UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINEHDOS – CARVI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E DA EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IDAIR MISTURINI

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA ADMINISTRADORA DE IMÓVEIS M & B

BENTO GONÇALVES
2020

IDAIR MISTURINI

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA ADMINISTRADORA DE IMÓVEIS M & B

Relatório de estágio de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e TCC II: Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

BENTO GONÇALVES

2021

RESUMO

Diante do cenário em que estamos vivendo, com o mercado cada vez mais competitivo e também mais digital, este trabalho será realizado tendo como foco a empresa M & B Administradora, empresa do ramo imobiliário, situada em Carlos Barbosa - RS. Ao analisar os pontos fracos da empresa, pontos estes que necessitavam de ações para alavancar o negócio, pode-se verificar a deficiência na estrutura física da empresa, a falta de colaboradores e também a falta de ações na área de marketing. Desta forma foi elaborado um projeto de reestruturação da empresa e ações que possibilite o aumento da visibilidade da empresa e consequentemente a sua lucratividade.

Palavras-chave – Administradora de Imóveis. Visibilidade da Empresa. Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cartão de identificação da Administradora 10
Figura 2 – Fachada da empresa 10
Figura 3– Matriz Swot 30
Figura 4– Ferramenta de negócios CANVAS 32
Figura 5 – Objetivos do marketing 36
Figura 6 - Os 4Ps do *mix* de marketing 38
Figura 7 – Estabelecendo uma política de preços 39
Figura 8 – Marketing digital 41
Figura 9– Os 8 P's do marketing digital 42
Figura 10 – Fatores que influenciam na decisão de compra 44
Figura 11 – Satisfação do cliente 46
Figura 12 - Pirâmide da lealdade do consumidor 47
Figura 13 – Planejamento financeiro 49
Figura 14 – Formação do preço de vendas 50
Figura 15 – Contas a pagar e a receber 51
Figura 16 – Importância do arranjo físico para a empresa 53
Figura 17 - A importância do Estudo de *Layout* 54
Figura 18 - Modelo de Excelência em Serviços 56
Figura 19 – Novo modelo de logo da Administradora 66
Figura 20 – Cartão de visita – vista frontal 67
Figura 21 – Cartão de visita – Vista de trás 67
Figura 22 – *Layout* Escritório – Vista superior 68
Figura 23 – *Layout* Escritório – Vista Recepção 69
Figura 24 – *Layout* Escritório – Sala do Proprietário 69
Figura 25 – Placa com os dados da empresa 71
Figura 26 – Fachada do novo escritório 71
Figura 27 - Imagem da empresa – Imóveis para alugar 75
Figura 28 - Imagem 2 da empresa – Imóveis à venda 75
Figura 29 – Imagem das redes sociais 76

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Lista de fornecedores 14
Quadro 2 – Características dos competidores 16
Quadro 3 - Administração geral 21
Quadro 4 – Área de marketing/vendas 22
Quadro 5 – Área de operações 24
Quadro 6 – Área de Materiais 25
Quadro 7 - Área de Gestão de pessoas 26
Quadro 8 – Área de Finanças 27
Quadro 9 – Quadro resumo do referencial teórico 57
Quadro 10 – Delineamento da pesquisa 63
Quadro 11 – Planilha 5W2H 78

Tabela 1 - Banco de dados de imóveis e clientes 72
Tabela 2 – Construtoras – Possíveis clientes 73
Tabela 3 – Perfil dos clientes 74
Tabela 4 – Contas a Receber 77
Tabela 5 – Contas a Pagar 77
Tabela 6 – Projeção de receitas, custos e despesas 81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 09

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 10

2.1. DADOS GERAIS **..... 10**

2.2. HISTÓRICO 11

2.3. PRODUTOS / SERVIÇOS**..... 11**

3. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO 13

3.1 MICROAMBIENTE 13

3.1.1 Clientes 13

3.1.2 Fornecedores..... 14

3.1.3 Concorrentes..... 15

3.1.3.1 Concorrente1: Imobiliária SONIA Corretora De Imóveis 15

3.1.3.2 Concorrente 2: GNATTA Imóveis..... 16

3.1.3.3 Concorrente 3: Imobiliária BARBOSENSE Ltda.. 16

3.1.4 Entidades regulamentadoras 16

3.2 MACROAMBIENTE 17

3.2.1 Fatores Econômicos 17

3.2.2 Fatores Políticos-legais 18

3.2.3 Fatores Tecnológicos 18

3.2.4 Fatores Sociais 19

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS **..... 20**

4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL..... 21

4.1. ADMINISTRAÇÃO GERAL 21

4.2. ÁREA DE MARKETING/VENDAS..... 22

4.3. ÁREA DE OPERAÇÕES..... 24

4.5. ÁREA DE MATERIAIS 25

4.6. ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS..... 26

4.7. ÁREA DE FINANÇAS..... 26

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO 28

5.1 ANÁLISE SWOT 28

5.1.1 Pontos fortes 28
5.1.2 Pontos fracos 28
5.1.3 Ameaças 29
5.1.4 Oportunidades 29
5.2 CANVAS 31
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 33
5.4 OBJETIVOS 33
5.4.1 Objetivo geral 34
5.4.2 Objetivos específicos 34
5.5 JUSTIFICATIVA 34
6 REFERENCIAL TEÓRICO 36
6.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA A EMPRESA 36
6.1.1 Os 4Ps do *mix* de marketing 37
6.1.2 Marketing digital 41
6.1.3 Comportamento e atendimento ao consumidor 44
6.1.4 Pós-venda: satisfação e fidelização dos clientes 46
6.2 CONTROLE FINANCEIRO 48
6.2.1 Orçamento e caixa 48
6.2.2 Preço e venda 50
6.2.3 Contas a receber/pagar 51
6.3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA 52
6.3.1 *Layout* 53
6.3.2 Gerenciamento de Serviços 55
7 METODOLOGIA 59
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 59
7.1.1 Natureza ou forma de abordagem 59
7.1.2 Níveis 60
7.1.3 Estratégias 60
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO 61
7.3 COLETA DE DADOS 62
7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS 62

8 AÇÕES PROPOSTAS 64
8.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 64
8.1.1 Reestruturar a empresa 65
8.1.1.1 – Elaboração de novo logo para a empresa 65
8.1.1.2 – Elaboração de novo cartão de visitas 66
8.1.1.3 – Instalação do escritório em novo local 68
8.1.1.4 – Contratação de secretária 70
8.1.2 Aumentar a visibilidade 70
8.1.3 Aumentar número de clientes 72
8.1.3.1 – Banco de dados de imóveis e clientes 72
8.1.3.2 – Construtoras – Possíveis clientes 72
8.1.3.3 – Perfil dos Clientes 73
8.1.4. Promoção e propaganda 74
8.1.5 Acompanhamento dos pagamentos e a cobrança aos inquilinos 76
8.2 PLANO DE AÇÃO 77
8.3 VIABILIDADE OPERACIONAL 79
8.4 VIABILIDADE FINANCEIRA 80
CONSIDERAÇÕES FINAIS 83
REFERÊNCIAS 85

1 INTRODUÇÃO

O setor imobiliário, é um dos setores que mais vem crescendo nos últimos tempos, principalmente agora nestes tempos de pandemia, em virtude também das pessoas estarem em busca da realização de um sonho, a busca de um imóvel para morar e se possível, o seu próprio imóvel. Observando este cenário, foi optado em elaborar este trabalho, baseado na trajetória da empresa M & B Administradora, empresa esta, que atua no ramo imobiliário, na intermediação da compra e venda, e principalmente o serviço de facilitação nas transações de aluguéis de imóveis.

O objetivo principal deste trabalho, é analisar a estrutura da empresa M & B Administradora, verificar os dados que serão coletados, avaliar quais os pontos fortes e fracos apresentados pela empresa, entender quais as ameaças e quais as oportunidades, dentro do macro e micro ambiente, pois mesmo a empresa sendo de pequeno porte, podemos considera-la uma empresa confiável e que possui uma grande capacidade de negociação, mas que também pode sim buscar adaptar-se as tendências do mercado, para tornar-se cada vez mais competitiva, buscando os principais objetivos de toda e qualquer organização, a lucratividade e o crescimento.

No desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas utilizando o acervo da biblioteca da UCS, pesquisa em livros físicos e Internet, como também com várias entrevistas com o proprietário da empresa, aonde foram obtidos os dados referentes a empresa e seus serviços prestados.

Este trabalho, está estruturado em nove capítulos, sendo o primeiro, a presente introdução, em seu segundo capitulo, este apresenta a empresa e suas principais características, no terceiro capitulo serão abordados os dados sobre o ambiente externo e interno e suas influencias na organização, no quarto capitulo será elaborado o diagnóstico empresarial que abordara todas as áreas da empresa. No quinto capitulo será feita a análise da situação atual da empresa e a proposta de trabalho. O capitulo sexto deste trabalho, fará a apresentação da revisão da literatura com bibliografia relacionada ao diagnóstico. O capitulo sétimo, apresenta qual a metodologia usada para a elaboração do presente diagnóstico. As ações propostas para a reestruturação da empresa, serão apresentadas no oitavo capitulo e na sequência, o capitulo nove, será apresentada a conclusão sobre o presente trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Através da caracterização da empresa Administradora M & B, será apresentada a história, seus principais produtos e serviços e como esta empresa está inserida no mercado em que vem atuando.

2.1. DADOS GERAIS

Identificação: Administradora M & B - CRECI – RS 03-56675 - F

Endereço: Rua Borges de Medeiros, 380, Carlos Babosa –RS.

A Figura 1, demonstra o cartão de apresentação da proprietária de empresa.

Figura 1 – Cartão de identificação da Administradora

Fonte: arquivo da empresa, 2020

Na Figura 2, é apresentada a fachada de empresa.

Figura 2 – Fachada da empresa

Fonte: arquivo da empresa, 2020

2.2. HISTÓRICO

A Administradora M & B, é uma empresa prestadora de serviços, sendo que teve a sua fundação em 16 de dezembro de 1998, quando sua proprietária, Carmem Misturini, em virtude do recebimento do benefício da aposentadoria por tempo de serviço, começou a buscar algo com a finalidade de se manter ativa no mercado de trabalho e também visando realizar o sonho de ter seu próprio negócio.

Após algumas conversas com amigos e familiares, começou a colocar definitivamente em prática a realização de seu tão almejado sonho, iniciando assim as atividades como empresa de administração de imóveis, tendo como proprietária Carmem Misturini, a qual possui formação superior em Ciências Econômicas pela Fundação Regional Da Região Dos Vinhedos, FERVI, no ano de 1985. (Hoje este centro de ensino faz parte da Universidade de Caxias do Sul, UCS, denominado como polo de Bento Goncalves).

A empresa começou a divulgação de seus serviços através de amigos, sendo que a proprietária começou a conversar com seus clientes buscando imóveis disponíveis para a locação e já repassando estas oportunidades para possíveis locadores.

Devido ao grande conhecimento da proprietária, e a confiança com que repassava para seus fornecedores, inúmeros imóveis foram sendo disponibilizados para que a empresa fizesse a locação, gerando assim uma enorme satisfação por parte dos fornecedores destes imóveis, por saberem da seriedade com que estavam sendo atendidos.

2.3. PRODUTOS / SERVIÇOS

A Administradora M & B tem como principal objetivo a prestação de serviços imobiliários, tais como intermediações de locações entre proprietários e inquilinos, e também a compra e venda de imóveis, sendo estes imóveis de vários padrões, com o propósito de atender a necessidade de todas as classes sociais, e também a empresas, com a oferta de salas comerciais e pavilhões.

A empresa busca dentro da oferta de seus serviços, dar uma maior segurança e comodidade para seus clientes, visando garantir às partes seus direitos e deveres,

intermediando da forma mais justa o contrato de locação entre o locatário e o locador destes imóveis.

Um dos diferenciais da empresa, é o fato de centralizar a cobrança de todas as despesas do imóvel, juntamente com o aluguel, quando a própria administradora, faz o levantamento de todas as despesas, como água, luz, condomínio e IPTU, e faz a cobrança diretamente ao inquilino, diminuindo o trabalho do inquilino em ter que fazer os pagamentos em bancos ou casas lotéricas, podendo este, fazê-lo em somente um local no escritório da administradora. Desta forma a administradora consegue oferecer uma segurança maior para os donos dos imóveis, que terão a certeza que todas as contas serão quitadas, pois conforme os estatutos de diversos residenciais, o valor do condomínio, sempre é lançado em nome do proprietário, e não do locatário.

Um dos grandes diferenciais da empresa, desde suas primeiras transações, é a transparência e empatia que é demonstrada para seus clientes, sempre visando a melhor e mais correta solução para todo e qualquer tipo de problema, que eventualmente possa aparecer durante o processo de locação ou de compra e venda dos imóveis.

É comum ouvirmos que é mais fácil e vantajoso, que estes processos de locação ou de compra e venda, ocorra diretamente entre proprietário e cliente, mas além da segurança maior frente a assinatura do contrato para ambas as partes, a imobiliária entrega os documentos prontos, somente ocorrendo a necessidade das assinaturas dos interessados, oferecendo maior comodidade e mais tranquilidade durante as negociações.

3. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Os elementos que não se encontram dentro das organizações, segundo Sobral e Peci (2008) consistem no ambiente externo, no qual as organizações existem e operam. Ou seja, o ambiente externo à empresa, sobre o qual a mesma não tem controle, mas que atua diretamente.

A caracterização do ambiente externo, conforme Oliveira (2011), deve ser realizada por toda a organização, usufruindo dos fatores que sejam necessários para otimizar a análise externa. Segundo o autor:

> Esta análise é efetuada por toda a empresa, considerando uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgão governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes. (OLIVEIRA, 2011, p. 79).

A análise ambiental externa normalmente é utilizada para a resolução de questões imediatas e estudar questões futuras. Com ela, pode-se fazer um planejamento com mais segurança de investimentos e ações para aumentar a visibilidade das organizações e também conseguir manter-se no mercado cada vez mais competitivo.

3.1 MICROAMBIENTE

No microambiente, a preocupação que a empresa deve ter, é com o ambiente que está mais próximo da empresa, ou seja, os clientes, os fornecedores e todos os seus concorrentes. A análise que é feita, busca estreitar o relacionamento e aumentar o conhecimento da empresa, frente seus pontos fortes e fracos.

3.1.1 Clientes

Os clientes, na visão de Sobral e Peci (2008), consistem nas empresas ou pessoas que adquirem os produtos ou serviços de uma organização. Na concepção de Nunes (2009), considera-se como cliente de uma empresa todo aquele que decide a compra de determinado bem ou serviço oferecido por essa mesma empresa. De

forma direta, os clientes são aqueles que adquirem os produtos ou serviços oferecidos pelas mais diversas organizações.

Os clientes da Administradora são todas as pessoas que necessitam de imóvel para sua moradia e de suas famílias, como também pequenas e médias empresas que necessitam de um local para desempenharem suas funções. As negociações são intermediadas entre as partes de acordo com suas necessidades, visando sempre a melhor decisão para ambas.

3.1.2 Fornecedores

Para Sobral e Peci (2008), os fornecedores são responsáveis pela concessão dos produtos ou dos serviços necessários para que uma organização produza os seus produtos ou serviços. Na visão de Certo e Peter (1993), o que define um bom fornecedor são a qualidade dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos do crédito oferecidos. Qualquer produto ou serviço adquirido pelas organizações é oriundo de um fornecedor, seja de produtos ou serviços, formando assim uma cadeia de compra e venda.

Os principais fornecedores da empresa estão relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 - Lista de fornecedores

Fornecedores	Produto/serviço fornecido	Localização
Makro Atacado	Materiais de Escritório	Caxias do Sul/RS
Alfa Computadores	Materiais de Informática	Carlos Barbosa/RS
Lottinet	Internet	Carlos Barbosa/RS
Casa das chaves Bacon	Chaves e Fechaduras	Carlos Barbosa/RS
Furlanetto Tintas	Tintas	Carlos Barbosa/RS
Pinturart	Serviços de Pinturas	Carlos Barbosa/RS
Stock	Materiais de Escritório	Carlos Barbosa/RS
Luzzi Áudio e Vídeo	Manutenção interfones e portões eletrônicos	Carlos Barbosa/RS
Calmás Materiais de Construção	Materiais de construção	Carlos Barbosa/RS
Marcos Thomas	Encanador/Eletricista	Carlos Barbosa/RS
Natalin Materias Elétricos	Materiais elétricos	Carlos Barbosa/RS
Ferragem Barbosense	Ferramentas e Acessórios	Carlos Barbosa/RS

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

Os produtos e serviços utilizados pela Administradora são supridos de acordo com sua necessidade, sendo que os produtos usados são adquiridos mediante cotação de mercado. Os serviços que a empresa utiliza, são adquiridos de empresas parceiras, que detêm a confiança do proprietário e possuem uma ótima qualidade, rapidez na solução dos problemas e custo acessível.

