundido com eficiência operacional. O planejamento estratégico sofre com a falta da definição de propósito e restrições, sendo que propósito está ligado à missão da empresa, o motivo de sua existência e como ela gera valor para seus clientes, acionista, colaboradores e fornecedores. Já as restrições são medidas que a organização precisa tomar para sua sobrevivência e manutenção no mercado, portanto ter uma eficiência operacional é uma medida restritiva para se manter no mercado altamente competitivo, e de nenhuma forma se relaciona com o planejamento estratégico que guia a empresa no caminho de atingir sua visão e gerar mais valor aos seus clientes, do que seus concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O planejamento estratégico possui duas etapas básicas e vitais para qualquer organização, sendo a determinação dos objetivos da empresa e a escolha dos meios para atingir esses objetivos. Os objetivos definem o que a organização pretende alcançar, e por isso é tão importante, já os meios determinam a maneira que será executada a estratégia e o que será necessário para se alcançar os objetivos planejados (CONCEIÇÃO, 2014).

Segundo Cavalcanti (2019), 58% das empresas da construção civil analisadas são relativamente novas, tendo sua fundação de 2010 a 2018, e 41,1% são empresas de pequeno porte, que possuem faturamento bruto anual entre R\$ R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões. Em seu trabalho nota-se que empresas antigas se extinguem com o tempo, pois não conseguem se manter no mercado, dessa forma a autora faz um comparativo de empresas que possuem um planejamento estratégico bem definido e as que não possuem, com as empresas com maior e menor desempenho, respectivamente.

Cavalcanti (2019) conclui que há uma forte relação do planejamento estratégico com as empresas com maior desempenho, de forma que as variáveis que mais influenciaram o desempenho das empresas são: metas e objetivos bem definidos, padronização e simplificação dos produtos, avaliação do desempenho da empresa por meio de indicadores globais, nível de conhecimento dos colaboradores em relação as estratégias adotadas pela empresa, entendimento e conhecimento pleno dos concorrentes e mudanças de mercado, e por fim adequação da estrutura da empresa para atingir as metas estratégicas.

Diante dessa problemática, o planejamento estratégico viabiliza a permanência a longo prazo das empresas no mercado, e guia as organizações em sua realização de missão e visão. No intuito de facilitar e guiar quaisquer empresas independente do porte, existem ferramentas que coletam dados importantes e os organizam de forma visual e intuitiva, e orientam o estrategista na formulação de seu planejamento estratégico, que visa alcançar o potencial máximo de sua organização. Também é levado em consideração as oportunidades e ameaças do ambiente externo, tais como a atual alta inflação e juros que corroem o poder de compra do consumidor e conseqüentemente geram desafios para o setor da construção civil, assim fazendo o planejamento estratégico bem estruturado, um recurso essencial para se destacar e sobreviver aos ciclos da construção civil (CAVALCANTI, 2019).

Portanto o objetivo desse artigo é elaborar o planejamento estratégico de uma incorporadora, aplicando ferramentas visuais e de simples compreensão, a fim de verificar a interação das ferramentas na elaboração do planejamento estratégicos.

O trabalho se justifica a medida que propõe a verificar a aplicação das ferramentas que auxiliam na construção do planejamento estratégico, já que as empresas no ramo da construção civil carecem desse tipo de planejamento e sofrem com as oscilações inerentes do mercado, de forma que poderia ser mitigado os danos caso houvesse um olhar para o futuro e consciência dos atributos da empresa que auxiliam e atrapalham a organização de se destacar no mercado. Dessa forma o trabalho contribui para todas as pequenas e médias empresas no ramo da construção civil, para que possam utilizar as ferramentas que auxiliam na elaboração do planejamento estratégico e também contribui para a academia já que o trabalho traz o tema do planejamento estratégico no ramo da construção civil no Brasil, um assunto ainda pouco explorado

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2018) o planejamento estratégico é a base metodológica para a indicar a melhor direção a ser tomada, visando capturar oportunidades e prevendo movimentos necessários para mitigar ameaças. Dessa forma o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta direção, onde são estabelecidos os objetivos da empresa e os cursos a serem tomados para atingir esses objetivos, levando em consideração condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Por fim, é planejado de forma estratégica, o plano tal que, coincide com a missão, visão e valores da empresa, tendo assim coerência e sustentação decisória.

Segundo Kotler (1992), é importante não somente tentar simular o futuro com dados históricos da própria empresa, mas sim criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado. Kotler também, declara que o planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, sendo assim individual e personalizada para cada empresa, tomando consciência de seus recursos disponíveis, mercado inserido, objetivos e oportunidades.

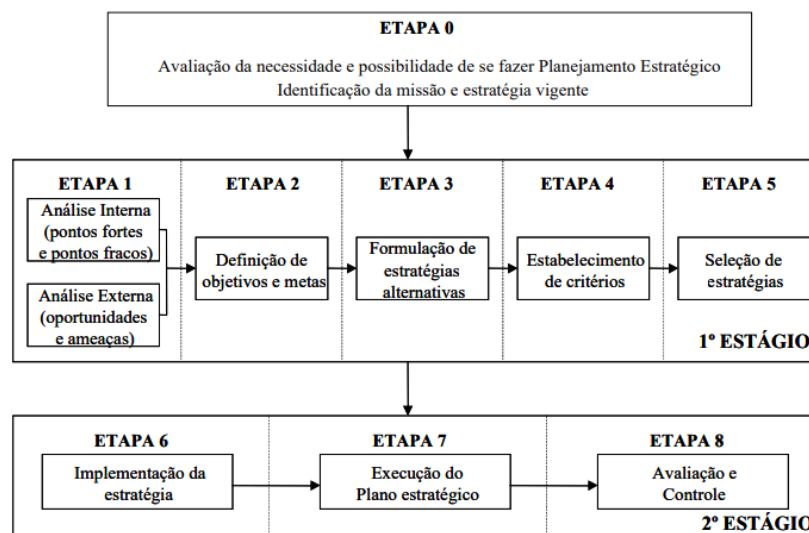
Em suma, o propósito do planejamento é possível ser definido como a elaboração de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam condições viáveis de avaliar os resultados das ações presentes no futuro, em função dos objetivos empresariais que norteiam e facilitam a tomada de decisão no futuro, de forma mais célere, coerente, eficiente e eficaz. Sendo assim, pode-se afirmar que o uso do planejamento estratégico de forma sistemática tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, e conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2018).

2.2 Etapas do Planejamento Estratégico

Não há consenso da literatura na metodologia para a elaboração do planejamento estratégico, porém a maior diferença se encontra na ordem em que são decididos os objetivos da empresa, podendo ser anterior ao diagnóstico da identidade e posicionamento organizacional de acordo com Lima (2018) ou após essa análise, segundo Oliveira (2018).

Segundo Terence (2002) a construção do planejamento estratégico deve seguir as etapas propostas no 1º estágio, compostas por 5 etapas, e considerar a etapa 0 como uma análise atual da empresa com ou sem planejamento estratégico vigente. Após a elaboração do planejamento estratégico, se faz necessário a implantação, execução, controle e avaliação do planejamento estratégico, e essas etapas compõem o 2º estágio, conforme Figura 1.

Figura 1: Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico



Fonte: Terence, 2002.

A seguir será detalhado as etapas que compõem o estágio 1, a elaboração do planejamento estratégico, indicando as ferramentas que podem ser utilizadas para ajudar na realização desse processo complexo e importantíssimo, que não pode ser criado de forma simplista e apressada.

2.2.1 Filosofia

Nessa etapa é realizada a identificação e consolidação da missão, visão e valores, pois nortearão todo a estratégia a ser seguida, concedendo ao planejamento coerência e solidez (TERENCE, 2002).

Após o entendimento dos pré-requisitos na formulação da cultura e processo de amadurecimento da alta direção e organização como um todo, deve-se então partir para a estruturação do caráter da empresa, definindo sua a missão, visão e valores.

A missão da empresa é a razão de “ser” da empresa, deve explicar qual o diferencial competitivo da empresa, e deve servir como bússola para a empresa e não o destino em si, dessa forma não explicita o serviço ou produto oferecido, mantendo seu horizonte amplo e uma missão aberta a novas possibilidades e oportunidades, e por fim, pensando na alteração constante dos mercados, a missão se molda às circunstâncias, porém está sempre definida, como Oliveira (2018) relata: “Portanto, o importante é que se ‘tenha sempre’ uma definição, e não ter uma definição ‘para sempre’ ”.

A visão é a delimitação do horizonte onde se quer chegar em um período definido de tempo. Já os valores são princípios que refletem a gestão da empresa, normalmente é o espelho dos valores do empresário, e de forma geral, regula como a empresa irá se relacionar com seus clientes e colaboradores (NAKAGAWA, 2014).

2.2.2 Diagnóstico

O diagnóstico da empresa é realizado no intuito de identificar suas características mais importantes e definir sua posição de mercado, sendo imprescindível para a formulação de estratégias, em que se utiliza essas características para alcançar os objetivos pretendidos pela alta direção.

Dessa forma o diagnóstico da empresa é feito observando posicionamento de mercado em que a empresa está inserida, identificando os aspectos internos e externos à organização. Para isso é feito um estudo através de várias ferramentas disponíveis que serão tratadas a seguir neste trabalho.

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia a empresa a identificar sua posição no mercado em que atua, e foi desenvolvida por ANDREWS (1971). Ela detalha as forças (*strengths*), e fraquezas (*weaknesses*), que são classificadas como uma análise interna, já que fazem parte do escopo em que a empresa detém controle, já oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) são externas à empresa, sendo assim incontroláveis (CONCEIÇÃO, 2014).

Segundo esse raciocínio deve-se então elencar as forças propulsoras da empresa que facilitam alcançar os objetivos e devem ser reforçadas, enquanto as fraquezas dificultam ou impedem alcançar os objetivos, e devem ser superadas. Por fim as ameaças são situações impeditivas para alcançar os objetivos, e de forma análoga as oportunidades são situações que ajudam alcançar objetivos (LIMA, 2018).

Diferentemente da análise SWOT a análise PESTEL visa o ambiente externo e é mais contundente e focada direcionando as preocupações das oportunidades e ameaças nos vieses: político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legais. Também é conveniente correlacionar as análises SWOT com a PESTEL, identificando onde as forças e fraquezas se relacionam com as oportunidades e ameaças (HARRISON, 2010).

Porém não basta conhecer suas características internas e as influências externas, deve-se, também, ter ciência do que gera valor ao cliente, e o que ele considera como valioso, sendo

assim necessário uma análise focada no cliente e em sua experiência de consumo. A seguir é estudado uma ferramenta que ajuda a organização a conhecer seus clientes e quais atributos eles valorizam.

O mapa de empatia foi criado por Dave Gray e atualizado em 2017, sendo desenvolvido para segmentar o público-alvo de forma empática, procurando deduzir suas dores e objetivos. O mapa é feito de forma visual no intuito de melhor identificar a persona, ou “avatar”, a qual a empresa intenciona comunicar e vender seus produtos e serviços. O persona representa uma classe de usuários a ser atendida (CASTILHO, 2019).

Portanto deve-se buscar os atributos que o cliente realmente valoriza e se conecta para haver um melhor aproveitamento das ações estratégicas contribuindo de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Outra ferramenta de diagnóstico é a Matriz de avaliação de valor, ou curva de valor, em que situa a empresa com relação à concorrência e pontua aspectos em que se devem alocar mais ou menos recursos, dessa forma reduzindo custos e gerando valor no atributo realmente qualificado pelos clientes. A curva de valor é construída ao posicionar os atributos no eixo horizontal e atribuir pesos a esses atributos no eixo vertical, criando assim uma curva onde é visualmente marcante atributos a melhorar e o que reduzir (KIM, 2005).

2.2.3 Definição de Objetivos, Metas e

Para estabelecer critérios e indicadores, a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) possui reconhecimento referente ao acompanhamento da estratégia e sua execução. O BSC traduz a missão e visão em medidas e objetivos claros para todos os participantes envolvidos (CONCEIÇÃO, 2014). Apesar da ferramenta ser bastante utilizada por diversas organizações na execução das estratégias, o BSC não se propõe a elaborar as estratégias, apenas garante sua execução (EAUX, 2017).

Seguindo o raciocínio de alcançar a missão e visão da empresa, a perspectiva financeira obtém sua premissa atingida a partir do ponto em que a empresa atende tanto as expectativas dos clientes, quanto do mercado. E para que se faça factível esse sucesso financeiro é necessário uma mudança nos processos internos para que alcancem melhor performance, e essas mudanças somente são possíveis através das pessoas, tecnologia e infraestrutura adequadas na perspectiva de aprendizado e crescimento. Portanto deve-se trabalhar todas as perspectivas de forma integrada, porém cada uma com suas devidas características, como indicadores, metas e objetivos (EUAX, 2020).