3.1.3 Concorrentes

Os concorrentes são, segundo Sobral e Peci (2008), as outras organizações que atuam no mesmo setor ou no mesmo tipo de negócio, ofertando os mesmos produtos ou serviços. Pode-se dizer que a concorrência é decorrente da ação de empresas rivais, que disputam os mesmos clientes, consumidores ou fornecedores.

A concorrência, segundo Santos (2010, p. 39), “[...] são as organizações que competem, por um lado, pela participação no mercado e, por outro, pela obtenção de recursos [...]”. Assim, a concorrência impulsionará a disputa pelo mercado, direcionando as empresas a buscarem melhorias na qualidade de seus produtos e serviços.

A concorrência, apesar de ser bastante acirrada, e de seus concorrentes estarem bem melhor estruturados e possuírem uma boa visibilidade no mercado em que estão inseridos, é encarada com normalidade, pois cada organização busca seu próprio mercado, cada um dentro do *mix* de produtos que tem a oferecer, não interferindo nas transações de seus colegas.

3.1.3.1 Concorrente1: Imobiliária SONIA Corretora De Imóveis

Criada em maio de 2015, a Imobiliária Sonia Corretora de Imóveis atua com compra, venda e locação de imóveis em Carlos Barbosa e região.

A empresa destaca-se por oferecer um atendimento personalizado, com ética e transparência. Conta com uma equipe jurídica e contábil para a condução do negócio com satisfação.

3.1.3.2 Concorrente 2: GNATTA Imóveis

A Gnatta Imóveis é uma empresa com mais de 10 anos de atuação no mercado imobiliário, trabalha com compra e venda de imóveis, locação de imóveis, e oferece um diferencial que é o desenvolvimento e a construção de imóveis conforme a necessidade do cliente.

3.1.3.3 Concorrente 3: Imobiliária BARBOSENSE Ltda.

A Imobiliária Barbosense Ltda. iniciou suas atividades em agosto de 1999, e desde então atua no município de Carlos Barbosa/RS e região na intermediação de compra e venda de imóveis urbanos e rurais, aluguéis residenciais e comerciais, e avaliações de imóveis. Como primeiro Correspondente Bancário credenciado pela Caixa Econômica Federal na cidade, atua também no encaminhamento de financiamentos imobiliários e empréstimos consignados.

No quadro 2, são demonstradas as vantagens competitivas e os pontos fortes dos competidores.

Quadro 2 – Características dos competidores

Competidor	**Pontos fortes**	**Vantagens competitivas**
Sonia Corretora de imóveis	Atendimento personalizado Ética Transparência	Conta com uma equipe jurídica e contábil.
Gnata imóveis	Elaboração de projetos Acompanhamento da execução	Desenvolvimento e a construção de imóveis conforme a necessidade do cliente.
Imobiliária Barbosense Ltda.	Facilidade no processo de financiamentos	Primeiro Correspondente Bancário credenciado pela Caixa Econômica Federal na cidade.

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

3.1.4 Entidades regulamentadoras

As entidades regulamentadoras consistem, segundo Sobral e Peci (2008), nos grupos com os quais as organizações estabelecem relações legais, como sindicatos, associações empresariais, entre outros. Em todos os setores empresariais existem

normas a serem seguidas, para que tudo flua de maneira organizada e legalizada, e é essa a função das entidades regulamentadores, auxiliar o trabalho empresarial, dentro da legalidade.

As imobiliárias são regidas e fiscalizadas pelo CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis), ao qual, os profissionais possuem uma identidade profissional de corretor, documento este que regulamenta a profissão e garante a legalidade do exercício da profissão, sendo este, indispensável para possibilitar que as transações de compra e venda e aluguéis de imóveis, possa ser registrada.

Estes conselhos regionais, são entidades estaduais regidas pelo órgão nacional de regulamentação, no caso dos corretores, o COFECI, Conselho Federal dos Corretores de Imóveis, conselho este fundado em 1962.

A Administradora M & B, está registrada no Conselho Regional dos Corretores de Imóveis do Rio Grande do Sul, possuindo sua identidade sob o número CRECI – RS 03-56675 – F.

3.2 MACROAMBIENTE

No microambiente, os aspectos que devem ser analisados, são os fatores econômicos, políticos-legais, tecnológicos e sociais, com a intenção de verificar os que afetam diretamente o microambiente da empresa.

3.2.1 Fatores Econômicos

O ambiente econômico, na visão de Kotler e Armstrong, (2007, p. 66). “[...] consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos das pessoas. Os países variam muito em relação ao nível e a distribuição de renda”. Aqueles com maior poder econômico, certamente tem a possibilidade de adquirir mais produtos e serviços que são oferecidos, do que aqueles com baixa renda.

As mudanças que ocorrem na economia causam tanto oportunidades quanto ameaças, pois, conforme afirma Hitt et al. (2005), a saúde econômica de uma nação afeta o desempenho de cada uma de suas empresas e indústrias. Dentro dessa variação da distribuição de renda, a economia do país tende a crescer ou decair, o que influencia diretamente na economia das organizações.

Toda e qualquer variação ou taxação sobre os imóveis influenciam diretamente nas transações imobiliárias. As variações cambiais interferem diretamente nas negociações, muitas vezes dificultando as cobranças devidas das locações. Devido aos fatores econômicos, as exigências feitas pelos clientes dificultam muito as negociações, pois os clientes procuram reduzir ao máximo seus gastos, principalmente os referentes as transações imobiliárias de aluguel, aonde teoricamente consideram um gasto sem retorno algum, pois estão investindo em algo que não lhes pertence.

3.2.2 Fatores Políticos-legais

Nos fatores políticos-legais, as empresas, conforme Chiavenato (2007), sejam elas de pequeno ou de grande porte, estão se adiantando de futuras mudanças econômicas, políticas e legais, podendo obter vantagens frente a outras organizações.

Estes incluem, segundo Wright et al. (2000), decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo, a partir de cada nova eleição e novas legislações incorporadas.

Em anos em que há eleições, surgem muitas incertezas de que forma os novos governantes vão dirigir a máquina estatal, se irão impor novas lei, se vão ser mais rígidos ou mais maleáveis, e isso acaba influenciando no clima organizacional das empresas.

Independente destas variações que inevitavelmente afetam todo o mercado, todas as transações imobiliárias tem suas regras e Leis par serem observadas e cumpridas, desta forma, a empresa procura manter-se informada o máximo possível com as possíveis alterações que podem acontecer, com a finalidade de cumprir da melhor forma todas estas regras e ter o mínimo possível de possíveis situações que podem levar a perda de sua credibilidade.

3.2.3 Fatores Tecnológicos

Analisar o ambiente tecnológico é importante para as organizações, pois, conforme Kotler e Armstrong, (2007), a mesma possibilita que a empresa trabalhe com diversas ferramentas tecnológicas que colaboram com o processo de tomada de

decisões e atividades empresariais. Para Bethlem (2004, p. 152), “Os avanços tecnológicos modificam a estrutura dos mercados e, às vezes, de toda a economia”.

Num mundo avançado tecnologicamente como está hoje, seria muito difícil dirigir uma empresa sem a utilização destas ferramentas tecnológicas. Na verdade, ninguém mais sobrevive sem ao menos utilizar algum tipo de aplicativo ou equipamento tecnológico.

Todo e qualquer setor de prestação de serviços, está ligado diretamente à tecnologia e as atualizações de suas atividades de acordo com a evolução da tecnologia. Esta tecnologia e empregada na empresa com a finalidade de facilitar a comunicação com os clientes e fornecedores, evitando perda de tempo de ambas as partes nas negociações e assinaturas de contratos, comunicação de eventuais problemas e solicitação de informações.

3.2.4 Fatores Sociais

No macroambiente, conforme Kotler e Keller (2012, p. 165), “[...] além dos fatores culturais, o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e *status*”. Segundo Silva (2004), é recomendável que as organizações monitorem as forças sociais, porque estas forças externas exercem muita influência no seu desempenho.

O consumidor geralmente compra um produto, ou procura um serviço por ter necessidade destes. Mas muitas vezes, a compra é feita por outros fatores, como estar na moda, o vizinho ter melhor, se sentir importante com aquele produto, para ter *status*, ou simplesmente pelo prazer de comprar e ter.

As condições econômicas de cada pessoa, é o fator fundamental para as transações imobiliárias, pois a concretização de uma transação depende fundamentalmente de seu poder econômico. Sua cultura, crença, costumes e outros valores são complementos ao processo de locação.

A empresa busca oferecer os mais variados tipos de imóveis, com a intenção de atender ao máximo a todos as classes sociais e diferentes gostos e necessidades e até diferenças religiosas de seus clientes. Inclusive para atender as mudanças sócias que vem acontecendo, as quais fizeram com que aumentasse a procura por imóveis. Entre essas mudanças podemos citar mais casamentos, mais filhos saindo

de casa cedo para construir vida própria, busca por oportunidades de melhores empregos em outras cidades, entre outras.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Os aspectos favoráveis do ambiente externo, onde a empresa está inserida, são considerados como oportunidades de crescimento. Para Martins (2007), oportunidades são aspectos positivos da empresa em relação ao mercado, que não podem ser controlados pela própria empresa, mas que são primordiais para a elaboração do plano estratégico. Das mudanças sociais, pode-se destacar a melhoria dos atendimentos e a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e clientes.

Já as ameaças estão relacionadas aos aspectos desfavoráveis do ambiente externo onde a empresa está inserida. Para Morais (2008), aspectos como a competição, a capacidade operacional e o custo de bens, são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa.

Para a Administradora M & B, podem ser definidas como oportunidades, o fato do grande conhecimento da proprietária em relação a atividade que a empresa se propõe a oferecer, a grande confiabilidade que os proprietários de imóveis têm com a empresa de que as negociações serão executas da melhor forma para ambas as partes e dentro das regras determinadas pelos órgãos regulamentadores, tendo a garantia financeira esperada por estes.

Quando falamos em ameaças, podemos ressaltar a alta competitividade do mercado, com seus concorrentes possuindo além de um quadro de funcionários melhor para atender com mais facilidade os clientes, uma maior visibilidade nas redes sociais, sendo que este fator vem se mostrando um ótimo diferencial para a conquista de novos clientes.

4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

O diagnóstico empresarial serve para investigar as várias áreas que fazem parte da empresa, para dessa forma avaliar a capacidade desta. Na visão de Lacombe e Heilong (2003, p. 168), "[...] o diagnóstico empresarial consiste no exame da situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer". Em outras palavras, o diagnóstico empresarial é a mais importante ferramenta utilizada para avaliar uma organização empresarial e a partir disso realizar a tomada de decisões necessárias.

4.1. ADMINISTRAÇÃO GERAL

A administração é basicamente um processo de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos. Então, administrar é obter resultados por intermédio de outros. Exerce-se a função de fazer as coisas através de outras pessoas, com os melhores resultados possíveis. Conforme demonstra a seguir o Quadro 2.

Quadro 3 – Administração Geral

Organização
Uma organização, no contexto empresarial, conforme Maximiano (2006), é um sistema de recursos utilizados para alcançar um ou mais objetivos. Na visão de Silva (2005), uma organização é a reunião de duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo comum.
Características
Qualquer tomada de decisão necessita que haja um bom entendimento do funcionamento da organização e conhecer quais são os objetivos da mesma, para dessa forma planejar as estratégias de trabalho.
Planejamento Estratégico
O planejamento estratégico, segundo Maximiano (2006), pode ser visto como a definição de objetivos para a empresa, respeitando suas particularidades quanto as suas relações com o ambiente e emprego de seus recursos. Ou seja, é um processo desenvolvido para o alcance de seus objetivos e propósitos. Para Stoner e Freeman (1999), o planejamento estratégico consiste em uma ação para definir e alcançar os objetivos, definindo para onde a empresa pretende ir, o que precisa ser feito para chegar lá, quanto vai custar e quanto tempo vai levar para acontecer.
Características
A elaboração do planejamento estratégico pela empresa, é feito a partir do número de imóveis disponíveis para a locação, com a definição de metas a serem alcançadas dentro de determinado período, visando quais as ações que serão tomadas, na busca de reconhecer a causa das dificuldades e identificando as oportunidades que devem ser aproveitadas para garantir que as metas propostas sejam alcançadas. Dentro destas metas, normalmente estão a busca por novos imóveis para conseguir atender a demanda e também a busca de imóveis para necessidades especificas, como pavilhões para instalação de novas empresas. Tem como missão atuar no ramo imobiliário, buscando a satisfação de seus clientes, com foco na locação e venda de imóveis

Continua ...

Continuação do quadro 3

Sua visão para o futuro é manter o reconhecimento e confiança adquiridos, através do respeito, da transparência e do comprometimento com seus clientes.
Sistema de Informações
O sistema de informações é responsável por gerenciar as informações de uma organização, e, conforme O'Brien (2004), as funções do sistema de informação envolvem o apoio às operações, à tomada de decisão gerencial e à vantagem estratégica. O sistema de informações oferece recursos tecnológicos e computacionais para a geração de informações, que serão úteis na administração da empresa. Na visão de Malhotra o sistema de informações deve estar integrado a sistemas de apoio à decisão, usando-se bancos de dados e modelos de análises. Esse sistema coleta e transmite dados que podem ser utilizados no desenvolvimento dos projetos da organização, devendo ser flexível, fácil de usar e confiável.
Características
A empresa utiliza as informações armazenadas, para saber diferenciar qual o melhor caminho a ser seguido, na busca de alcançar seus objetivos, analisando qual o perfil de seus clientes, tanto os donos de imóveis que serão disponibilizados para as transações, como também os locatários, para sempre fazer as transações da forma mais correta e segura para todos os envolvidos.

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
a) A organização em que as informações são armazenadas e quando necessário, disponibilizadas aos clientes envolvidos e que necessitam destas informações para esclarecer suas necessidades.	a) Evidencia-se a falta de funcionários, para agilizar os trabalhos e o repasse destas informações para os clientes interessados

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.2. ÁREA DE MARKETING/VENDAS

O marketing é visto como o trabalho de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes. Para Kotler (2000), o marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Neste tópico será apresentado um pouco da área comercial da administradora e qual sua forma de atuar no mercado, evidenciando as ferramentas de marketing e apresentando seus pontos fortes e fracos. Conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 4 – Área de Marketing/Vendas

Pesquisa de Mercado
A pesquisa de mercado é uma ferramenta importante para toda a organização que deseja se estabelecer no mercado. Segundo Cobra (1992, p. 155) "a pesquisa de mercado é entendida como sendo qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão de mercado". Na pesquisa são abordados dados sobre a aceitação do produto pelo cliente e a percepção dos concorrentes sobre a empresa.
Características
Atualmente a administradora não realiza pesquisas de mercado, pois é através de seu proprietário que, ao conduzir seus clientes para a visitação dos imóveis ou mesmo quando são oferecidos estes imóveis para uma futura negociação, procura observar as opiniões dos mesmos em relação ao que está sendo apresentado.

Continua ...