A perspectiva financeira é primordial, e guia as outras perspectivas. Nessa perspectiva os objetivos estratégicos devem deixar claro o desempenho financeiro projetado para o futuro. Por fim, todos os objetivos e metas das outras perspectivas devem se relacionar com no mínimo um objetivo da perspectiva financeira (EUAX, 2020).

A perspectiva dos clientes elabora em quais segmentos estratégicos a empresa deverá ter enfoque, já que é desse segmento que haverá os resultados que sustentam a perspectiva financeira, dito isso mercados específicos deverão ser conquistados através das ações estratégicas. Portando é necessário primeiro definir o segmento de atuação em mercados estratégicos e por fim a escolha do cliente-alvo (EUAX, 2020).

Processos são atividades interdependentes, ordenadas de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos, e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidas. Esses processos podem ser entre a empresa e seus fornecedores ou clientes, de forma Inter organizacional, ou dentro da própria organização, de forma interfuncional, sendo que ambas trabalham de forma conjunta para entregar valor ao cliente com seu produto ou serviço final (CBOOK, 2013).

A perspectiva dos processos internos, segundo EUAX (2020), viabilizam os objetivos propostos na perspectiva dos clientes, sendo que as medidas adotadas na perspectiva dos processos internos devem ter foco nos processos com maior impacto na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros da empresa (CONCEIÇÃO, 2014).

A organização é feita de pessoas e tem seu objetivo servir e gerar valor para outras pessoas. Nesse sentido, a empresa deve ter enfoque no habilitador que possibilita a organização operar, e entregar resultado, já que são as pessoas que possibilitam os lucros e a sua manutenção. A partir dos objetivos estabelecidos, se faz necessário a integração das pessoas nessa nova orientação estratégica, sendo provável a demanda de capacitação e treinamento das equipes (EUAX, 2020).

A tecnologia é outro habilitador de todo o processo, pois ela reúne, organiza, e parametriza as informações, cada segmento demanda mais ou menos tecnologia, porém sem ela é inviável os processos de controle e gestão, possibilitando assim a implantação de processos com maior precisão, menor custo, maior velocidade, e maior segurança (EUAX, 2020).

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada foi um estudo de caso. Para atingir o propósito da pesquisa, ela foi dividida em três fases, conforme orienta Yin (2005): Exploratória - Revisão Bibliográfica, e ambientação da incorporadora; Desenvolvimento - Coleta de dados requeridos pelas ferramentas, análise e interpretação dos dados, elaboração do planejamento estratégico, verificar interação das ferramentas; Consolidação - Análise do planejamento estratégico, das ferramentas utilizadas em sua criação.

A revisão bibliográfica foi o primeiro passo da etapa exploratória, que teve por finalidade proporcionar a familiaridade com a área de estudo, foi realizada a partir de pesquisas em periódicos científicos, teses e dissertações, periódicos de indexação e resumos utilizando palavras-chaves como: planejamento estratégico, SWOT, PESTEL, mapa de empatia; curva de valor; BSC; metodologia; entre outras.

A ambientação da empresa foi feita por meio de entrevistas com a alta direção para identificar as características da incorporadora.

A fase de desenvolvimento teve seu início na coleta de dados através de entrevistas com a alta direção, com intuito de identificar e estabelecer a filosofia da empresa quanto à sua visão de futuro, missão, visão, valores, objetivos e metas. Em seguida também foram coletados dados necessários à utilização das ferramentas utilizadas, tais como pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças, ambientação da empresa no mercado imobiliário, pesquisa de mercado sobre valores de imóveis, etc., que são necessários para dar início e corpo na elaboração do planejamento estratégico a partir das, da etapas descritas por Terence (2022), citadas na Figura 01.

Após a coleta de dados, foi feita uma análise das informações coletadas e distribuídas com a ajuda das ferramentas, tais como SWOT, PESTEL, Mapa de Empatia, Curva de Valor, Balanced Scorecard. A partir dessas ferramentas que reúnem e organizam as informações coletadas de forma visual foi dado início na análise da interação das ferramentas por meio da observação do resultado das tabelas criadas.

Feito o planejamento estratégico, contemplado pela definição de objetivos e meios para atingi-los, foi avaliada a utilização das ferramentas utilizadas no processo de elaboração do mesmo, utilizando as seguintes variáveis, facilidade de usos e benefícios gerados pela utilização das ferramentas em conjunto.

A conclusão a partir das impressões da alta direção a através de uma entrevista, foi feita a fim de verificar a expectativa da alta direção em relação ao planejamento estratégico.

4 Resultados e discussões

A incorporadora pertence a um grupo, que conta com uma empresa varejista de materiais para construção que possui 26 anos de mercado, é uma empresa de médio porte e possui bons fornecedores e colaboradores que estão engajados com a empresa. Possui um lote no Jardim América em Goiânia para construção do primeiro empreendimento residencial. O grupo ainda não possui planejamento estratégico formal, porém há o desejo de realizar planos para cada empresa de forma que conciliem todos os planejamentos do grupo.

Após as entrevistas com a diretoria, foram desenvolvidas opções de missão com base nas práticas de mercado das incorporadoras atuantes no estado de Goiás e foi adotada a seguinte missão: “Viva à la Dubai, onde a experiência, tecnologia e inovação encantam a todos”.

Assim como a missão, a visão e os valores das empresas também são fundamentais para entender sua essência e comprometimento com seus clientes e com a sociedade em geral.

A partir das informações coletadas e seguindo a filosofia Lean, estabeleceu-se uma visão ambiciosa de se tornar "incomparável", tecnológica, inovadora, e surpreendente no mercado regional, em 5 anos. Para alcançar essa visão, a adotou-se valores sólidos e comprometidos com a excelência em atendimento ao cliente, transparência e honestidade.

Notou-se que a satisfação do cliente é o principal objetivo da incorporadora do estudo, pois a empresa entende que clientes satisfeitos são a base do sucesso e da reputação da empresa. A transparência é valorizada pela Incorporadora para manter a confiança do cliente, promovendo uma relação aberta e honesta. A honestidade foi observada como essencial para garantir a integridade da empresa e para construir relações duradouras e significativas com os clientes e colaboradores.

Após feita a entrevista com o diretor da incorporadora, foi identificado pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças. A análise SWOT feita no Apêndice 1, Tabela 1, permitiu uma visão geral dos principais fatores internos e externos que podem afetar a Incorporadora, tanto positiva quanto negativamente.