Continuação do quadro 4

Na maioria das vezes, estes mesmos clientes, acabam trazendo informações do mercado e dos concorrentes, como por exemplo: a comparação com preços, tamanho dos imóveis, posição solar e a diferenciação em termos de qualidade e quantidade dos imóveis ofertados. Assim sendo, é desta forma que a empresa procura obter informações precisas sobre o mercado e seus concorrentes, quando pode-se afirmar que a empresa busca praticar o marketing de relacionamento com seus clientes.
Produtos / Serviços
O serviço é um elemento participante da estratégia do produto comercializado. Kotler e Armstrong (2000, p. 142), definem serviços como “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”.
Características
Dentro do mix de serviços oferecidos pela administradora, serão apresentados alguns dos imóveis que a empresa possui para oferecer a seus clientes, dentre eles estão várias categorias de imóveis, como salas comerciais, pavilhões industriais, apartamentos para venda e alugueis e casas de médio e alto padrão para diversos tipos de clientes.
Preço
Preço é a quantificação monetária do valor do produto. Nas palavras de Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20), o elemento preço está relacionado “à quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de marketing pedem por aquilo que oferecem”. Ou seja, preço é o elemento composto que produz a receita para a empresa. Conforme Kotler e Lee (2011, p. 248), “preço é o custo que o mercado alvo associa com a adoção do comportamento desejado”. Ou seja, para que uma empresa possa crescer e continuar presente no mercado, suas ações precisam se reverter em lucros.
Características
Os preços aplicados pela empresa para negociação nos imóveis, são determinados através de reunião com os proprietários dos imóveis para que seja definida qual o valor desejado para a concretização do negócio, sendo que, o proprietário da administradora no momento da negociação com os interessados no imóvel, pode receber a contraproposta e repassa-la ao proprietário para análise e possível confirmação do negócio.
Comunicação
A comunicação deve ser constantemente avaliada, para que se possa saber se os objetivos estão sendo alcançados, já que, segundo Ferrell et al. (2000, p. 97), “as atividades de comunicação são necessárias para anunciar as características e os benefícios de um produto a seu mercado alvo pretendido”. Se a empresa não anunciar os produtos que tem a oferecer, seus clientes não terão como saber que ali podem encontrar o que procuram. No entender de Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20), o elemento comunicação “refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”. Dito isso, entende-se que a comunicação, dentro de um processo de marketing, viabiliza a conquista de um resultado esperado pela empresa.
Características
A administradora não possui um canal disponível para que seja feito o marketing, sendo que os imóveis não são anunciados em nenhum tipo de canal de propaganda, apenas sendo disponibilizado no momento da consulta pelos interessados na visita ao escritório da administradora.
Vendas
As vendas desempenham um papel na abertura do mercado para qualquer empresa. Segundo Chiavenato (2005), vender, nada mais é do que identificar o cliente levantar suas necessidades e influenciá-lo de modo que este venha a fechar o negócio. O planejamento de vendas é importante para decidir com antecipação o que deve ser feito, para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Segundo Las Casas (2010), planejamento significa antecipar as ações futuras. Através do planejamento, é possível anteceder imprevistos que possam surgir no decorrer do tempo e melhorar o sistema de custos. O ato da venda tem que estar embasado sob forma de convencer o cliente de que a compra é uma necessidade para que as soluções dos eventuais problemas possam ser direcionadas de forma eficaz (CHIAVENATO, 2005). Atualmente, a concorrência é acirrada, por isso, se faz necessária uma força de vendas especializada para que os objetivos da empresa sejam alcançados com êxito. As necessidades do consumidor mudam cada vez mais rápido, por isso, a atividade de pós-venda é uma estratégia de marketing adotada para estimular a fidelização de clientes de fidelizar seus clientes é possuir um pós-venda de qualidade, agilidade e disponibilidade.

Continua ...

Continuação do quadro 4

“Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.” (KOTLER, 2000, p.69). Uma grande oportunidade que as empresas possuem
Características
As vendas e negociações de aluguéis, são feitas diretamente com os interessados que procuram a administradora, ou também podendo ser ofertado o imóvel a possíveis clientes indicados por clientes da administradora e também por proprietários dos imóveis ofertados. O planejamento das vendas e feito sempre diretamente com os proprietários dos imóveis, em reuniões realizadas na sede da administradora, aonde são definidas quais as formas de negociação que serão adotadas pela empresa no momento da apresentação da oferta ao cliente interessado, como o valor de interesse que o proprietário deseja receber pela negociação, bem como os honorários que serão recebidos no momento da negociação. Como a administradora não possui funcionários, também não possui uma equipe de vendas, sendo que estas vendas são realizadas somente pelo proprietário da administradora. Além de planejar as vendas, é importante acompanhar os resultados, analisá-los e identificar o que pode ser feito para melhorar a rentabilidade da empresa. Esta análise é feita pelo proprietário da administradora que também é o responsável por todas as negociações, sempre buscando a melhor e mais lucrativa forma para ambos os envolvidos nas negociações. Todas as situações referentes ao pós-venda, são imediatamente respondidas pelo proprietário, que busca a melhor forma de resolver os problemas que eventualmente possam vir a ocorrer, tentando responder o mais rápido possível ao responsável por esta solicitação. Os canais de distribuição, conforme Silva (2002), são os elementos responsáveis por tornar um serviço disponível para o consumo, da melhor forma possível. Esses canais constituem formas de desenvolver relacionamentos entre os seus participantes, na busca de vantagens competitivas pelas empresas. A administradora não usa nenhum tipo de canal de distribuição, ficando somente ao proprietário a responsabilidade de entrar em contato com seus possíveis clientes.

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
a) Administração própria; b) Conhecimento de mercado; c) Preço competitivo; d) Condições de pagamento flexíveis; e) Atendimento diferenciado e personalizado; f) O atendimento direto, acaba criando confiança e credibilidade por parte dos clientes; g) Rapidez na solução de possíveis problemas.	a) Não possui muita fidelização de clientes; b) Marca pouco conhecida; c) Poucos imóveis para comercialização; d) Elevada quantidade de concorrentes; e) Escritório próprio para atendimento com instalações regulares; f) Falta de colaboradores, para melhor atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

A área de operações trata da combinação da demanda com os recursos de suprimentos, planejando o tempo e a natureza das ações que devem ocorrer na organização. Vargo e Lusch (2004) a definem como a aplicação de competências e habilidades, por meio de processos para atender as necessidades de um cliente, entidade ou a si próprio. Conforme apresenta o Quadro 4.

Quadro 5 – Área de Operações

Planejamento, programação, controle e fluxo de atendimento
A exigência do mercado consumidor de produtos e serviços tem aumentado constantemente, e em razão disso, as empresas precisam planejar, programar e controlar seus processos produtivos de modo eficiente e otimizado para garantir sua sustentabilidade.

Continua ...

Continuação do quadro 5

Características	
A garantia de bons resultados está ligada ao bom planejamento, programação e controle de todo o processo de produção. Desta forma, a proprietária elabora seu planejamento e programação, sempre dentro da quantidade de imóveis que tem à disposição, com a intenção de conquistar sempre os melhores resultados possíveis e dentro do menor tempo necessário.	
Garantia, Assistência Técnica e gerência de reclamações	
Como a administradora não possui funcionários, as garantias oferecidas aos clientes e a gestão das reclamações, são analisadas diretamente pela proprietária da administradora, com a intenção de resolver o mais breve possível está reclamação, e na situação da necessidade do envolvimento de outras partes como os proprietários dos imóveis e também de construtoras, todo este processo é executado pela proprietária da administradora.	
Layout	
Layout significa plano, arranjo, esquema, design, projeto ou arranjo físico, ou seja, o modo como estão organizados os equipamentos, máquinas, ferramentas, produtos finalizados e mão de obra dentro da empresa. Um bom layout pode ter um efeito na produtividade da empresa, podendo também reduzir os custos e perda de tempo.	
Características	
Ter uma distribuição eficaz de recursos, ferramentas e pessoas dentro da empresa é fundamental para o desenvolvimento de uma logística de excelência e contribui significativamente para a melhoria dos resultados do setor.	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
a) Centralização das decisões com a proprietária; b) Agilidade nas decisões; c) Garantia de resposta ao cliente	a) Excesso de tarefas ao proprietário; b) Demora na execução das ações; c) Reclamações em virtude dos atrasos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.4 ÁREA DE MATERIAIS

A administração de materiais engloba, além do controle de estoques, um amplo campo de relações que precisam ser bem geridos para evitar desperdícios. Conforme o Quadro 5.

Quadro 6 – Área de Materiais

Operações
A etapa de planejamento de aquisição de materiais visa assegurar o contínuo abastecimento de materiais necessários para atender as demandas necessárias ao bom andamento do processo operacional de qualquer organização. Na visão de Francischini e Gurgel (2004, p. 2), “A administração de materiais tecnicamente bem aparelhada é, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa”. Conforme Gonçalves (2016, p. 2), esse processo é “[...] responsável pela verificação física e documental do recebimento de material, podendo ainda encarregar-se da verificação dos atributos qualitativos pelas normas de controle de qualidade’. Para a aquisição dos materiais, é importante realizar levantamentos de fornecedores, preços e outros aspectos que venham a atender a demanda, visando o menor custo possível.
Características
A administradora possui pouca variedade de materiais para o uso diário, desta forma, a proprietária da empresa faz o planejamento das compras, conforme a necessidade para suas atividades, usando vários critérios para estas aquisições, como analise de preços, qualidade dos materiais a serem comprados, produtos de empresas que demonstrem preocupação com o meio ambiente e ofereçam o melhor custo benefício para a empresa.

Continua ...

Continuação do quadro 6

A proprietária é quem faz todo o controle das aquisições, analisando e adquirindo os mesmos somente após verificar a qualidade dos mesmos e certificar-se da conformidade nas quantidades adquiridas.	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
a) Garantia do melhor preço de aquisição; b) Baixa quantidade de estoques; c) Economia no uso dos recursos.	a) Pouco poder de negociação, pelas quantidades pequenas adquiridas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.5. ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas é um departamento da empresa ou negócio, que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas que direta ou indiretamente compõem esta organização.

Quadro 7 – Área de Gestão de pessoas

Características	
A administradora não possui funcionários além de sua proprietária, desta forma, não possui a preocupação com a forma de administrar a empresa, pois como não tem contratações, inexiste a preocupação com remunerações e benefícios, recrutamentos e rotatividade de funcionários, bem como treinamentos que precisariam ser disponibilizados a estes funcionários.	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
Como a administradora não possui funcionários, atendendo seus clientes somente com sua proprietária, como ponto forte posso ressaltar que as decisões são tomadas de forma imediata, sem a necessidade de contato ente funcionário e proprietário, para resolver questões burocráticas.	Por outro lado, existe o fato de as decisões serem tomadas sempre da mesma forma, pois não existem pessoas que poderiam agregar ideias diferentes para as dificuldades existentes na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.6. ÁREA DE FINANÇAS

A área de finanças o departamento de finanças é responsável pela sobrevivência financeira da empresa. Conforme Gitman (2010), finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre as pessoas, empresas e órgãos governamentais. Esta área controla as contas a pagar, as contas a receber, a tesouraria, o caixa, o controle bancário e o planejamento financeiro. Este processo também é feito pela proprietária da Administradora M & B, pois como não possui funcionários, isto facilita para o controle de toda a área financeira da empresa. Conforme apresenta o Quadro 7.

Quadro 8– Área de Finanças

Gestão de caixa	
A Gestão de Caixa, na visão de Padoveze (2005), é imprescindível para qualquer tomada de decisão financeira, pois permite o controle dos recursos financeiros. O controle financeiro oriundo da gestão de caixa é importante para o registro de qualquer operação financeira de pagamento ou recebimento em dinheiro. Conforme Silva (2002) a administração de caixa é um ponto crucial na gestão da empresa, sendo que o seu maior objetivo é manter o investimento em caixa o mais baixo possível, e, ao mesmo tempo, operar a empresa de forma eficiente e eficaz.	
Características	
Esta gestão e desenvolvida pela proprietária, através de uma planilha feita no Excel, aonde constam todos os valores de todos os imóveis disponíveis e os gastos e receitas da própria empresa. Desta forma a empresa mantem o fluxo de caixa organizado e controlado. A própria proprietária, se responsabiliza em fazer os pagamentos das compras, das contas de luz e também o pagamento do aluguel aos proprietários, descontado já os honorários correspondentes aos serviços executados, sendo que, o recebimento dos aluguéis dos inquilinos, também é feito pela proprietária, mantendo desta forma o controle total do caixa da empresa.	
Contabilidade e custos	
Os custos são tudo aquilo que é referente ao esforço econômico, ou seja, pagamento de financiamentos, da administração, etc. A Contabilidade é uma ferramenta de fundamental importância no campo das finanças. Para Barros (2005, p. 108), “a contabilidade pode suprir o gestor de informações em todas as etapas do processo decisório: planejamento, execução e controle”.	
Características	
A contabilidade da Administradora M & B, é feita pela própria proprietária, pois como as entradas e saídas, ou seja, a movimentação financeira é pequena e de simples entendimento, os lançamentos são realizados somente para o controle interno da proprietária, sem a necessidade de formalizar um balanço anual, ao mesmo tempo que a empresa não possui nenhum tipo de assessoria nesta área, devido à pouca movimentação existente na empresa.	
Indicadores e Planejamento Financeiro e Orçamentário	
Os índices financeiros servem de medida dos diversos aspectos econômicos e financeiros das empresas. A utilização dos índices financeiros possibilita aos gestores de uma organização saber qual a verdadeira situação da empresa naquele momento em seus vários aspectos. (SANTOS e ROCHA, 2011). Através desses dados, poderão ter um controle financeiro adequado às suas necessidades, mensurar e avaliar esses resultados obtidos até então. (SANTOS, 2011). Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.	
Características	
A análise dos indicadores é realizada pela proprietária, de modo que consiga medir o desempenho da empresa e verificando qual a saúde financeira da empresa, sendo este processo de fundamental importância para o controle das receitas e despesas da empresa. Com esta verificação, a proprietária consegue de uma forma mais segura, projetar as ações que serão tomadas para conseguir atingir as suas metas, sabendo o que e quanto poderá investir, tendo assim, uma tranquilidade maior para cumprir com suas obrigações.	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
a) Controle de fluxo de caixa feito de maneira simples e rápida; b) Forma de pagamento facilitada para os clientes; c) Empresa com boa organização financeira, não precisando de financiamento ou empréstimo de terceiros.	a) Dependência da proprietária para fazer a toda a parte financeira; b) Acumulo de atividades pendentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Para um melhor entendimento da situação apresentada pela Administradora M & B e por consequência, apresentar uma proposta de melhoria para a empresa, será apresentada a matriz SWOT, onde através dela será feito o cruzamento dos pontos fortes e fracos, como também das oportunidades e ameaças, com a intenção de buscar quais ações que deverão ser adotadas pela empresa.

5.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT analisa os fatores externo (oportunidades e ameaças) e fatores internos (forças e fraquezas), “Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades e à concorrência de mercado.” (FERRELL, et al., 2000, p. 34). É através desta análise que as empresas conseguem melhorar e atualizar seus produtos ou serviços, satisfazendo melhor as necessidades do mercado e dos clientes.

Analisando a Administradora, podemos citar os seguintes pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que puderam ser observadas durante este nosso diagnóstico.

5.1.1 Pontos fortes

Como pontos fortes da empresa, observa-se o grande conhecimento da proprietária no ramo imobiliário, o baixo custo de administração, por não ter funcionários, a garantia de pagamento ao proprietário do imóvel e a facilitação do pagamento dos compromissos aos inquilinos oferecidos pela empresa.

5.1.2 Pontos fracos

Dentro dos pontos fracos, observa-se o excesso de tarefas para o proprietário da empresa, visto que a empresa não possui funcionários, como também o pouco conhecimento da marca no mercado, devido a inexistência de investimentos em *marketing*.

5.1.3 Ameaças

Dentro das ameaças que a empresa enfrenta, além da alta concorrência existente no mercado, o alto nível de inadimplência por parte dos inquilinos e a intermediação direta entre proprietários e inquilinos, além de pouca visibilidade na

5.1.4 Oportunidades

Já nas oportunidades que a empresa possui, destaca-se o grande conhecimento da proprietária no ramo imobiliário, a grande confiança conquistada com os proprietários frente as garantias oferecidas e o aquecimento cada vez maior na área da construção civil.

Após o preenchimento e analise da matriz SWOT, foi possível observar alguns aspectos que devem ser verificados e tomadas algumas ações, para que a empresa possa obter um maior crescimento e consequentemente uma maior visibilidade no mercado em que está inserida.

Na Figura 3, pode-se observar vários pontos que devem ter uma atenção maior, estes apresentados nos quadrados em vermelho, sendo que estes aspectos demonstram algum perigo a empresa, sendo necessária a adoção de medidas que venham a amenizar estas ameaças, como também devem ser acompanhados os problemas apresentados nos quadros em amarelo.

Figura 3 – Matriz SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO									
ANÁLISE DO AM BIENTE INTERNO		*FATORES CRÍTICOS*	AMEAÇAS			OPORTUNIDADES			
			Concorrentes	Alto índice de inadimplência	Intermediação direta entre proprietário e cliente	Auto poder aquisitivo	Confiança dos proprietários de imóveis	Alta procura por imóveis	Aquecimento na área da construção civil
	PONTOS FRACOS	Excesso de tarefas ao proprietário							
		Falta de funcionário para atendimento no escritório							
		Baixo investimento em marketing							
		Marca pouco conhecida							
	PONTOS FORTES	Grande experiência no ramo							
		Baixo custo de administração							
		Garantia de pagamento ao proprietário							
		Facilitação nos pagamentos dos inquilinos							

LEGENDA	
	Crítico - ação imediata
	Atenção - acompanhamento
	Sob controle
	Sem relação

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise feita em relação aos concorrentes, podemos ressaltar que o excesso de atividades sob responsabilidade do proprietário, em função da falta de funcionários para a delegação das tarefas, favorece e fortifica os seus concorrentes, fazendo com que se tornem mais vistos e mais competitivos, pela falta de investimentos em *marketing*.

Levando em conta outro ponto analisado, o alto índice de inadimplência, mesmo sabendo que o poder aquisitivo da população que vive no mercado em que a empresa está atuando, o excesso de tarefas para o proprietário e a falta de funcionário para o acompanhamento dos pagamentos e a cobrança aos inquilinos que hoje fica em segundo plano, afetam muito a garantia que é oferecida pela empresa ao proprietário do imóvel, tendo que o proprietário, arcar com o pagamento ao proprietário, até que o inquilino honre com suas obrigações.

Outro ponto que a empresa deve agir de forma rápida, é o investimento em *marketing*, proporcionando uma visibilidade maior a empresa frente a seus concorrentes, diminuindo também a possibilidade de intermediação dos alugueis, diretamente entre proprietário e inquilinos.

A empresa também precisa fazer um acompanhamento especial nos problemas demonstrados e que estão em amarelo, pois se estes não forem observados, podem se tornar problemas críticos e afetarem diretamente o desempenho da empresa.

Analisando as oportunidades que a empresa pode usufruir, pode ser citado o crescimento na área da construção civil e o alto poder aquisitivo da população que reside no mercado em que atua, bem como o alto grau de confiança em que os proprietários depositam na empresa, juntamente com a alta procura por imóveis para alugar, mesmo que neste momento de muitas incertezas com os acontecimentos que estão afetando à toda a economia mundial.

5.2 CANVAS

O CANVAS, é uma ferramenta bastante útil para quem já tem ou está planejando o seu negócio, pois é uma ferramenta para inovação de modelos de negócios. É considerada, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) como uma metodologia para facilitar a criação visual de novos negócios, produtos ou serviços e facilitar a criação de modelos de negócios inovadores, unindo conceitos, técnicas e ferramentas.

Conforme descrito em Carrasco (2017, s/p) o Canvas é formado pelos segmentos assim descritos:

a) Segmentos de clientes: os clientes são o âmago de qualquer plano de negócio, e sem eles as empresas não sobrevivem por muito tempo.

b) Proposta de Valor: é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma ou outra empresa, e descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de consumidores.

c) Facebook e internet: trata-se dos mecanismos de comunicação, distribuição e canais de venda, e servem para divulgar as novidades e receber *feedback*.

d) Relacionamento com o Consumidor: como a empresa se relacionará com seus consumidores, e qual será o tipo de relacionamento com o mesmo.

e) Fontes de Renda: trata da renda gerada por cada segmento de usuário.

f) Recursos Chave: são os itens tangíveis e intangíveis necessários para oferecer e entregar os elementos mencionados acima.

g) Atividades Chave: as atividades mais importantes que uma empresa deve realizar para que seu modelo de negócio vá para frente, e precisam oferecer uma proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com o consumidor e gerar receita.

h) Parcerias Chave: rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio da empresa funcionar.

i) Estrutura de Custos: deve descrever os gastos que a empresa deverá ter para funcionar.

A Figura 4, apresenta a ferramenta de negócios CANVAS, com seus segmentos, demonstrando seus aspectos.

Figura 4 - Ferramenta de negócios CANVAS

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Parcerias chave

• Donos de imóveis</td>
<td>Atividades chave

• Aluguel de imóveis.
• Venda de imóveis.</td>
<td rowspan="2">Propostas de valor

• Atendimento personalizado
• Preços acessíveis</td>
<td>Relacionamento com clientes
Relacionamento direto e pessoal com todos clientes, como uma família</td>
<td rowspan="2">Segmentos de clientes

• Pessoas que procuram imóveis para comprar ou alugar.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos chave
• Casas e apartamentos para pessoas de menor poder aquisitivo</td>
<td>Canais
• Facebook
• Boca a boca</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estrutura de custos
• Custos fixos (água, luz, telefone, internet)
• Custos variáveis (impostos, comissões...)</td>
<td colspan="2">Fontes de renda
• Comissões e percentuais sobre vendas e aluguéis</td>
</tr>
</table>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a interpretação da Figura 4, podemos visualizar os diversos aspectos da empresa, sendo que com esta interpretação, é possível chegarmos à identificação do tema e contextualização do problema, bem como os objetivos geral e específicos da empresa.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Levando em consideração o atual momento da empresa, juntamente com a instabilidade da economia, se faz necessário observar e atacar as principais oportunidades.

A imobiliária M & B, está atuando no mercado do ramo imobiliário a quase 24 anos, tendo dentro deste período, apenas a sua proprietária Carmen Misturini, como funcionária e responsável por todos os trabalhos necessários para o bom andamento das negociações.

Mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, a empresa busca diariamente o seu crescimento econômico, financeiro e também de sua estrutura, buscando diariamente atrair mais clientes para sua carteira e também tentar fidelizar os que já possui hoje. Com esta finalidade, este trabalho de diagnóstico empresarial da Administradora M & B, quer verificar como melhorar a visibilidade e o atendimento, e consequentemente aumentar o número de clientes.

Frente a inúmeras possibilidades de colocar em prática estas mudanças, a questão que irá nortear este trabalho é: Como reestruturar a empresa, aumentando a visibilidade e o número de clientes e ser referência no mercado?

5.4 OBJETIVOS

Um objetivo é um alvo que se pretende atingir. Para a especificação dos objetivos, conforme Tozoni-Reis (2009, p. 55) é preciso observar alguns critérios, como pertinência ao estudo, clareza, precisão e exequibilidade. Os objetivos esclarecem o que é pretendido com a pesquisa e indicam as metas que almejamos alcançar ao final da investigação.

5.4.1 Objetivo geral

Na visão de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 75), “o objetivo geral se caracteriza por determinar de forma clara e objetiva a intenção de se realizar a pesquisa”. O presente trabalho tem como objetivo geral, elaborar uma proposta de reestruturação de todo o espaço físico da empresa Administradora M & B.

5.4.2 Objetivos específicos

Conforme Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 75), “definir os objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais”. É a definição das metas para se chegar ao objetivo geral da pesquisa. Aqui estão os objetivos específicos.

a) Analisar os aspectos relativos as negociações da empresa;

b) Elaborar ações a serem propostas para a reestruturação empresa;

c) Elaborar ações a serem propostas que tornem a imagem da empresa mais conhecida.

d) Melhorar a visibilidade e o atendimento, e aumentar o número de clientes.

5.5 JUSTIFICATIVA

Para Marconi e Lakatos (2003), a justificativa é o único item que expõe as respostas para o porquê de se realizar a pesquisa, pois apresenta as razões de ordem teórica e os motivos de ordem prática, que tornam importante a realização do trabalho.

Mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, ela busca diariamente o seu crescimento econômico e financeiro. Para isso, tem como meta buscar atrair mais clientes para sua carteira e também tentar fidelizar os que já possui hoje.

Dentro das diversas dificuldade enfrentadas pela empresa, frente a expressiva diferença entre a Administradora m & B e seus clientes, a empresa vem buscando adaptar-se dentro de suas possibilidades, a satisfazer a necessidade de seus clientes e também buscando a aumentar de forma significativa a sua parcela dentro do mercado de imóveis.

Para isso, possuir uma variedade e diversidade de imóveis para apresentar ao cliente é fundamental para a empresa concretizar as vendas e locações, e aumentar o faturamento da empresa. Com esta finalidade, o diagnóstico empresarial da Administradora M & B, quer verificar como melhorar a visibilidade e o atendimento, e aumentar o número de clientes.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo tem-se uma contextualização teórica dos temas relacionados ao *marketing*, suas definições, conceitos e o *mix* de *marketing* (4 P's), bem como os preceitos teóricos sobre comportamento do consumidor, pós-venda, satisfação e fidelização de clientes. Também será abordada a importância da estrutura física da empresa para o negócio e 'a necessidade do controle financeiro para o sucesso da empresa.

6.1 A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* PARA A EMPRESA

Marketing é o processo de criar, comunicar e distribuir um bem ou serviço, com a finalidade de gerar valor junto ao cliente. De acordo com Gade (1998, p. 2), "é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas".

Segundo Cobra (1992, p. 34), *marketing* "[...] é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais". Segue a seguir a Figura 5 demonstrando os objetivos do *marketing*.

Figura 5 – Objetivos do *marketing*

Fonte: Scalon, 2019.

Kotler (2003, p. 11) afirma que o objetivo do *marketing* é "[...] criar valor pela oferta de soluções superiores, reduzindo o tempo consumido pelos compradores em pesquisas e transações e proporcionando padrão de vida mais elevado a toda a sociedade". O autor conceitua o trabalho de *marketing* como a conversão das necessidades cambiantes das pessoas em oportunidades vantajosas para as empresas.

Kotler (2000, p. 89) define *marketing* como "um processo gerencial e social pelo qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros". Ao se falar na venda de um produto, se pensa nas necessidades dos vendedores e ao falarmos de *marketing*, a atenção estará voltada para as necessidades dos compradores, suas necessidades e desejos, em troca de um valor específico.

As empresas através do *marketing* necessitam satisfazer os desejos dos consumidores, fornecendo aos seus clientes os produtos ou serviços que desejam, de forma a encantar e fidelizar os mesmos, visando alcançar os objetivos das empresas através de relacionamentos concretos

6.1.1 Os 4Ps do *mix* de *marketing*

O *mix* de *marketing* é formado por quatro variáveis controláveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado. Esses quatro elementos permitem uma divisão das áreas, para as quais as estratégias devem ser formuladas e as ações de *marketing* executadas.

A formulação das estratégias de *marketing* tem que contemplar as questões relacionadas à escolha do público e mercado-alvo – o processo de segmentação – e, então, a elaboração das estratégias voltadas ao *mix* de *marketing*. (LOBATO et al., 2009, p. 145)

Kotler e Armstrong (2007, p.42) definem o composto de *marketing*, também chamado de 4 Ps, da seguinte forma:

> ● Produto: como a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. ● Preço: como o estabelecimento do valor que clientes têm de pagar para obter o produto, além das facilidades para a efetivação da compra. ●Praça: como as atividades da empresa voltadas para a disponibilização do produto aos consumidores-alvo. ●Promoção: como as atividades destinadas a comunicar os pontos fortes do produto e convencer os clientes-alvos a comprá-lo, além da manutenção de canais de comunicação com os clientes.

Na concepção de Kotler (2003, p. 151), o *mix* de *marketing* “descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. Através deles o empreendedor pode estimular o comportamento do consumidor.

Para Kotler (1998), o composto de marketing ou *mix* de *marketing* são fatores controláveis na organização, podendo estes ser administrados de forma alinhada às estratégias da organização, direcionando-os ao público-alvo que se busca alcançar.

Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20) enfatizam que o composto de *marketing* “é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. Há quatro ferramentas no composto de *marketing*, ilustrados pelos autores conforme a Figura 6.

Figura 6 - Os 4Ps do *mix* de *marketing*

Fonte: Kotler e Keller (2006).

1) Produtos e serviços: Para Kotler e Armstrong (2007) produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”. O Produto serve para entender e definir quais os atributos e características do que é oferecido ao cliente. Cobra (1992, p. 43) afirma que:

> Para satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas ações de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros à organização.

Os serviços podem ser definidos como sendo produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertadas para venda, e, segundo Las Casas (2007) “constituem em uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Para Kotler (1998) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. O autor esclarece que serviços são essencialmente intangíveis, e, embora sejam pagos, não resultam em propriedade (KOTLER, 1998).

2) Preços: O preço é o valor que será cobrado pela solução oferecida aos anseios do consumidor. O preço, para Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20), está relacionado “à quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de *marketing* pedem por aquilo que oferecem”.

Para Kotler e Keller (2006) o preço é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez, e é também o único elemento do *mix* de *marketing* que gera receita, os demais produzem custos. Las Casas (2006) descreve que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”.

A Figura 7 que segue demonstra a política utilizada na elaboração dos preços aplicados sobre os produtos e serviços.

Figura 7 – Estabelecendo uma política de preços

Fonte: Trevisan, 2011

As etapas demonstradas na figura indicam a preparação das empresas para proporcionarem ao consumidor um preço justo e adequado, de uma forma que satisfaça ambas as partes. As decisões de preço devem, segundo Czinkota et al (2001, p. 31), “apoiar a estratégia de *marketing* de um produto; realizar as metas financeiras da organização; e ajustar-se às realidades do ambiente do mercado”.

3) Distribuição: A ferramenta praça, definida também como canal de distribuição, diz respeito ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo. Segundo Cobra (1992, p. 44), a distribuição “precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante”, para preencher as necessidades de consumo através de recursos de transporte apropriado.

A distribuição tem por objetivo indicar o caminho para o cliente chegar até seus produtos e serviços. Kotler e Armstrong (2007) definem como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Kotler (2003), para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, cada empresa deve estudar o mercado e definir como atingi-lo, da melhor maneira possível e ao menor custo possível.

4) Promoção e propaganda: A promoção tem o objetivo de promover a marca e as soluções oferecidas aos clientes, fazendo com que a mensagem de *marketing* chegue aos ouvidos certos. O elemento promoção, de acordo com Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20), “refere-se a como os profissionais de *marketing* informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”.

As decisões de promoção comunicam a estratégia de *marketing* utilizada pela empresa para os clientes e membros do canal que agenciam a distribuição do produto para o mercado. Segundo Kotler (1998), promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação.

Após o entendimento do *mix* de *marketing*, é primordial que se compreenda o papel do consumidor no que tange alcançar os objetivos do *marketing*, que é satisfazer as necessidades dos clientes. Para isso, é importante trabalhar no pós-venda, para buscar a satisfação e fidelização dos clientes e assim trazer mais tranquilidade na tomada de decisões.

6.1.2 *Marketing* digital

Com o crescente avanço da tecnologia, desenvolveram-se novas tendências para o *marketing*, dando origem ao *marketing* digital, o qual utiliza a internet como meio de comunicação, propaganda, publicidade entres outras estratégicas de *marketing*. Limeira (2010, p. 10) define *marketing* digital ou *e-marketing* como sendo "o conjunto de ações de *marketing* intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida".

A internet é utilizada como uma ferramenta de diálogo entre organizações e consumidores, tornando-se assim um diferencial competitivo, tornando o *marketing* digital em um grande aliado das empresas. Os benefícios proporcionados pelo *marketing* digital, segundo Las Casas (2012, p. 336) são: "[...] conforto, rapidez, custos mais baixos, informações, relacionamento "mais próximos" e ainda a possibilidade de coletar dados com detalhamento maior".

A Figura 8 a seguir apresenta algumas formas de *marketing* digital usadas para convencer o consumidor.

Figura 8 – *Marketing* digital

Fonte: Quintanilha, 2012.

O empenho das empresas para promover, informar, comunicar e vender para seus consumidores, através da internet, tem sido a força motriz de *marketing* digital. O uso da internet cresce de forma rápida, principalmente no uso das redes sociais para comunicação interpessoal, cuja definição, segundo Las Casas (2014, p. 42) é "um grupo de pessoas, de organização ou de outros relacionamentos conectados por

um conjunto de relações sociais, como amizades, trabalho em conjunto ou uma simples troca de informações".

Uma ferramenta bastante utilizada para postar, curtir e compartilhar informações é o *Facebook*, e as empresas que o utilizam como estratégia de *marketing* possuem o objetivo de atingir maior número de clientes alcançados e criar um vínculo de satisfação e fidelização com os mesmos.

Dentro das estratégias utilizadas no *marketing* digital os 8Ps são um dos instrumentos mais importantes, garantindo, dessa forma, a definição de um plano de *marketing* cada vez mais completo e integrado, conforme a Figura 9 a seguir.

Figura 9– Os 8 P's do *marketing* digital

Fonte: Quintanilha, 2012.