Um dos principais pontos fortes identificados é a independência de capital externo, o que traz benefícios, uma vez que não é necessária a tomada de empréstimos com bancos e investidores, possibilitando maior lucro.

Devido ao grupo de empresas, o relacionamento com bons fornecedores é outro ponto forte levantado, assim como a infraestrutura organizacional constituída, como por exemplo setor de compras, financeiro, marketing, logística e uma governança já estabelecida.

Já analisando os pontos fracos o grupo não conta com a expertise da construção de prédios, nem com sistemas de gestão de obras, em relação aos concorrentes podendo impactar na eficiência, qualidade e retorno nos investimentos.

Outro ponto fraco identificado foi não ter um quadro de funcionários definidos, como engenheiro responsável, equipe de carpintaria, equipe de armação, pedreiros, serventes, mestre de obras, e outros profissionais relacionados à construção civil. Como não houve obras de prédios, a incorporadora não possui maquinários e equipamentos necessários para a construção de edifícios, tais como *BobCat's*, cremalheiras, guias, guinchos entre outros.

Por fim a incorporadora ainda não possui um planejamento estratégico formalizado, ela também não conta, ainda, com um grande diferencial de mercado.

Os fatores analisados como oportunidades baseiam-se na expectativa de que o crédito seja facilitado pelo atual governo baseado nas gestões anteriores, e outra oportunidade é a tendência de apartamentos compactos e inteligentes que auxiliarão a empresa a atingir seus objetivos.

Já as ameaças são baseadas num mercado extremamente competitivo com vários outros integrantes do mercado imobiliário, que estão consolidados e em franco crescimento. Outra ameaça é a falta de mão de obra qualificada, onde as grandes incorporadoras já reservam os melhores profissionais.

Outra questão é a matéria prima da construção, como aço e cimento, que sofre oscilações de acordo com o mercado global, como demanda Chinesa, guerras, petróleo entre outros fatores que encarecem os produtos.

Com base nessa análise, foi possível elaborar estratégias para potencializar os pontos fortes da empresa, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades identificadas e se preparar para enfrentar as ameaças. Portanto a ferramenta foi avaliada como de fácil uso, e gera benefícios de formalizar os pontos importantes para a empresa.

Com o objetivo de obter uma visão mais ampla e estratégica sobre o mercado em que a empresa atua, foram realizadas análises cruzadas SWOT e PESTEL. A análise SWOT identificou os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado.

Para complementar a análise SWOT, foi realizada a análise PESTEL, que buscou identificar os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que afetam o mercado em que está inserida a incorporadora em análise.

O Apêndice 1 Tabela 2 apresenta uma análise dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças da Incorporadora, em relação aos atores/pontos Político-Legal, Econômico, Sócio-Cultural, Tecnológico, Ambiental, Jurídico e Ético. Dentre as oportunidades identificadas, destaca-se a possibilidade de aproveitamento de incentivos fiscais para investimento em imóveis, a adoção de novas tecnologias para construção e a parceria estratégica com empresas do setor.

Outra oportunidade importante é o aumento da demanda por imóveis mais acessíveis e a preferência dos consumidores por imóveis com tecnologias integradas, o que pode ser um diferencial competitivo relevante para a empresa. Além disso, há uma possibilidade de novas políticas públicas para incentivar a construção civil e o crescimento da economia local.

Entretanto, a Incorporadora também enfrenta algumas ameaças, como as restrições legais e burocráticas para a construção, o aumento da carga tributária sobre imóveis, o risco de processos judiciais contra a empresa e a flutuação do mercado imobiliário.

Em resumo, a análise SWOT X PESTEL da Incorporadora apresentou importantes novas ideias sobre a empresa e pode ser utilizada como base para a tomada de decisões estratégicas visando o aproveitamento das oportunidades e a minimização das ameaças, bem como para aprimorar seus pontos fortes e superar seus pontos fracos.

A análise PESTEL estressou diversas possibilidades, e com isso se tornou uma ferramenta com grau de dificuldade maior que a SWOT, porém apresenta maior abrangência de fatores externos que podem influenciar a empresa em estudo.

Após o diagnóstico da incorporadora, foi realizada uma pesquisa de mercado que utilizou como base um artigo científico que reuniu um grande banco de dados da Associação de proprietários de imóveis em Goiânia (ADEMI-GO). Esse estudo permitiu identificar as oportunidades de mercado em 2019 e tendências do mercado apontadas por Amaral (2019).

Além disso, foi feita uma busca por imóveis através das corretoras que atuam no mercado goiano para verificar e validar as informações obtidas na pesquisa. Com base nesse processo, é possível tomar decisões estratégicas mais fundamentadas e alinhadas com as oportunidades e tendências do mercado imobiliário em Goiás.

A partir do artigo de Amaral (2019), e atualizadas as informações, estabelece-se uma estratégia de construção de apartamentos de um quarto, menores que 50m², com valor do metro quadrado de venda variando de R\$4.000,00 a R\$8.000,00 com valor final de R\$200.000,00 a R\$400.000,00, no intuito de atender as personas: jovens e investidores.

Com a estratégia guiada pela pesquisa de mercado realizada, foram feitas as análises dos perfis dos clientes, curva de valor, postura estratégica e por fim estabelecidos os critérios para construção do BSC.

A partir dos mapas de empatia expostos no Apêndice 2, Figura 2 e baseado também na missão e visão da incorporadora, busca-se realizar empreendimento tecnológicos, sustentáveis, e com fachadas que chamem atenção por sua singularidade de beleza, com imóveis mais práticos e eficientes buscando otimizar espaços e oferecer uma experiência de compra para seus clientes. Essa ferramenta foi peculiarmente difícil sua realização ao propor conhecer seu público-alvo de forma mais aprofundada, oferecendo uma análise de como satisfazer o cliente.

A partir da curva de valor no Apêndice 2, Figura 3 estabeleceu um padrão de imóveis que buscam otimizar espaços como eliminar piscinas, corredores, espaços de festas, reduzir vagas de estacionamento, espaços comuns grandes, criar áreas de *coworking*, espaço para pets, apartamentos inteligentes e funcionais, espaços verdes e sistemas de sustentabilidade como captação da água da chuva, jardins na cobertura, salas comerciais, espaços funcionais como lavanderia coletiva, padarias e farmácias com intuito de oferecer praticidade no cotidiano dos moradores, e por fim elevar design da fachada moderno, comunicação através de influencers e mídias digitais.