1 – Pesquisa: dados e informações sobre o público-alvo, marca, serviço e segmento. No mundo dos negócios, a internet pode ser uma parceira na hora de conhecer melhor o público-alvo, e com as ferramentas certas, é possível saber mais sobre os consumidores, quais são seus hábitos, que lugares eles frequentam, o que gostam e o que não gostam de fazer. (VAZ, 2015)

2 – Planejamento: planejamento de *marketing* digital. A comunicação na internet é muito dinâmica. É preciso adaptar a comunicação de acordo com o que gera

mais engajamento entre os leitores e usuários, além de precisar encontrar clientes em potencial que estão em diferentes estágios da decisão de compra. (VAZ, 2015)

3 – Produção: confecção do site, *hotsite*, mini-site, *blog* ou *landing page.* É preciso produzir um site institucional para a marca, além de um espaço para publicações constantes, como um *blog* integrado ao site e criar perfis para as redes sociais que mais se encaixem com o negócio e iniciar a produção de conteúdo relacionado para seu público alvo. (VAZ, 2015)

4 – Publicação: conteúdo no site ou nas mídias sociais – *in-site* ou *off-site*. Nesta fase começam as publicações do conteúdo relacionado ao que já estava sendo produzido. A partir do conhecimento do que mais agrada os consumidores, produzir conteúdo e publicar no site ou *blog* e nas redes que mais se encaixam ao empreendimento. (VAZ, 2015)

5 – Promoção: essência do *marketing* viral. Investir em mídia patrocinada como anúncios nas redes sociais, pode gerar bons resultados para as visitas em suas publicações. Para criar um relacionamento mais saudável e duradouro com seus clientes, é mais interessante promover o conteúdo desenvolvido. (VAZ, 2015)

6 – Propagação: mídias sociais e *whuffies*. As redes sociais são de vital importância, pois oferecem inúmeras maneiras de propagar o conteúdo mais adequado ao produto ou serviço oferecidos. (VAZ, 2015)

7 – Personalização: *e-mail marketing*. Ao longo do processo de comunicação construído com o público, o conteúdo precisa ser aprimorado. (VAZ, 2015)

8 – Precisão: medição de resultados. Uma das maiores vantagens do *marketing* digital são as possibilidades de mensuração dos resultados de cada ação. A partir daí é possível transformar o conteúdo em algo mais preciso. Essas análises devem ser feitas periodicamente para a otimização das ações e conteúdo. (VAZ, 2015)

O *marketing* tem como filosofia básica a arte de manter e fidelizar clientes satisfazendo suas necessidades. Dentro do ramo imobiliário, pode-se destacar o *marketing* imobiliário, que é visto como é a ciência e arte de entender as dores, desejos e necessidades do comprador de imóveis para criar estratégias e ações com foco em satisfazê-las e, consequentemente, gerar uma troca de valor tanto para o cliente, quanto para corretores de imóveis, imobiliárias e construtoras, podendo ajudar a construir autoridade e fortalecer a sua imagem perante o cliente. (PASSOS, 2018)

Atualmente, o ponto de partida para qualquer negócio, tem sido a internet, portanto, se as imobiliárias aproveitarem esse potencial do digital, maiores serão as

chances de fechar negócio com clientes, contudo, é preciso investir no relacionamento com o cliente e colocar esse fator como centro da estratégia de *marketing*

6.1.3 Comportamento e atendimento ao consumidor

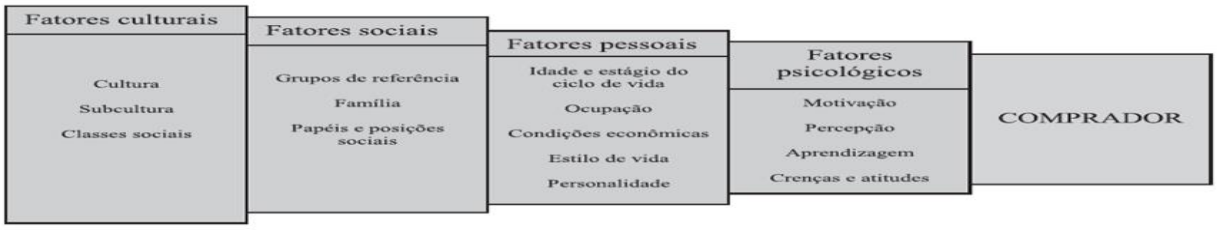
Consumir faz parte do comportamento humano, com a intenção de satisfazer um desejo ou necessidade dos indivíduos, buscando a realização dos planos de vida. “[...] consumir é escolher, entre alternativas oferecidas pelo mercado, aquela que nos parece mais apropriada para suprir nossas expectativas” (Giglio, 1996, p. 23.

Na visão de Gade (1998, p. 8), o consumidor é analisado a fim de que se consiga verificar “[...] o seu posicionamento em relação à empresa e sua imagem, aceitação ou rejeição do produto fabricado, e opinião relacionada a preços, distribuição e serviços”. O estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis na satisfação de suas necessidades.

O comportamento do consumidor, conforme Schiffman e Kanuk, (2000, p. 05) engloba o estudo do que, por que, quando, onde, e com que frequência compram. Segundo Mattar (1999, p. 158), "o objetivo de *marketing* ao pesquisar o comportamento, é entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar ou prever o seu comportamento futuro".

Ainda Kotler (2009), relata que consumidor é aquele que traz seus desejos. E é necessário que se trabalhe para que este tenha lucro em sua compra, assim a empresa também obterá lucro. Dentre os principais fatores que influenciam na decisão do consumidor, na visão de Dias (2003), estão incluídos o contexto de mercado, os fatores culturais, os determinantes sociais, as condições pessoais, as características psicológicas das pessoas e a estrutura de poder na organização, sendo estes demonstrados na Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Fatores que influenciam na decisão de compra



Fonte: Kotler, 2009

1 – Mercado: de forma geral, o mercado tem grande influência sobre as atitudes e preferências dos consumidores, pois o fator econômico inevitavelmente altera a disposição de comprar dos consumidores.

> Fatores como níveis de emprego, salários, disponibilidade de crédito para consumo, oferta de produtos, entre outros, são grandes determinantes na compra, gerando um clima de otimismo ou pessimismo nos consumidores, refletindo em atitudes favoráveis ou desfavoráveis de compra (DIAS, 2003, p. 53).

No mercado de negócios, nas mudanças dos ciclos econômicos, quando a economia vai bem, há um clima de otimismo maior entre os consumidores e um aumento de poder de compra dos mesmos. Na situação contrária, se a economia vai mal, o poder aquisitivo diminui.

2- Fatores culturais: características como o modo de se vestir, o gosto musical, e outros gostos pessoais, fazem parte dos valores culturais criados pela sociedade, os quais possuem grande poder de influência nos hábitos de consumo. Na visão de Kotler e Armstrong (2003, p. 120), “a cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de urna pessoa. O comportamento humano é em grande parte adquirido".

3 - Fatores Sociais: as pessoas são moldadas de acordo com o grupo social ao qual pertencem. Conforme Dias (2003), as pessoas que formam esses grupos sociais são altamente influenciáveis no seu comportamento de compras, funcionando como pontos de referência. "Os grupos de referência agem como pontos de comparação ou referência diretos ou indiretos na formação do comportamento e das atitudes de uma pessoa" (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.123). O grau de interdependência entre os membros do grupo varia do tipo de personalidade das pessoas ou da cultura.

4 - Fatores pessoais: no decorrer da vida de uma pessoa há mudanças de habito e novas expectativas, que influenciam diretamente no comportamento de compra. Entre os fatos pessoais mais influentes, segundo Dias (2003, p. 62) estão: idade e ciclo de vida, ocupação, situação econômica e estilo de vida.

5 - Fatores psicológicos: o ato de compra, na visão de Dias (2003), é estimulado por uma motivação que passa a atender uma necessidade, o qual desperta um desejo, culminando na decisão e no ato de compra.

6.1.4 Pós-venda: satisfação e fidelização dos clientes

Os consumidores, após adquirir um bem ou serviço, julgam o resultado da compra, considerando se a experiência obtida e se o bem ou serviço atenderam as suas expectativas. Se o consumidor ficar satisfeito, haverá uma chance maior de adquirir o produto novamente. Por outro lado, os consumidores insatisfeitos podem parar de comprar o produto ou avisar os amigos. (KOTLER, 2005)

A Figura 11, a seguir, revela com clareza a satisfação dos clientes frente a conquista de seus desejos.

Figura 11 – Satisfação do cliente

Fonte: Ideal *marketing*, 2019

Quanto mais satisfeitos os consumidores ficarem, como salientam Churchill Jr. e Peter (2005, p. 151) “[...] mais é provável que se tornem leais à marca e ao vendedor e maior a possibilidade de que o vendedor estabeleça uma relação de longo prazo com eles”. Os programas são os que mais tem crescido atualmente, e, segundo Dias (2003, p. 76):

> Além de recompensarem a compra repetida (condicionamento instrumental), oferecem, por meio da comunicação continuada, uma forma mental de aquisição de novos conhecimentos e de uma compreensão cada vez mais relevante da marca, num processo rico, complexo, com associações simbólicas, que vão muito além da recompensa com pontos ou milhagens.

A fidelidade à marca descreve um comportamento de compra repetido que reflete uma decisão consciente de continuar comprando a mesma marca. Segundo

Solomon (2011), é muito mais fácil vender alguma coisa uma vez do que vendê-la novamente, caso tenha sido bombardeada na primeira vez. A satisfação do cliente com a compra efetuada é resultado da proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho atingido do produto.

Abaixo a Figura 12 demonstrando a fidelidade do consumidor, sendo que quanto mais fiel for a marca, mais no topo da pirâmide estará.

Figura 12 - Pirâmide da lealdade do consumidor

Fonte: Aaker (1998, p. 41)

Na base da pirâmide, está consumidor indiferente à marca que decide a compra do produto ou serviço pelo preço. À medida que o nível da pirâmide vai subindo, os consumidores temem mudar de marca e não a aprovar. No topo da pirâmide, os consumidores estão ligados emocionalmente à marca e confiam nela.

Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e esses sentimentos, na visão de Kotler (2005, p. 205), “[...] definem se o cliente voltará a comprar o produto e se ele falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas”. A satisfação do consumidor em relação ao produto pode influenciar comportamentos futuros, como comentar com familiares, amigos, pessoas próximas sobre suas experiências de compra e uso dos produtos.

Para Churchill Jr. e Peter (2005, p. 151), essa fase “é decisiva para os profissionais de *marketing*, pois, se um consumidor tem repetidamente experiências favoráveis com determinada marca, pode desenvolver lealdade a ela”. O consumidor

compra a marca regularmente, pois possuirá uma forte atitude positiva em relação a ela.

6.2 CONTROLE FINANCEIRO

A falta de controle financeiro leva a ausência da compreensão da empresa. De acordo com Gitman (2004), a maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros, logo, o administrador financeiro desempenha um papel crucial na operação da empresa.

Na visão de Gazzoni (2003), uma empresa organizada necessita de demonstrações financeiras obrigatórias, como também de outros relatórios gerenciais, que servem para auxiliar no controle financeiro e nos processos decisórios das empresas.

6.2.1 Orçamento e caixa

O orçamento é uma ferramenta de formalização, na qual estão presentes as metas e objetivos de forma quantitativa ou financeira (NASCIMENTO, 2006). Conforme Ishisaki (2003, p. 32):

> Um orçamento é mais do que um conjunto de números, é um conjunto de esforços que tem por objetivo maximizar os resultados. É também uma ferramenta de negócio que ajuda a comunicar, organizar e controlar o que está acontecendo na empresa.

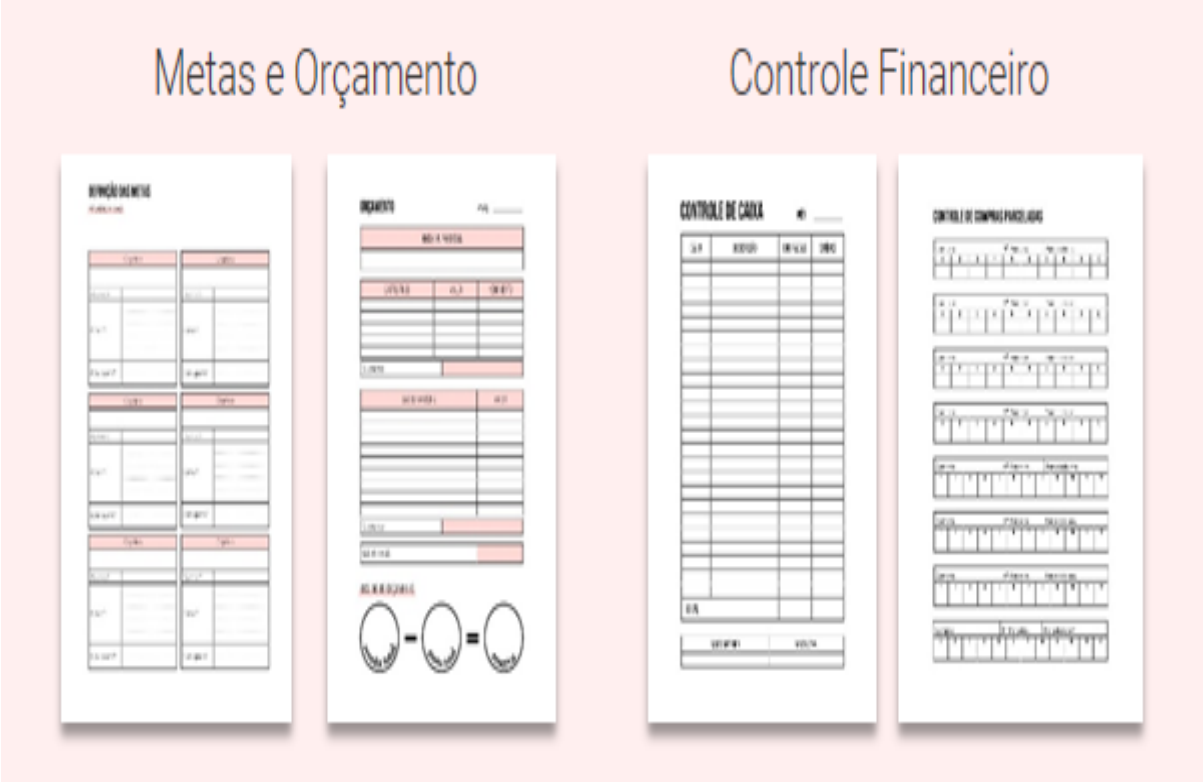
Para Marin (2009, p. 64), o orçamento “ajuda a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecer um compromisso com os objetivos da empresa, conferindo autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita.”.

> O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas prováveis, permitindo à empresa avaliar sua provável situação financeira futura, projetando as variações possíveis em receita, custos e investimentos. Esta avaliação é útil para indicar excessos ou necessidades de fundos, como melhor coordenar e controlar a posição financeira (LUNKES, 2009, p. 55).

De acordo com Lunkes (2009), a finalidade do orçamento de caixa é assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para atender as demandas de outras peças orçamentárias.

A Figura 13, apresenta um modelo de planejamento financeiro, frente as metas pretendidas e o orçamento disponibilizado.

Figura 13 – Planejamento financeiro



Fonte: blog quero me formar, 2020.

Como já foi retratado anteriormente, o orçamento tem função vital no crescimento sustentável das empresas, porém, é necessário ter também o controle de caixa, que, segundo Prudêncio (2012), é essencial para a gestão financeira, porque quanto melhor a projeção, menor será o volume de caixa parado, maior será a quantidade de dinheiro aplicado em produtos mais rentáveis, e maior será a rentabilidade.

Para Gitman (2010, p. 95) os fluxos de caixa, “são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista.” Ou seja, a projeção do fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para a maioria das empresas.

O fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (2002, p. 35) “destaca-se como um instrumento útil ao processo de tomada de decisão [...] por meio do fluxo de caixa a empresa irá planejar e controlar todas as suas atividades operacionais e não operacionais futuras”. Através deste controle atualizado, a empresa poderá fazer projeções para futuros investimentos de forma segura.

6.2.2 Preço e venda

Preço é a quantidade de dinheiro que o consumidor paga para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da venda desse produto. De acordo com o Sebrae (2008, p. 11): “Preço é mais do que o valor de um produto: é quanto o cliente paga para suprir uma necessidade”. Segundo Santos (1995, p.4), pode se afirmar que:

> A fixação de preços de venda dos produtos e serviços é uma questão que afeta diariamente a vida de uma empresa, independentemente de seu tamanho, da natureza de seus produtos ou do setor econômico de sua atuação.

Em mercados com um grande número de concorrentes, as empresas precisam ter certeza de que estão oferecendo a melhor oferta sem perder a lucratividade, já que o preço de venda é um fator que influencia o cliente em suas decisões de compra. Segundo Crepaldi (2009, p. 325), “os métodos de fixação de preços são geralmente classificados com base em três critérios: o de custo, de demanda e da concorrência.”