Com essas análises baseadas nas ferramentas aqui utilizadas foi possível enquadrar a incorporadora aqui estudada em uma postura estratégica de crescimento, onde há uma predominância de oportunidades e pontos fracos em relação aos seus concorrentes. Nessa postura de crescimento existem quatro opções estratégicas possíveis, sendo que a inovação é sempre a mais bem vista, e foi essa a adotada, que busca um planejamento estratégico bem estruturado, pesquisas de mercado para identificação do perfil do consumidor, curva de valor no intuito de embarcar em um mercado ainda inexplorado, e por fim tecnologia e sustentabilidade como diferenciais mercadológicos.

A partir desse estudo, estabeleceu-se como principal objetivo construir um prédio de 11 pavimentos com 4 apartamentos compactos por andar, em um prazo de 2 anos, e vender as unidades do empreendimento em menos de 6 meses após o lançamento.

Com objetivos claros são definidos metas, indicadores e iniciativas reunidas na ferramenta BSC presentes no Apêndice 3 Figura 3, divididos nas quatro perspectivas da técnica.

O primeiro objetivo da Perspectiva Financeira é elevar o valor de mercado da empresa, e o indicador selecionado para medir o progresso nesse sentido é o valor de mercado da empresa. A meta estabelecida é atingir um valor de mercado de R\$ 20 milhões, em 2 anos. Para alcançar essa meta, as iniciativas incluem investir em marketing e publicidade para aumentar a visibilidade, desenvolver projetos inovadores que agreguem valor ao empreendimento e fidelizar clientes por meio de um atendimento diferenciado.

O segundo objetivo é alcançar um valor econômico agregado, o indicador selecionado para medir o progresso é o lucro líquido. A meta estabelecida é obter um lucro líquido de 30%. As iniciativas para alcançar essa meta incluem reduzir custos operacionais sem afetar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, implementar novas tecnologias para otimizar processos internos e aumentar a eficiência da equipe e realizar estudos de viabilidade de projetos para identificar oportunidades de investimentos rentáveis.

O terceiro objetivo é obter o retorno sobre o investimento, e o indicador selecionado para medir o progresso é o retorno sobre o patrimônio líquido. A meta estabelecida é atingir um ROE de 20% a.a. Para alcançar essa meta, as iniciativas incluem identificar oportunidades de investimento com boa relação risco-retorno, monitorar constantemente os resultados dos

investimentos realizados e realizar análises de mercado para identificar tendências e oportunidades de negócio.

O primeiro objetivo da Perspectiva de Clientes visa atender a satisfação dos clientes com o empreendimento, o indicador adotado é o índice de satisfação do cliente, e a meta é de 85%, o que pode levar a recomendações positivas e aquisições futuras. Para isso, é proposta a realização de pesquisas de satisfação periódicas para avaliar e atender às necessidades dos clientes.

O segundo objetivo busca alcançar visibilidade e o reconhecimento da marca para o público jovem e investidor, o indicador é a taxa de reconhecimento de marca com meta de 70%, em 5 anos. Para alcançar isso, é proposto um aumento no investimento em publicidade em meios digitais e eventos do mercado imobiliário.

O terceiro objetivo visa desenvolver atributos específicos que sejam relevantes para jovens e investidores, com indicador sendo a taxa de ocupação e meta de 70%, a partir de imóveis compactos e funcionais, com tecnologia embarcada e áreas de lazer compartilhadas. Possibilitando aumentar a atratividade do empreendimento e, conseqüentemente, a taxa de ocupação.

O primeiro objetivo da Perspectiva de Processos internos é a Eficiência Operacional: A eficiência operacional está diretamente ligada à satisfação do cliente. O indicador selecionado será cumprimento de prazos e orçamento com meta de 80%.

Gestão de Fornecedores e Parceiros possui como indicador um índice de satisfação dos fornecedores e parceiros, com meta de 90% e busca uma boa relação com os fornecedores através de transparência e um canal de comunicação aberto.

Gestão do Relacionamento com o Cliente possui como indicador o índice de satisfação do cliente, com meta de 85%, e o método para atingir essas metas seriam as iniciativas: realizar treinamentos e capacitações da equipe para um atendimento personalizado e eficiente; disponibilizar canais de comunicação acessíveis e ágeis para o cliente; realizar pesquisas de satisfação para identificar oportunidades de melhoria.

Marketing e Comunicação, indicador taxa de conversão de leads em clientes, meta 20%. Iniciativas: investir em campanhas de marketing segmentadas e personalizadas para cada público-alvo; acompanhar as métricas e indicadores de desempenho das campanhas de marketing; manter um site e redes sociais atualizados e informativos

Gestão da Qualidade, indicador índice de conformidade, meta 80%. Iniciativas: realizar inspeções e testes de qualidade em todas as etapas do processo de construção e entrega dos imóveis; estabelecer padrões de qualidade e garantir o cumprimento dos requisitos legais e normativos; disponibilizar um canal de atendimento ao cliente para identificar e corrigir eventuais problemas ou defeitos após a entrega dos imóveis.

O primeiro objetivo da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento é desenvolver competências técnicas e comportamentais nos colaboradores, indicador porcentagem de colaboradores treinados e certificados, meta 90%. Iniciativas: contratação de empresa especializada em capacitação e treinamento; utilização de plataformas de ensino à distância.

Garantir boa comunicação interna, indicador taxa de satisfação dos colaboradores com o sistema de comunicação, meta 90%. Iniciativas: adoção de softwares de gestão de comunicação interna; definição de canais de comunicação claros e eficientes.

Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, indicador taxa de acidentes de trabalho, meta 95%. Iniciativas investimento em infraestrutura de segurança e saúde no trabalho; adoção de softwares de gestão de segurança e saúde no trabalho

5 Conclusão

Por fim conclui-se que foram atingidos os objetivos propostos pelo trabalho, tendo então elaborado o planejamento estratégico. A partir do diagnóstico da empresa, foi estabelecido indicadores, metas e iniciativas com auxílio da ferramenta BSC, para alcançar a visão proposta. As ferramentas que auxiliaram o desenvolvimento do planejamento estratégico tiveram importante contribuição para sua formulação, já que trouxe as informações necessárias e formou-se uma linha de raciocínio para aproveitar oportunidades de mercado. A análise SWOT documentou pontos a serem melhorados e pontos que já são fortes e devem ser utilizados a favor da empresa. A análise PESTEL X SWOT destacou as influências externas de forma a categorizar de onde poderiam surgir oportunidades e ameaças, e com isso extrapolou a visão para o mundo externo. O mapa de empatia elucidou muito bem os atributos relevantes para o público-alvo, determinando então como atingi-los e melhor agradá-los. Após uma análise minuciosa de quem a empresa pretende atender, notou-se padrões que devem ser levados em consideração para a produção de produtos personalizados para o público-alvo, e a ferramenta curva de valor tornou o processo muito claro e guiou as ações estratégicas para se destacar no mercado e buscar um oceano azul. Por último temos a ferramenta BSC que compilou e deixou claro os objetivos estratégicos e os meios para atingi-los, sendo então uma ferramenta poderosa de comunicação e gerenciamento de planos de ações de forma muito objetiva, e estabeleceu-se indicadores que guiam e balizam a empresa em sua busca do cumprimento do planejamento estratégico.