A Figura 14 a seguir, são apresentados exemplos dos indicadores que devem ser observados na elaboração do preço de venda.

Figura 14 – Formação do preço de vendas

Fonte: https://cursosgratis.blog.br/curso-de-formacao-de-preco-de-venda, 2017

Para Horngren, Datar e Foster (2004, p. 385), “o preço de um produto ou serviço depende da oferta e da procura. As três influências que incidem sobre a oferta e

procura são os clientes, os concorrentes e os custos”. Os clientes influenciam o preço, pois são esses que criam a demanda por um produto ou serviço.

O preço é fator importante na decisão de compra, pois, em mercados competitivos, o cliente considera seu desembolso financeiro altamente relevante. A formação e preços torna-se um impasse no momento em que precisa ser atrativa para o consumidor e ao mesmo tempo justa ao fornecedor do produto ou serviço. (BRUNI, 2010). O preço de venda pode proporcionar aos empresários a maximização dos lucros e o alcance das metas de vendas previstas.

6.2.3 Contas a receber/pagar

Um controle de contas a pagar e a receber de qualidade, permite ao administrador uma visão ampla da gestão financeira da empresa, além de tornar possível estruturar um fluxo de caixa adequado às necessidades da organização e que represente o mais próximo da realidade possível a situação financeira da mesma.

Figura 15 – Contas a pagar e a receber

Fonte: blogdosistema.com.br, 2018

Nas contas a receber são denominados como créditos representados na maioria das vezes por notas promissórias e estão relacionadas com as receitas da

empresa. Conforme o SEBRAE (2018), o controle das contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, são os compromissos assumidos.

Através de um eficiente controle de contas a receber é possível analisar quais são os clientes que estão com seus pagamentos em dia, os clientes inadimplentes e as duplicatas a vencer.

Basicamente as contas a pagar correspondem às obrigações da empresa com terceiros, sendo através de compra de mercadoria ou prestação de serviços. Segundo cartilha do SEBRAE (2018), o controle das contas a receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes em que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas prazo, no caso estudado os serviços que serão prestados conforme acordado na contratação.

Através do controle financeiro das contas a pagar é possível visualizar quais foram os compromissos assumidos pela organização, possibilitando um controle das datas para serem efetuados esses pagamentos, estando diretamente ligado a avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridades nos pagamentos.

6.3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA FÍSICA DA EMPRESA

A estrutura física é a linguagem corporal de uma empresa. Dos inúmeros desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas, um dos maiores certamente é a busca constante por otimização de recursos. O espaço físico de uma empresa é um ponto fundamental no desenvolvimento das atividades do dia a dia, sendo que, um ambiente adequado para realizar essas atividades ajuda a manter um bom clima organizacional e impulsiona o crescimento do negócio (CARLOS, 2020).

O espaço físico torna-se um espaço para formar a imagem do produto e da marca, sendo que, um ambiente bem planejado de acordo com as atividades ali executadas é sempre mais agradável para se trabalhar do que um local desorganizado e desestimulante. Além disso, a delimitação do espaço é uma necessidade dos seres humanos e muitas vezes é feita mesmo que de forma inconsciente.

A Figura 16, exemplifica a importância da organização nos ambientes da empresa.

Figura 16 – Importância do arranjo físico para a empresa

Fonte: Rabelo, 2015

O espaço físico organizacional irá influenciar diretamente no trabalho desenvolvido pelos profissionais dentro da empresa, gerando maior rentabilidade e aumento de economia, através de um fluxo de trabalho e de informações bem mais eficientes.

6.3.1 *Layout*

De acordo com Chiavenato (2005) o *layout* de uma empresa ou de apenas um departamento, nada mais é do que a distribuição física de equipamentos e materiais, onde os mesmos são distribuídos de forma que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível e com o menor desperdício de tempo (CHIAVENATO, 2005, p. 86). Segundo Nunes (2013, p. 200):

> O estudo do arranjo físico tem por objetivo a melhor combinação de material, equipamento e mão de obra no espaço disponível relacionado aos sistemas de produção. Esse estudo contempla um plano de instalação industrial que integra todos os recursos de produção num conjunto lógico e ordenado, cada qual dando sua parcela de contribuição para o objetivo final, que é a eficiência de produção.

O *Layout* pode ser definido como o estudo do posicionamento relativo dos recursos produtivos, homens, máquinas e materiais, ou seja, é a combinação dos

diversos equipamentos/máquinas, áreas ou atividades funcionais dispostas adequadamente. Sobre a importância do estudo do *layout*, Peinado e Reis (2007, p. 200) mencionam que:

> As decisões de arranjo físico definem como a empresa vai produzir. O leiaute, ou arranjo físico, é a parte mais visível e exposta de qualquer organização. A necessidade de estudá-lo existe sempre que se pretende a implantação de uma nova fábrica ou unidade de serviços ou quando se estiver promovendo a reformulação de plantas industriais ou outras operações produtivas já em funcionamento.

Como afirma Huberman (1936, p. 51), “[...] o crescimento do mercado constitui sempre um tremendo incentivo ao crescimento da produção. Sendo assim, o desenvolvimento de novos arranjos físicos ocorre pela necessidade de adaptação a novas realidades”.

Araújo (2010) descreve que *layout* é o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização, determinado pelos processos e viabilizado pelo planejamento do *layout*. O estudo de *Layout* visa basicamente definir ou redefinir o arranjo físico de uma instalação, como pode ser visualizado na Figura 17 que segue.

Figura 17 - A importância do Estudo de *Layout*

Fonte: metaconsultoria.com

O ambiente de trabalho agradável define a capacidade de liderança de uma organização e a capacidade dos funcionários de se relacionarem uns com os outros

para o bem comum da organização, criando um fluxo de materiais e de trabalho mais fluido através da fábrica, ou um padrão de tráfego mais acessível para clientes e funcionários de uma organização que presta serviços.

O ambiente de trabalho, para tornar-se mais agradável, passa necessariamente pela escolha de um bom *layout*, o que implica em redução de custos e até mesmo aumento das vendas, impactando no aumento da lucratividade, pois identificar e definir as oportunidades de melhoria através da realocação do espaço pode ser a chave do sucesso.

6.3.2 Gerenciamento de Serviços

Devido as constantes mudanças que vem ocorrendo dentro de nosso mercado consumidor, a gestão sobre os serviços prestados se torna cada vez mais essencial para as empresas se manterem competitivas e autossustentáveis. Frente as dificuldades vivenciadas, devido principalmente a pandemia da Covid19, e as mudanças impostas pela quarentena no comportamento do consumidor, visando potencializar a experiência do consumidor com a marca, torna-se cada vez mais crucial gerenciar os serviços prestados e tudo que está diretamente relacionado a este.

Diante desta situação, se faz necessário que os responsáveis pelo gerenciamento dos serviços, tenham a capacidade de avaliar a aplicar novas alternativas na estratégia da organização. Para Razollini (2012, p. 35), a definição de serviços consiste em:

> Assim, um serviço ao cliente/consumidor consiste na realização de todos os meios possíveis para satisfazê-lo, oferecendo facilidades e informações sem limitar a duração desses serviços, mesmo que estes sejam oferecidos graciosamente, sem custo adicional para o cliente/consumidor, pois o importante é o estabelecimento de relações duradouras com os clientes/consumidores.

O serviço excelente é fornecido quando a percepção e a experiência do serviço do cliente superam suas necessidades e expectativas. O serviço tende a ser produzido e consumido ao mesmo tempo, e o cliente é envolvido na sua criação e fornecimento. Conforme apresentado a seguir na Figura 18.

Figura 18 - Modelo de Excelência em Serviços

Fonte: Ankerstjerne e Andersen, 2013

O conteúdo de cada elemento irá naturalmente variar de empresa para empresa e, é, em essência, a estratégia da empresa de serviços. Mas todos os elementos devem ser considerados e colocados.

> A cultura de serviço é construída sobre elementos de princípios de liderança, normas, hábitos de trabalho e visão, missão e valores. A cultura é o conjunto de princípios primordiais segundo a qual a gestão controla, mantém e desenvolve o processo social que se manifesta como fornecimento de serviços, e dá valor aos clientes. (ANKERSTJERNE e ANDERSEN, 2013, p.10)

Os consumidores querem mais do que benefícios, função e performance, querem mais do que marca e preço. Eles querem valor e relacionamento duradouro, ou seja, buscam conexões duradouras e esperam isso das empresas.

> O engajamento dos funcionários inclui atividades de postura dos mesmos, liderança guiada pelos propósitos e processos de RH. O engajamento é o moderador entre o projeto e a execução do modelo de excelência em serviço. (ANKERSTJERNE e ANDERSEN, 2013, p.12)

Ao se dedicar à organização onde trabalham, os funcionários estarão desempenhando um comportamento de comprometimento e desejo de atingir metas pessoais, que se correlacionam com os objetivos da empresa, onde a confiança, o trabalho em equipe, o relacionamento e a amizade são componentes essenciais para desenvolver esse tipo de relacionamento.

> A qualidade de serviço inclui estratégias, processos e sistemas de gestão de desempenho. O projeto da estratégia e do processo são fundamentais para o projeto do modelo global de gestão de serviços. Ajudar o cliente a cumprir sua missão e apoiá-los na busca de seu propósito da organização devem ser a base para qualquer parceria de prestação de serviços. (ANKERSTJERNE e ANDERSEN, 2013, p.12)

O nível de qualidade de um serviço é definido pelo cliente no momento em que este utilizar o mesmo, e, consequentemente, se a qualidade do serviço não é boa, é provável que o prestador de serviços decepcione seus clientes, pois a qualidade geralmente está consolidada na relação entre a parte que realiza o serviço e a parte que o recebe.

> A experiência do cliente inclui elementos de inteligência do cliente, gerenciamento de contas e melhorias contínuas. A percepção é suprema e está constantemente avaliando como a prestação de serviços é percebida, tanto pelo cliente como pelo usuário final, que é importante para a colaboração contínua. (ANKERSTJERNE e ANDERSEN, 2013, p.12)

Um serviço é geralmente percebido pelo cliente como uma experiência que pode influenciar na sua avaliação de qualidade do serviço, impactando sobre a decisão do cliente comprar ou não daquela empresa, pois é neste momento que o cliente avalia os serviços prestados e se estes realmente corresponderam às necessidades, desejos e expectativas.

Para uma rápida, e mais eficaz compreensão do referencial teórico, é apresentado a seguir o quadro resumo, no qual estão apresentadas as principais ideias dos autores citados neste referencial, conforme Quadro 8.

Quadro 9 – Quando resumo do referencial teórico

Tema	Enfoque	Definição sintetizada	Autor(es)
Controle financeiro	Orçamento e caixa	Assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para atender as demandas de outras peças orçamentárias.	Marin (2009); Lunkes, 2009), Gitman (2010)
	Preço e venda	O preço define o quanto o cliente paga para suprir uma necessidade, e depende da oferta e da procura	Crepaldi (2009), Santos (1995); Bruni (2010)
	Contas a pagar e receber	Permite uma visão ampla da gestão financeira da empresa	Sebrae (2018)
Estrutura física	*Layout*	Linguagem corporal da empresa, que engloba a distribuição física dos materiais e equipamentos	Chiavenato (2005); Nunes (2013);
	Gerenciamento dos serviços	Avaliar a aplicar novas alternativas na estratégia da organização. A qualidade de um serviço é primordial para a continuidade da satisfação do cliente.	Razollini (2012); Ankerstjerne e Andersen (2013)

Continua...

Continuação quadro 10

Marketing	A importância do marketing para a empresa	Criar, comunicar e distribuir bens e serviços de modo a alcanças a satisfação dos clientes	Gade (1998); Cobra (1992); Kotler (2003)
	Mix de marketing	Elaborar estratégias conforme área do marketing, para elaborar ações relacionadas ao público-alvo	Lobato et al. (2000); Kotler e Armstrong (2007); Kotler (2003)
	Marketing digital	Utilização da internet como meio de pesquisa, planejamento, comunicação, propaganda e publicidade para fortalecer sua imagem frente aos clientes.	Limeira (2010); Las Casas (2012); Vaz (2015)
	Comportamento do consumidor	Engloba o estudo do que, por que, quando, onde, e com que frequência as pessoas compram.	Schiffman e Kanuk, (2000); Gade (1998); Kotler (2009)
	Pós-vendas	Se o consumidor ficar satisfeito, haverá uma chance maior de adquirir o produto novamente, pois fidelidade à marca reflete uma decisão consciente de continuar comprando a mesma.	Kotler (2005); Churchill Jr. e Peter (2005); Dias (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

7 METODOLOGIA

A estrutura de uma pesquisa científica, conforme Silva (2004), inclui a escolha do tema, a elaboração e a execução operacional do projeto, a organização do material coletado, a análise e discussão dos resultados, a elaboração do relatório final e divulgação dos resultados.

Neste capitulo, será demonstrado, a metodologia e a pesquisa utilizadas para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, como também o delineamento da pesquisa com sua natureza, seus níveis e estratégias, além de seus participantes e como foi aplicado o processo de coleta de dados, com o principal objetivo de elaborar uma proposta para possibilitar uma melhor visibilidade da empresa em estudo, bem como buscar um aumento em sua lucratividade.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à finalidade, a pesquisa pode ser aplicada ou tecnológica, cujo objetivo é produzir conhecimentos científicos para aplicação prática voltada para a solução de problemas concretos, específicos da vida moderna. É a pesquisa que, além de produzir conhecimento, gera novos processos tecnológicos e novos produtos, com resultados práticos imediatos em termos econômicos e na melhoria da qualidade de vida.

Conforme comentam Gil (2010) e Yin (2001), a pesquisa é uma ferramenta de grande importância, que através da literatura cientifica, busca propor soluções aos problemas encontrados da forma mais ágil possível, sendo estas soluções realistas que consigam demonstrar da forma mais detalhada possível os resultados alcançados frente os argumentos e propostas apresentadas.

7.1.1 Natureza ou forma de abordagem

O presente trabalho utilizou a pesquisa qualitativa, que segundo os autores Silva e Menezes (2001), vem para quem busca o entendimento de fenômenos específicos, de natureza social e cultural, mediante descrições, interpretações e

comparações, sem considerar os seus aspectos numéricos em termos de regras matemáticas e estatísticas.

É baseado na interpretação dos fenômenos observados e no significado que carregam, e, em razão disso, Gil (2002), conclui que o estudo de natureza qualitativa possibilita ao pesquisador um aprendizado mais profundo em diversas áreas, e deixa a seleção de assuntos mais libertos.

De acordo com MINAYO (2008), os métodos quantitativos têm o objetivo de mostrar dados, indicadores e tendências observáveis, ou produzir modelos teóricos abstratos com elevada aplicabilidade prática. Suas investigações evidenciam a regularidade dos fenômenos.

7.1.2 Níveis

Quanto ao nível de pesquisa aplicado neste trabalho, a pesquisa exploratória visa uma primeira aproximação do pesquisador com o tema, para torná-lo mais familiarizado com os fatos e fenômenos relacionados ao problema a ser estudado. (SILVA, 2004).

Para Gil (2002), pesquisas exploratórias objetivam facilitar familiaridade do pesquisador com o problema objeto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara. Para tanto, envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema, além da análise de exemplos.

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). Como qualquer pesquisa, ela depende também de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existem poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero.

7.1.3 Estratégias

Para Gil (2002), a maioria das pesquisas é baseada em estudos bibliográficos, onde seu principal fundamento é o desenvolvimento de ideias de melhorias consistentes e flexíveis, na busca de possíveis alternativas para a solução ou melhoria nos problemas detectados durante a pesquisa.

Contudo, a estratégia utilizada para esse trabalho de conclusão de curso foi o estudo de caso, utilizando a fundamentação teórica a partir da avaliação atenta e sistemática de livros, periódicos, documentos, textos, mapas, fotos, manuscritos e, até mesmo, de material disponibilizado na internet. (SILVA e MENEZES, 2001).

Este tipo de pesquisa fornece o suporte a todas as fases de um protocolo de pesquisa, pois auxilia na escolha do tema, na definição da questão da pesquisa, na determinação dos objetivos, na formulação das hipóteses, na fundamentação da justificativa e na elaboração do relatório final. (MARCONI e LAKATOS, 2005)

Segundo o que comenta Gil (2002), na pesquisa de estudo de caso, poderão ser observadas várias situações que levam a sugerir possíveis falhas na consistência da metodologia aplicada, pois devido ao longo tempo em que é necessário para que seja realizada, e a quantidade de amostragens usadas para a análise dos dados, podem tornar os resultados sobre os dados estudados, muito inconsistentes para um resultado mais preciso.