Após a formulação e apresentação do planejamento estratégico para a alta direção e grupo de investidores, houve uma grande injeção de energia no processo o que possibilita tomadas de decisões mais embasadas com margem para maiores investimentos futuros já que os riscos e oportunidades agora são conhecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Vinicius Nóbile de. Cadeia de valor: o que é, para que serve e exemplo de aplicação na gestão de processos. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

ALMEIDA, Vinicius Nóbile de. Gerenciamento de Processos: entenda o que é e como eles podem afetar a sua organização. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/09/gerenciamento-de-processos-de-negocio/#:~:text=Processo%20Ponta%20a%20Ponta%20%C3%A9,cruzam%20v%C3%A1rias%20%C3%A1reas%20de%20neg%C3%B3cio.>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022

AMARAL, Tatiana Gondim do et al. Análise das vendas de empreendimentos imobiliários residenciais verticais em Goiânia e seus fatores de influência. **Gestão & Produção**, v. 29, 2022.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação. Editora Atlas, 2. Ed, 2010.

CASTILHO, Robinson. O que é um Mapa de Empatia? Passo a passo para criar Mapa de Empatia com Exemplo | Robinson Castilho. YouTube 22 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Ua6vy70IjMs>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022

CAVALCANTI, Nathalie da Silva et al. Análise da gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil diante da percepção de alteração do cenário econômico. 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion; DO PRADO, Lucas Sciencia; MERLO, Edgard Monforte. Uma aplicação conjunta das análises swot/pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 77-101, 2010.

BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOOK V3. 0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos da Administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. 9ª edição. São Paulo: Manole, 2016.

CONTROL5. Mapa de empatia atualizado: o que é e como usar para entender seu cliente. Disponível em: <<https://control5mkt.com.br/blog/mapa-de-empatia-atualizado/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

Euax Consulting. BSC é Para Execução estratégica, não para Formulação. Pulou essa Parte?. YouTube 27 de dez. de 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=a12lv012o9A>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRERO. Balanced Scorecard (BSC) – Principais Conceitos da Metodologia. Disponível em: <<https://herreroconsultoria.com.br/balanced-scorecard-bsc/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

KIM, W. Chan A estratégia do oceano azul : como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante / W. Chan Kim, Renée Mauborgne ; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Joilson Souza de. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO). 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

PFLUEGER, Cláudia Dias. Aplicação das metodologias SWOT e PEST para análise do reposicionamento tecnológico na indústria do óleo e gás. 2020.

PORTER, M. Competição. 11. ed. São Paulo: Campos, 1999.

ROVINA, Jackson. Perspectivas do BSC: o que são e qual a sua importância na execução da estratégia. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2020/01/perspectivas-do-bsc/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do orçamento. 2002. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil, 2002.

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998

VASCONCELOS, Ieda. PIB da construção fecha o ano com crescimento de 9,7%, a maior alta em 11 anos. Disponível em: <<https://cbic.org.br/pib-da-construcao-fecha-o-ano-com-crescimento-de-97-a-maior-alta-em-11-anos/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

VIRTI, Jenifer Francisco. Proposta de planejamento estratégico: o caso da empresa JJ Virti Materiais de Construção LTDA ME. 2013.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice 1

Tabela 1: Análise SWOT

FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES (+)	FRAQUEZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Capital próprio • Bom relacionamento com fornecedores de material para construção • Equipe engajada • Possui um bom modelo de governança • Possui ativos (imóveis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência de mercado • Falta de mão de obra própria • Não possui equipamentos • Não possui planejamento estratégico bem estruturado • Ainda não tem um diferencial competitivo relevante

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> • O crédito ao consumidor será ampliado • Tendência surgindo que vai favorecer a venda de imóveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes estão melhor posicionados • Mão de obra escassa no mercado • Matéria prima sofre oscilações devido a eventos externos

Tabela 2: Análise SWOT X PESTEL

Fatores	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Político - Legal	Possui um bom modelo de governança	Não possui planejamento bem planejado	Parcerias estratégicas com empresas do setor	Restrições legais e burocráticas para construção
Político - Legal			Aproveitamento de incentivos fiscais para investimento em imóveis	Aumento da carga tributária sobre imóveis
Político - Legal			Possibilidade de novas políticas públicas para incentivar a construção civil	Risco de processos judiciais contra a empresa
Econômico	Capital próprio	Inexperiência de mercado	Aumento da demanda por imóveis mais acessíveis	Instabilidade política e econômica
Econômico	Bom relacionamento com fornecedores de material para construção	Falta de mão de obra própria	Adoção de novas tecnologias para construção	Flutuações no mercado imobiliário
Econômico	Possui ativos (imóveis)	Não possui equipamentos	Crescimento da economia local	Possibilidade de preservação de materiais de construção
Econômico		Ainda não tem um diferencial competitivo relevante	Parcerias estratégicas com empresas do setor	
Sócio- cultural	Equipe engajada	Inexperiência de mercado	Aumento da procura por imóveis mais acessíveis	Possível mudança no comportamento do consumidor

Sócio- cultural		Falta de mão de obra própria	Crescimento da população	Dificuldade em entender as necessidades e os desejos dos consumidores
Sócio- cultural			Preferência dos consumidores por imóveis com tecnologias integradas	
Tecnológico	Adoção de novas tecnologias para construção	Inexperiência de mercado	Adoção de tecnologias inteligentes	Risco de obsolescência tecnológica
Tecnológico		Não possui equipamentos	Utilização de softwares de gestão de projetos e de relacionamento com clientes	Adoção lenta de novas tecnologias por parte do setor
Tecnológico		Ainda não possui um diferencial competitivo relevante		
Ambiental			Maior conscientização ecológica da sociedade	Restrições ambientais mais rígidas
Legal			Novas regulamentações para a construção civil	Restrições legais e burocráticas para construção
Ético			Maior demanda por empresas socialmente responsáveis	Possibilidade de problemas com ética empresarial e conduta antiética