Para Yin (2016) a pesquisa pode ser classificada de forma lógica e racional, sendo que o pesquisador tem a obrigação de conhecer as etapas que devem ser aplicadas, sendo elas: (a) Análise dos Resultados, (b) Elaboração das conclusões, (c) Desenvolvimento do método escolhida, (d) Escolha do tema a ser pesquisado, (e) Planejamento da investigação, (f) Coleta e tabulação dos dados, (g) Divulgação dos seus resultados.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo foram a proprietária da empresa, Administradora M & B, bem como alguns clientes da empresa, os quais relataram oralmente algumas situações observadas no transcorrer das transações efetuadas pela empresa, relatando as dificuldades e alguns benefícios identificados pelos participantes do estudo durante a execução das transações ocorridas. Além destes relatos, algumas informações foram verificadas, através de documentos e tabelas utilizadas pela empresa para o controle de suas transações.

7.3 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2002), a coleta de dados tem em seu principal objetivo, a obtenção de informações para a apresentação da proposta de melhorias, sendo que esta coleta pode ser iniciada da forma mais simples, que consiste na emissão de algum tipo de mensagem, podendo esta ser oral, visual ou escrita, a determinados grupos de pessoas, porém, a coleta dos dados pode ser considerada um tanto complexa, desta forma, o pesquisador pode se utilizar de diversos meios, como dispositivos eletrônicos como gravadores filmadoras câmaras digitais e outros.

O processo de coleta de dados teve início após uma primeira conversa com a proprietária da empresa, que após verificar a baixa visibilidade da empresa, disponibilizou sua empresa para ser o objeto de estudo para o presente trabalho.

Após este primeiro levantamento, alguns clientes foram contatados e se dispuseram a responder algumas perguntas de modo verbal, com a intenção de verificar quais as principais necessidades observadas por estes clientes, como também algumas sugestões de melhorias que pudessem ser implantadas.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme Gil (2001), normalmente os estudos de casos qualitativos prevalecem quando comparados aos estudos de casos quantitativos, isto porque as pesquisas de teor qualitativos, facilitam a verificação estatística sobre os dados coletados, principalmente quando estas pesquisas utilizam questionários ou formulários para estas coletas. Essa análise qualitativa, é considerada menos formal que a quantitativa, pois ela é considerada menos especifica e mais abrangente sobre as variáveis analisadas.

Neste estudo de caso, foram abordados vários assuntos que remetem sobre o tema abordado e proposto, onde foram verificados os pontos positivos e negativos visualizados na empresa, visando elaborar uma proposta de melhoria viável para a empresa e sem a necessidade de altos valores de investimento. Conforme podemos observar no Quadro 9 a seguir.

Quadro 10 – Delineamento da pesquisa

Natureza	**Nível**	**Estratégia**	**População e amostra**	**Processo de coleta**	**Processo de análise**
Qualitativa	Exploratória	Estudo de caso; Estudo qualitativo genérico; Pesquisa documental.	Proprietária e clientes da imobiliária	Entrevista em profundidade (semiestruturada); Entrevista individuais; Questionário com questões abertas; Dados secundários; Observação (direta ou participante); Documentos, textos.	Análise do Conteúdo e dos Discursos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

8 AÇÕES PROPOSTAS

Neste capítulo será apresentado algumas melhorias para serem implementadas na empresa Administradora M & B, dentro de sua estrutura organizacional e de seus processos, com o objetivo de melhorar a visibilidade da empresa, buscando o aumento da competitividade frente seus concorrentes e desenvolvendo novas formas de aumentar a lucratividade, visando desta forma a expansão da empresa.

8.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Atualmente a Administradora M & B, por ser uma empresa de pequeno porte e por ser administrada única e exclusivamente por sua proprietária, não realiza nenhum tipo de pesquisa de mercado. A própria proprietária avalia o nível de satisfação de seus clientes, através de conversas pessoais, quando estes clientes tem a possibilidade de relatar suas necessidades e opiniões sobre os produtos e serviços ofertados.

Avaliando-se a estrutura atual da empresa, pode ser destacado dentro de seus pontos fracos, o excesso de tarefas que sua proprietária possui, devido à falta de um funcionário que pudesse fazer o atendimento aos clientes. Entre as tarefas realizadas destaca-se os pagamentos e cobranças, organização e preenchimento de tabelas com dados para definição de um planejamento adequado, como também a venda dos produtos oferecidos pela empresa.

Ainda sobre os pontos fracos, ficam em evidencia o baixo conhecimento da marca devido principalmente ao pouco investimento em *marketing*, sendo este de fundamental importância para aumentar a visibilidade e o crescimento da empresa, visando o aumento da competitividade frente seus concorrentes.

Por não possuir nenhum funcionário, não possui custos com honorários, mas acumula tarefas. Também deve-se ressaltar a falta de estrutura para o atendimento aos clientes, pois mesmo tendo um escritório próprio, está localizado junto a casa da proprietária da empresa.

Esta fica no mesmo local aonde a proprietária possui a garagem de seu carro, não possuindo um local adequado para pessoas se acomodarem enquanto esperam para serem atendidas.

Em razão das observações evidenciadas, a empresa terá como meta a sua reestruturação com a mudança para uma sala especifica para o escritório da empresa além da contratação de um funcionário. Visando aumentar a visibilidade da empresa, será alterado o logo da empresa e serão colocadas placas de identificação na fachada do escritório.

Na busca de aumentar o número de clientes, serão contatados novos fornecedores como construtoras parceiras da empresa e possíveis investidores, como também serão feitas propagandas em redes sociais, visando assim deixar em evidencia a administradora M & B.

Quando observados os pontos em evidencia da empresa, pode-se destacar que devido ao grande conhecimento da proprietária no ramo, esta possui uma evidente vantagem para as negociações. Um dos pontos que diferencia muito a empresa de seus principais concorrentes, é a garantia dada aos proprietários dos imóveis do pagamento em dia dos aluguéis e a facilidade oferecida aos inquilinos de fazer todos os pagamentos no mesmo local.

8.1.1 Reestruturar a empresa

A apresentação da empresa é o que causará uma primeira impressão para quem procura seus serviços. É também responsável por deixar nas pessoas uma primeira impressão, que pode ser decisiva na hora de decidir pela realização do negócio, ou não. Pensando nisso, como uma melhoria para melhor apresentação da empresa ao público, serão realizadas melhorias para fixarem o nome da empresa no subconsciente dos clientes.

8.1.1.1 – Elaboração de novo logo para a empresa

Dentro das propostas de reestruturação da empresa, está a alteração do seu logo, pois hoje a empresa não possui um que se destaque, tendo somente uma faixa de apresentação, demonstrando estar muito desatualizada e não estar acompanhando as tendências do mercado imobiliário com seus avanços tecnológicos,

dando pouca ênfase a marca da Administradora. Com a criação do novo logo, conforme apresentado na Figura 19, o objetivo é deixar a empresa mais em evidência, apresentando assim um novo conceito, com um visual moderno e arrojado.

Figura 19 – Novo modelo de logo da Administradora

Fonte: Elaborado pelo autor,2021

Com essa melhoria se pretende chamar a atenção dos clientes, que terão maior facilidade para identificar e associar a qual empresa é a responsabilidade pelo aluguel ou venda de imóveis que apresentarem esse logo.

8.1.1.2 – Elaboração de novo cartão de visitas

Com a criação do novo logo da empresa, torna-se necessário a confecção de novos cartões de visita, estes também já com o novo logo impresso, apresentando para os clientes o novo visual da empresa.

Este cartão apresenta também de forma mais atualizada e dentro das tendências apresentadas pelas empresas que hoje estão atuando dentro do ramo

imobiliário, com os contatos de telefone e *WhatsApp*, para facilitar o contato dos clientes com a empresa, com a finalidade de facilitar a resolução dos problemas, conforme está demonstrando a Figura 20.

Figura 20 – Cartão de visita – vista frontal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

O cartão possui também na sua parte de trás, a informação de alguns dos serviços prestados pela empresa para seus clientes, como podemos visualizar na Figura 21.

Figura 21 – Cartão de visita – Vista de trás

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

8.1.1.3 – Instalação do escritório em novo local

A mudança do local do escritório, atualmente localizado na garagem da residência da proprietária, para uma sala comercial também da proprietária, faz parte das melhorias propostas para a empresa. A mudança será realizada para uma sala específica, localizada no mesmo endereço, tornando o local mais apropriado ao atendimento dos clientes.

A sala em questão, será remodelada para oferecer o melhor atendimento e conforto para clientes e funcionários, com a implantação de uma sala exclusiva para o proprietário poder receber seus clientes e uma sala para a secretária que deverá ser contratada. As Figuras 22, 23 e 24, apresentam o novo visual proposto para a nova sala da empresa M & B Administradora.

Figura 22 – *Layout* Escritório – Vista superior

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Na Figura 22, pode-se ver as salas da proprietária e para a secretária.

Figura 23 – *Layout* Escritório – Vista Recepção

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

A Figura 23, apresenta a recepção da empresa.

Figura 24 – *Layout* Escritório – Sala Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor

As mudanças apresentadas anteriormente, contemplam a sala do proprietário com uma mesa para receber os clientes a para as reuniões que sejam necessárias, sendo que esta possui um painel digital interligado com o computador, que possibilita a apresentação das imagens dos imóveis que serão negociados, para uma melhor visualização dos interessados.

A sala da recepção, possui, além da mesa da secretária, que será o seu posto de trabalho, algumas poltronas para que os clientes possam se acomodar e ficarem conversando, enquanto aguardam pelo atendimento, seja este da secretária ou da proprietária da empresa.

8.1.1.4 – Contratação de secretária

Ainda para reestruturar da melhor forma possível e poder oferecer o melhor serviço possível para seus clientes, tem-se como proposta de melhoria a contratação de uma funcionária para a recepção da empresa, sendo que desta forma o escritório poderá cumprir horário comercial.

Esta funcionária, além de atuar na recepção da empresa, acumulará as funções de cobranças e pagamentos, comunicação com os clientes para a marcação de horários, contatos no pós-venda para saber quais as opiniões dos clientes e fornecedores, na busca de uma fidelização destes com a empresa.

Como hoje os consumidores estão adotando cada vez mais os meios digitais, a secretária ficará encarregada de toda a divulgação de propaganda nas redes sociais, apresentando as oportunidades de negócios para futuros clientes e também na busca de novos imóveis para as negociações.

A presença de outro funcionário na empresa facilitará inclusive os contatos realizados com o escritório, já que, em determinadas situações, em que a proprietária sai para mostrar um imóvel ao cliente, o escritório ficava sem ninguém, e não era possível manter contato. Com a secretária, sempre haverá alguém no escritório para atender ligações ou atendimentos presenciais, mesmo na ausência da proprietária.

8.1.2 Aumentar a visibilidade

Com o propósito de aumentar a visibilidade da empresa, neste novo local onde será instalado o escritório da Administradora, será elaborada toda uma fachada nova

com o novo logo da empresa, buscando chamar a atenção dos clientes atuais e futuros clientes, para a credibilidade da empresa frente as suas negociações, pois antes quase não existia propaganda que pudesse chamar a atenção das pessoas que passassem pelo estabelecimento, sendo que muitos nem sequer sabiam que neste local existia uma empresa de compra e venda e locação de imóveis.

A Figura 25, apresenta uma placa informativa para ser instalada nos imóveis que estarão em construção e que a empresa estará intermediando a venda das referidas unidades.

Figura 25 – Placa com os dados da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

A Figura 26, demonstra uma prévia de como ficaria a nova fachada da empresa, com uma fachada moderna já com o novo logo da empresa, os serviços ofertados e os contatos.

Figura 26 – Fachada do novo escritório

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

8.1.3 Aumentar número de clientes

Com o objetivo de aumentar o número de clientes, a nova secretária ficará com a responsabilidade de abastecer os dados de algumas tabelas (apresentadas a seguir), que serão desenvolvidas para ajudar no planejamento que a proprietária poderá fazer sempre que surgirem novos imóveis para serem negociados, ou até mesmo quando existir a necessidade de ser feita alguma análise de desempenho da empresa.

8.1.3.1 – Banco de dados de imóveis e clientes

A Tabela 1, apresenta as informações de cada cliente, com seus respectivos imóveis, localização, metragem e valores de aluguel e também de venda dos mesmos para facilitar a apresentação para os interessados. Desta forma a empresa consegue mostrar de uma forma mais completa e objetiva, aproveitando também os recursos visuais para complementar as informações.

Tabela 1 - Banco de dados de imóveis e clientes

Nome	Imóvel	Localização	Metragem	Valor Aluguel	Valor Venda

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

8.1.3.2 – Construtoras – Possíveis clientes

Seguindo o mesmo raciocínio da busca por novos clientes, será elaborada uma tabela, juntamente com alguns novos parceiros, com dados de possíveis clientes, que possam ter a necessidade de alugar seus imóveis adquiridos diretamente com a construtora, como também os imóveis lançados por estas construtoras que a empresa

intermediara a venda destas unidades, sendo esta tabela com o máximo de informações possíveis, para que após a análise feita pela empresa, tomar as ações mais favoráveis e lucrativas possíveis, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Construtoras – Possíveis clientes

Cliente	Construtora	Localização	Imóvel

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

8.1.3.3 – Perfil dos Clientes

Para facilitar o planejamento das ações que deverão ser implantadas pela empresa na busca de novas negociações, será elaborada juntamente com as demais tabelas, uma nova tabela com os dados do perfil de cada cliente, observando quais os imóveis que estes buscam no momento de fazerem seus investimentos.

Também apresentará quais os valores que estes investidores costumam aplicar em seus novos negócios, na busca de poderem ofertar os imóveis que mais atraem a estes investidores, e também com a possibilidade de oferecer a estes possíveis investidores, novas unidades com diferenciais que agradem aos clientes.

Tudo isso visando um possível negócio, buscando gerar no cliente um possível interesse por imóveis diferentes dos que estão acostumados a investir. A seguir, a Tabela 3, apresenta um modelo de tabela para armazenar as informações.

Tabela 3 – Perfil dos clientes

NOME DO CLIENTE					
Imóveis	**Quantidade**	**Valor e localização**	**Valor e localização**	**Valor e localização**	**Valor e localização**
Apartamento					
Casa					
Terreno					
Pavilhão					

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Dentro das ações propostas, está a busca por novos investidores, desta forma a proprietária buscará junto aos seus parceiros, informações das pessoas que estão comprando os imóveis destes parceiros, com a principal intenção de cruzar os dados da Administradora com estas novas informações, visando concretizar novos negócios com estes possíveis investidores.

8.1.4. Promoção e propaganda

Segundo Keller & Kotler (2006, p. 566), propaganda é “qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Os autores, Keller & Kotler (2006), afirmam que a propaganda pode ser classificada de acordo com seu propósito, que pode ser: informar, persuadir, lembrar ou reforçar.

Produtos novos usam mais a propaganda informativa, já as marcas mais conhecidas usam a propaganda de reforço para estimularem o cliente a continuar comprando seus produtos.

Dentro das ações propostas está a colocação de placas com o novo logo da empresa em todos os imóveis disponíveis para a venda e locação, placas identificando a empresa e os contatos para serem feitas as negociações, com *design* moderno, conforme podemos observar nas Figuras 27 e 28 a seguir.

Figura 27 - Imagem da empresa – Imóveis para alugar

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Figura 28 - Imagem 2 da empresa – Imóveis à venda

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Para ficar ainda mais em evidencia, ficará sob responsabilidade da secretária, a divulgação nas redes sociais, *Instagram, Facebook e WhatsApp*, de todos os imóveis a disposição de interessados para que sejam feitas as devidas consultas e possíveis negociações. Também deverá disponibilizar possíveis lançamentos e novos imóveis de forma que possam ser vistos por todos que acessarem estes meios de comunicação, conforme a Figura 29.

Figura 29 – Imagem das redes sociais

Fonte: olhardigita

8.1.5 Acompanhamento dos pagamentos e a cobrança aos inquilinos

Para melhorar ainda mais o controle financeiro da M & B Administradora, serão aprimoradas as tabelas de controle de cobranças e pagamento, com a finalidade de visualizar com maior facilidade, quais clientes que devem ter uma atenção maior no prazo das cobranças, clientes estes com o costume de atrasar nos prazos de pagamento ou até de esquecimento de suas obrigações, como também o acompanhamento dos pagamentos para os proprietários dos imóveis de poder da empresa.