Figura 2: Mapa de Empatia

Perfil jovem que busca comprar um imóvel de menos de 50m² no Jardim América em Goiânia: 	
O que ele pensa e sente? <ul style="list-style-type: none">• Está ansioso para ter um lugar próprio para chamar de lar;• Deseja uma casa/apartamento moderno e funcional;• Valoriza o design e a decoração;• Preocupa-se com a localização e facilidade de acesso;• Quer economizar dinheiro e encontrar opções acessíveis;• Tem medo de fazer uma escolha ruim e se arrepender depois.	O que ele fala e faz? <ul style="list-style-type: none">• Procura informações e faz pesquisas na internet sobre imóveis;• Visita os imóveis pessoalmente para ver a localização e características;• Pedir opinião de amigos e familiares;• Negocia preços e condições de pagamento;• Decide com cuidado e leva em consideração vários fatores antes de fechar negócio.
O que ele ouve? <ul style="list-style-type: none">• Amigos que já compraram imóveis e suas experiências;• Anúncios de imóveis na internet;• Corretores de imóveis que buscam vender imóveis;• Familiares que podem ter opiniões e dicas sobre a compra de imóveis.	Quais são suas dores? <ul style="list-style-type: none">• Dificuldade em encontrar imóveis que se encaixem no perfil desejado;• Medo de fazer uma escolha ruim e se arrepender depois;• Preocupação com a acessibilidade e a facilidade de acesso;• Preocupação com a segurança do imóvel e da região.
O que ele vê? <ul style="list-style-type: none">• Anúncios de imóveis em sites e redes sociais;• Imagens e vídeos dos imóveis que estão à venda;• Apartamentos decorados e mobiliados;• Apartamentos com tecnologia e sustentabilidade;• Comentários e avaliações de clientes que já compraram imóveis.	Quais são seus ganhos? <ul style="list-style-type: none">• Ter um lugar próprio para chamar de lar;• Sentir-se seguro e confortável em seu novo imóvel;• Economizar dinheiro em longo prazo;• Ter um apartamento moderno e bem decorado;• Ser bem localizado e ter acesso fácil a serviços e comércio próximos.
Perfil de investidores que buscam comprar imóveis para revenda e aluguel como renda passiva:	
O que pensa e sente? <ul style="list-style-type: none">• Deseja encontrar oportunidades de investimento imobiliário que ofereçam um bom retorno financeiro a longo prazo.• Quer minimizar os riscos e maximizar os lucros em seus investimentos.• Está disposto a dedicar tempo e recursos para pesquisar e avaliar cuidadosamente as opções de investimento disponíveis.• Valoriza a estabilidade e a segurança financeira.• Está disposto a assumir um certo nível de risco em seus investimentos, mas quer ter confiança de que suas decisões serão bem fundamentadas.• Está interessado em obter informações e conhecimentos sobre o mercado imobiliário e as tendências em Goiânia.	O que fala e faz? <ul style="list-style-type: none">• Fala com outros investidores imobiliários para compartilhar informações e dicas de investimento.• Faz uma pesquisa detalhada sobre as propriedades disponíveis em Goiânia e suas perspectivas de valorização e potencial de aluguel.• Fala com corretores e consultores financeiros para obter orientação e conselhos sobre as melhores opções de investimento.• Faz ofertas e negociações com proprietários de imóveis e agentes imobiliários.• Realiza análises financeiras e de mercado para avaliar as oportunidades de investimento com base em critérios específicos, como ROI (retorno sobre investimento), taxa de ocupação e tempo de retorno.
O que vê? <ul style="list-style-type: none">• Vê uma variedade de opções de imóveis para investimento em Goiânia, com diferentes preços e tipos de propriedades disponíveis.• Vê a necessidade de avaliar cuidadosamente as oportunidades de investimento para minimizar riscos e maximizar lucros.• Vê a necessidade de obter informações precisas e atualizadas sobre o mercado imobiliário em Goiânia e as tendências de investimento.	Quais são suas dores? <ul style="list-style-type: none">• Receio de investir em uma propriedade que pode não gerar o retorno financeiro esperado.• Preocupação com a segurança e estabilidade financeira do investimento.• Incerteza sobre a qualidade das informações disponíveis sobre o mercado imobiliário e as tendências de investimento em Goiânia.• Receio de tomar uma decisão de investimento mal fundamentada ou com base em informações imprecisas.• Preocupação com os custos associados à propriedade, como impostos, manutenção e segurança.
O que ouve? <ul style="list-style-type: none">• Ouve sobre outras pessoas que tiveram sucesso em investimentos imobiliários em Goiânia.• Ouve sobre as tendências do mercado imobiliário em Goiânia, incluindo as áreas que estão se valorizando mais e as que estão em declínio.• Ouve a opinião de especialistas em investimentos imobiliários, como corretores e consultores financeiros.	Quais são seus ganhos? <ul style="list-style-type: none">• Potencial de gerar renda passiva por meio do aluguel de imóveis.• Potencial de obter lucros significativos com a valorização da propriedade.• Possibilidade de diversificar sua carteira de investimentos.• Aquisição de novos conhecimentos e habilidades sobre o mercado imobiliário e o investimento em propriedades.

Figura 3: Matriz de avaliação de valor

Para o perfil jovem que busca comprar um imóvel de menos de 50m² no Jardim América em Goiânia:

Reduzir

- Espaço de armazenamento desnecessário (exemplo: guarda-roupas grandes)
- Áreas comuns pouco utilizadas (exemplo: salão de festas pouco frequentado)
- Comodidades excessivas (exemplo: piscina de tamanho olímpico)

Eliminar

- Espaço de estacionamento (como muitos jovens usam transporte público ou aplicativos de transporte)
- Espaço desnecessário em áreas privativas (exemplo: varandas grandes)
- Excesso de corredores e áreas comuns

Criar

- Áreas de coworking e espaços de estudo compartilhados
- Tecnologia integrada ao apartamento (exemplo: fechaduras inteligentes)
- Comunidade engajada em práticas sustentáveis

Elevar

- Design moderno e arrojado
- Integração com a natureza (exemplo: jardim vertical)
- Comunicação com o cliente através de canais digitais

Para o perfil de investidores que buscam comprar imóveis para revenda e aluguel como renda passiva:

Reduzir

- Custos de construção e manutenção
- Tempo de construção e entrega
- Excesso de espaço de armazenamento

Eliminar

- Espaços comuns desnecessários
- Materiais de construção caros e pouco duráveis
- Excesso de áreas verdes e paisagismo

Criar

- Apartamentos compactos e funcionais
- Tecnologia integrada para facilitar a gestão de locação
- Serviços compartilhados (exemplo: lavanderia coletiva)

Elevar

- Design sofisticado e elegante
- Segurança e privacidade
- Rentabilidade do investimento

Apêndice 3

Figura 3: BSC

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Elevar o valor de mercado	Valor de mercado da empresa	Atingir um valor de mercado de R\$ 20 milhões	1. Investir em marketing e publicidade para aumentar a visibilidade da marca; 2. Desenvolver projetos inovadores que agreguem valor ao empreendimento; 3. Fidelizar clientes por meio de um atendimento diferenciado.
Alcançar valor econômico agregado	Lucro líquido	Lucro líquido em 30%	1. Reduzir custos operacionais sem afetar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos; 2. Implementar novas tecnologias para otimizar processos internos e aumentar a eficiência da equipe; 3. Realizar estudos de viabilidade de projetos para identificar oportunidades de investimentos rentáveis.
Retorno sobre o investimento	Retorno sobre o patrimônio líquido	Atingir um ROE de 20% a.a.	1. Identificar oportunidades de investimento com boa relação risco-retorno; 2. Monitorar constantemente os resultados dos investimentos realizados; 3. Realizar análises de mercado para identificar tendências e oportunidades de negócio.

Perspectiva de Clientes - Jovens e Investidores	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Satisfação do Cliente	Atingir alta satisfação dos clientes jovens e investidores com o empreendimento	Índice de satisfação do cliente	85%	Realizar pesquisas de satisfação periódicas para avaliar e atender às necessidades dos clientes
Comunicação e Marketing	Atingir alta visibilidade e reconhecimento da marca para o público jovem e investidor	Taxa de reconhecimento de marca	70%	Aumentar o investimento em publicidade em meios digitais e eventos do mercado imobiliário
Atributos do Produto	Desenvolver atributos específicos que sejam relevantes para jovens e investidores	Taxa de ocupação	90%	Desenvolver imóveis compactos e funcionais, com tecnologia embarcada e áreas de lazer compartilhadas
Fidelização do Cliente	Fidelizar clientes jovens e investidores para novas oportunidades de negócios	Índice de fidelidade do cliente	50%	Desenvolver programas de fidelidade e relacionamento, como descontos em novas aquisições de imóveis e acesso exclusivo a lançamentos e eventos

Perspectiva dos Processos Internos	Processos-chave	Indicadores	Metas	Iniciativas
Eficiência Operacional	Gerenciamento de Projetos	Cumprimento de prazos e orçamento	80%	1. Utilizar ferramentas de gerenciamento de projetos para monitorar e controlar os prazos e custos; 2. Capacitar e treinar a equipe para garantir a eficiência operacional
Inovação e Desenvolvimento de Produtos	Desenvolvimento de Imóveis	Taxa de ocupação	95%	1. Identificar as necessidades e desejos dos clientes para o desenvolvimento de produtos sob medida; 2. Realizar pesquisas de mercado para identificar tendências e oportunidades; 3. Implementar tecnologias e inovações para aprimorar a qualidade dos imóveis
Gestão de Fornecedores e Parceiros	Seleção de Fornecedores e Parceiros	Índice de satisfação dos fornecedores e parceiros	90%	1. Selecionar fornecedores e parceiros com base em critérios de qualidade e confiabilidade; 2. Manter um canal de comunicação aberto e transparente com os fornecedores e parceiros
Gestão do Relacionamento com o Cliente	Atendimento ao Cliente	Índice de satisfação do cliente	85%	1. Realizar treinamentos e capacitações da equipe para um atendimento personalizado e eficiente; 2. Disponibilizar canais de comunicação acessíveis e ágeis para o cliente; 3. Realizar pesquisas de satisfação para identificar oportunidades de melhoria
Marketing e Comunicação	Comunicação e Marketing	Taxa de conversão de leads em clientes	20%	1. Investir em campanhas de marketing segmentadas e personalizadas para cada público-alvo; 2. Acompanhar as métricas e indicadores de desempenho das campanhas de marketing; 3. Manter um site e redes sociais atualizados e informativos
Gestão da Qualidade	Controle de Qualidade	Índice de conformidade dos imóveis entregues	90%	1. Realizar inspeções e testes de qualidade em todas as etapas do processo de construção e entrega dos imóveis; 2. Estabelecer padrões de qualidade e garantir o cumprimento dos requisitos legais e normativos; 3. Disponibilizar um canal de atendimento ao cliente para identificar e corrigir eventuais problemas ou defeitos após a entrega dos imóveis

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Pessoas	Desenvolver competências técnicas e comportamentais nos colaboradores	Número de colaboradores treinados e certificados	90%	1. Contratação de empresa especializada em capacitação e treinamento; 2. Utilização de plataformas de ensino à distância
Pessoas Tecnologia	Garantir boa comunicação interna	Taxa de satisfação dos colaboradores com o sistema de comunicação	90%	1. Adoção de softwares de gestão de comunicação interna; 2. Definição de canais de comunicação claros e eficientes
Infraestrutura	Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável	Taxa de acidentes de trabalho	95%	1. Investimento em infraestrutura de segurança e saúde no trabalho; 2. Adoção de softwares de gestão de segurança e saúde no trabalho



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
GABINETE DO REITOR

Av. Universitária, 1089 - Setor Universitário
Cidade Universitária - CEP: 74605-910
Goiânia - Goiás - Brasil
Fone: (62) 3366.1000
www.pucgoias.edu.br e reitoria@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO nº 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante LUCAS CARDOSO MARANGONI do Curso de ENGENHARIA CIVIL, matrícula **2020.1.0025.0048-5**, telefone: 62991364224 e-mail 20201002500485@pucgo.edu.br, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do Autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INCORPORADORA, UM ESTUDO DE CASO, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto(PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 28 de FEVEREIRO de 2023.

Assinatura do autor: Lucas Cardoso Marangoni

Nome completo do autor: LUCAS CARDOSO MARANGONI

Assinatura do professor-orientador: Priscilla Borges De F. Rodrigues

Nome completo do professor-orientador: Priscilla Borges De F. Rodrigues