As Tabelas 4 e 5 a seguir, são um exemplo de como deverá ser feito este acompanhamento, com a intenção de além de manter o controle mais preciso das contas, ainda saber quais clientes precisam ter um acompanhamento mais aprofundado, para poder também cumprir as suas obrigações em dia. A Tabela 4, de contas a receber, servirá para acompanhar as entradas de recursos na empresa.

Tabela 4 – Contas a Receber

Ordem	Contas a Receber							
	Cliente	Docum.	Venc.	Valor	Data Pgto.	Juros	Valor	Obs.
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

A Tabela 5, de contas a pagar, para fazer o controle das obrigações da empresa com todos os seus fornecedores, não somente dos inquilinos dos imóveis, mas também das construtoras parceiras, que serão as fornecedoras de imóveis novos, ainda na planta.

Tabela 5 – Contas a Pagar

Ordem	Contas a Pagar							
	Cliente	Docum.	Venc.	Valor	Data Pgto.	Juros	Valor	Obs.
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

8.2 PLANO DE AÇÃO

Um plano de ação é uma forma organizada e que segue uma metodologia específica para definir metas e objetivos, devendo ser definidas as atividades que

precisam ser realizadas, os responsáveis por desenvolver cada uma delas e acompanhar o andamento de um projeto.

Dentro da busca de diferenciais no mercado imobiliário, estas inovações farão com que a marca seja cada vez mais conhecida e bem vista pelos seus clientes e possíveis clientes que estão à procura de realizar o sonho da casa própria, ou buscando um lugar para morar.

Estas mudanças se fazem necessárias, ou seja, estas se mostram como uma nova estratégia na busca da fidelização de seus clientes, com a intenção uma das melhores empresas do setor imobiliário.

De acordo com o Quadro 10, vemos em detalhes a planilha 5W2H, serão apresentadas as ações que serão implantadas na busca de alcançar o objetivo proposto, bem como o motivo e o local aonde serão realizadas estas ações, demonstrando também quem será o responsável, o prazo para a implantação e como esta será realizada, além do valor que será investido para colocar em pratica estas ações.

Quadro 11 - Planilha 5W2H

O quê?	Porquê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Alteração do logo	Para modernizar o logo da empresa	Na M & B Administradora	Pela proprietária da empresa	Após entrega do diagnóstico 06/2021	Perfis sociais	Sem custo pois serão feitas pela proprietária
Alteração do cartão de visitas	Melhorar a apresentação	Gráfica Parceira	Proprietária	07/2021	Presencialmente	R$ 250,00
Instalação do novo escritório	Atualizar e modernizar o escritório	Sala de propriedade da proprietária	Proprietária	07/2021	A sala será dividida em duas e será colocada a mobília adequada	R$10.000,00
Contratação de secretária	Agilizar o atendimento	Novo escritório	Proprietária	07/2021	Analise de currículos e entrevista presencial	R$ 1.600,00
Placa com os dados da empresa	Aumentar a visibilidade	Visual Publicidade	Proprietária	07/2021	Empresa contratada	R$ 500,00
Fachada do novo escritório	Identificar o novo escritório	Visual Publicidade	Proprietária	07/2021	Empresa contratada e posterior instalação no novo escritório	R$2.500,00

Continua ...

Continuação do quadro 11

Banco de dados de imóveis e clientes	Aumentar o conhecimento sobre os clientes	M & B Administradora	Secretária	07/2021	Desenvolvimento no escritório da empresa	Sem custo pois será feito pela secretária
Construtoras Possíveis clientes	Buscar novos clientes	Escritórios de empresas parceiras	Proprietária	08/2021	Visitas da proprietária as empresas parceiras	Sem custo pois será feito pela proprietária
Perfil dos clientes	Aprimorar o conhecimento sobre os clientes	M & B Administradora	Secretária	07/2021	Desenvolvimento no escritório da empresa	Sem custo pois será feito pela secretária
Placas aluga-se/ vende-se	Aumentar a visibilidade	Visual Publicidade	Proprietária	07/2021	Empresa contratada	R$ 400,00
Imagem das redes sociais	Aumentar a visibilidade	M & B Administradora	Secretária	07/2021	Desenvolvimento no escritório da empresa	Sem custo pois será feito pela secretária
Acompanhamento dos pagamentos e a cobrança aos inquilinos	Melhorar o controle Financeiro da empresa	M & B Administradora	Secretária	07/2021	Desenvolvimento no escritório da empresa	Sem custo pois será feito pela secretária

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

8.3 VIABILIDADE OPERACIONAL

Um dos fatores mais críticos é o operacional, ou seja, como será a aceitação por parte dos usuários, quais os requisitos dos clientes, etc. Diz respeito ao que o cliente espera e o que o sistema será capaz de fazer.

Segundo Enes (2015), as principais vantagens do desenvolvimento e aplicação de um estudo de viabilidade são: otimizar o uso dos recursos, alinhar expectativas, mitigar os riscos do projeto e maximizar o retorno.

O estudo de viabilidade é uma ferramenta essencial para verificar se vale a pena expandir um empreendimento antigo ou criar um novo empreendimento.

Dentro desta linha, pode-se afirmar sim vale a pena investir na reestruturação da empresa, pois ela já está consolidada no mercado em que atua, mas tem a possibilidade muito grande de poder expandir, analisando a credibilidade que possui dentro seus clientes e também de seus fornecedores, e com a possibilidade de aumentar ainda mais sua carteira de fornecedores.

8.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

Este item analisa se um investimento será lucrativo ou não. Uma análise econômica e financeira de um empreendimento ocorre com todas as quantidades envolvidas, sejam entradas ou saídas de caixa (GOLDMAN, 2015). A viabilidade econômica é aquela que pode jogar um balde de água fria em todas as pretensões, afinal pode-se ter todos os recursos aprovados, mas se não tiver recursos financeiros para financiar o projeto, nada resolverá.

Para que haja viabilidade econômica financeira, é necessário que o fluxo de caixa seja positivo e que o retorno do capital investido proporcione ao investidor uma quantia maior incluído despesas e lucro no tempo presente.

Para avaliar a viabilidade das propostas, alguns indicadores dão a sustentação ao estudo.

a) Avaliação de viabilidade utilizando o Valor Presente Líquido (VPL): usado para análise de viabilidade de projetos de investimento, onde se calcula se o projeto vale mais do que ele custa. Leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Portanto, todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente. O VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido do projeto em análise, descontado pelo custo médio ponderado de capital. Se o resultado do cálculo do VPL for positivo, significa que o projeto tem capacidade de gerar lucros. Caso seu valor seja nulo (zero), significa que o projeto se paga ao longo dos anos, mas sem gerar lucro.

b) *Payback*: indicador de desempenho, ou período de retorno do investimento, mostra o tempo necessário para recuperar o dinheiro que foi investido. É o período de tempo necessário para recuperar o investimento, avaliando-se os fluxos de caixa descontados, ou seja, considerando-se o valor do dinheiro no tempo.

c) Tomada de decisão de acordo com a Taxa Interna de Retorno (TIR): leva em conta o valor do investimento no tempo. É a taxa “i” que se iguala as entradas de caixa ao valor a ser investido em um projeto. Em outras palavras, é a taxa que iguala o VPL de um projeto a zero.

Com a utilização do modelo de Tabela 6, poderá ser observado de uma forma mais simplificada as movimentações da empresa.

Tabela 6 – projeção de receitas, custos e despesas

	Janeiro		Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Projeção de receitas							
Custos							
Despesas							
Investimento inicial							
Fluxo de caixa							
Lucro							

Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Com base nas informações obtidas, atualmente a empresa possui uma média de 80 imóveis mensais alugados, sendo que estes oportunizam à empresa uma arrecadação em comissões sobre os aluguéis de 10% do valor do aluguel, sendo o valor do aluguel em média de R$ 800,00, desta forma a empresa possui uma entrada de R$ 6.400,00 mensais. Sabendo ainda, que a empresa possui as entradas das vendas de imóveis que eventualmente executa dentro do mês.

Levando em conta que para a aplicação do novo projeto será preciso investir um montante de R$ 15.250,00, teremos o seguinte cálculo para sabermos o tempo de amortização do projeto.

Amortização = Valor de investimento do projeto/30% do valor mensal atual arrecadado

A= 15.250,00/ 1.920,00

A= 7,95 meses

Após feito o cálculo, pode-se afirmar que a empresa, levando em conta somente os recursos mensais sem considerarmos os valores estimados a serem arrecadados com a implantação do projeto, e a empresa investindo apenas 30% de sua arrecadação mensal, levará em torno de 8 meses para o pagamento das despesas com o novo investimento.

De outra forma, se levarmos em conta algumas das projeções feitas, para serem alcançadas com a implantação do projeto, a estimativa de aumento no número de imóveis para serem alugados, aumentaria em no mínimo 50%, aumentando sua arrecadação mensal para R$ 9.600,00, sendo que ainda dentro do projeto está a busca de parceiros para a venda de imóveis ainda na planta, utilizando assim o percentual em torno de 3% sobre o valor do imóvel.

Amortização = Valor de investimento do projeto/30% do valor mensal atual arrecadado

A = 15.250,00/ 2.880,00

A = 5,3 meses

Observando os cálculos, podemos confirmar a viabilidade do projeto, pois sem considerarmos as receitas das vendas dos imóveis, que percentualmente significariam bem mais na arrecadação mensal da empresa, o projeto poderia ser quitado com as melhorias projetadas em 5,3 meses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste diagnostico sobra a empresa M & B Administradora, pode-se perceber que a empresa sendo de pequeno porte, possuindo uma estrutura enxuta e com um planejamento quase inexistente, ainda consegue manter-se no mercado.

Contudo, com algumas modificações, pode tornar-se uma empresa com bastante expressão no mercado imobiliário, implantando algumas alterações em seus pontos fracos e aproveitando ao máximo seus pontos fortes.

Com a proposta deste trabalho desenvolvida, baseada nas necessidades observadas nas informações apresentadas pelo proprietário da empresa, foram buscadas algumas alternativas que pudessem aumentar a visibilidade e o crescimento da empresa.

Depois de determinar um embasamento teórico, foram feitas as adequações práticas, melhorando por completo a estrutura física da empresa, bem como desenvolver controle que possam facilitar a interpretação dos dados, com a finalidade de elaborar planejamentos futuros.

As tomadas de decisões que são aplicadas hoje na empresa, tem somente a experiência do administrador levada em conta, sem nenhuma análise mais aprofundada de dados, para serem tomadas as ações necessárias.

No início do desenvolvimento da ideia, o proprietário prontamente se colocou à disposição para que a proposta fosse elaborada, disponibilizando sempre que necessário as informações solicitadas e ajudando com ideias para que a proposta pudesse realmente ser viável.

A falta de estrutura física adequada que a empresa apresenta e o não investimento em *marketing*, realmente prejudicam muito a visibilidade da empresa, como também dificultam a possibilidade de crescimento.

Visto que há a falta de dados e até da organização da análise dos dados atuais, interferem diretamente no planejamento de ações que pudessem promover uma maior visibilidade e consequentemente o crescimento da empresa no mercado imobiliário da cidade e também da região.

Com a implantação deste projeto, e principalmente a reestruturação física e de pessoal, certamente a empresa terá além do automático aumento da visibilidade, uma

melhor organização para análise dos dados não aproveitados hoje, e a proprietária terá a possibilidade de usar melhor seu tempo, para a busca de oportunidades que antes pela falta de tempo, pelo excesso de trabalho, passavam desapercebidas no dia a dia.

Certamente com a implantação das ações propostas, a empresa estará se qualificando para entrar em um novo patamar dentro do mercado imobiliário, com a possibilidade de alcançar com mais facilidade seus objetivos.

E com certeza novos objetivos que poderão ser almejados, pois certamente os interessados por este tipo de serviços, terão a possibilidade de visualizar com maior facilidade os serviços oferecidos.

A possibilidade de desenvolvimento deste projeto, além da oportunidade de colocar em prática a parte teórica e as experiências vivenciadas durante o curso, me proporcionou um pouco de conhecimento dentro do ramo imobiliário e a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Mesmo com a conclusão dos estudos no projeto sobre a empresa, esta deve continuar com a busca de novas oportunidades que se apresentam diariamente no ramo imobiliário, e adaptar-se e moldar-se o mais rápido possível para que estas não passem de forma que não sejam aproveitadas.

Como sugestão para que a empresa, Administradora M & B, possa continuar com o plano de expansão de negócio para o futuro, sugere-se que novos estudos sejam realizados no futuro.

Dentre as ações que podem ser inseridas, está a contratação de vendedores externos, sendo que estes poderão alavancar ainda mais os negócios e consequentemente o faturamento da empresa, a qual, depois de implantadas as ações sugeridas, estará cada vez mais em evidencia e conhecida no âmbito regional.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Morten; ANKERSTJERNE, Peter. (2014). **Gestão de Serviços 3.0 - a próxima geração de serviços.** Disponível em: https://www.br.issworld.com/-/media/issworld/br/Files/White%20Paper%20%20Gestao%20de%20servico%2030%20%20a%20proxima%20geracao%20de%20servicos.pdf?la=pt-BR. Acesso em março de 2021.

ARAÚJO, Luis C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2010

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 9ªed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002.

BARROS, V. M. O novo velho enfoque da informação contábil. **Revista Contabilidade & Finanças** – USP, São Paulo, v. 16, n. 38, p. 102 – 112, Mai/Ago. 2005.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRUNI, Adriano Leal. A administração de custos, preços e lucros. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARLOS. (2020) Gestão de RH. **7 pontos para ficar atento no espaço físico de uma empresa.** Disponível em: https://blog.vb.com.br/espaco-fisico-de-uma-empresa/. Acesso em: Junho de 2021.

CARRASCO, Luiz Carlos; et al. (2017). **Embasamento teórico – modelo CANVAS.** Artigo completo. Disponível em: https://viedouceblog.wordpress.com/2017/09/09/embasamento-teorico-modelo-canvas Acesso em outubro de 2020.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica.** Tradução: Flávia Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas,** Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor:** empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2.ed. rev. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** Tradução da 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing básico.** 3.ed. São Paulo: Atlas,1992.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos.** 4.ed. São PAULO: Atlas, 2009.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing.** Professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.

ENES, Marcos. **O que é Viabilidade?** – Parte 1. Projetos e TI. 2015. Disponível em: http://projetoseti.com.br/o-que-e-viabilidade-parte-1/>. Acesso em abril de 2021.

FERRELL, O. C.; et al**. Estratégia de marketing.** Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda.** São Paulo: EPU, 1998.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de Caixa** – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa. 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis

GIGLIO, Ernesto. **O Comportamento do consumidor e a gerencia de marketing.** São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J**. Princípios da administração financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Harbra, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOLDMAN, Pedrinho. **Viabilidade de Empreendimentos imobiliários: modelagem técnica, orçamento e risco de incorporação**. São Paulo: Pini, 2015.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. Administração de materiais. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsiever, 2016.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HORNEGREN, George T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos,** v.1: Uma abordagem gerencial – 11. ed.- São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUBERMAN, L. *Man's worldly goods. New York*: **Monthly Review Press**, 1936.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; KELLER K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a educação do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a educação do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2003

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 11. Ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, Philip**. Princípios de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2009.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem.** Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing.** 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 4. Ed. São Paulo: atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**, 2. Ed. - São Paulo: Saraiva, 2010.

LOBATO, D. M et al. **Estratégia de empresas**. 9 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LUNKES, R. **Manual do orçamento**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco da decisão.** 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

MARIN, R. **Aplicação de um modelo cognitivo para análise da tomada da decisão em ambiente de desenvolvimento orçamentário.** 2009. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital** - 4a ed. São Paulo, Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MORAIS, Múcio. (2008). **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje**! Disponível em: <http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>. Acesso em agosto de 2020.

NASCIMENTO, A**. Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão:** Um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, Bauru. Anais eletrônicos... Bauru: 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1246.pdf>. Acesso em:

NUNES, P. **Ciências econômicas e empresariais.** 2009. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao>. Acesso em agosto de 2020.

NUNES, S. **Gestão de produção e operações.** Batatais: Claretiano, 2013.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos.** São Paulo: Atlas, 2005

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y*. Business Model Generation* **- inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books, 2011.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Introdução à Administração Financeira: texto e exercícios**. 1ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

PASSOS, Gabriel. (2018). **Marketing Imobiliário**: Tudo que você precisa saber sobre o assunto. Disponível em: https://www.imobmarketing.com.br/marketing/marketing-imobiliario/ Acesso em março de 2021.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PEINADO, J.; REIS, A. G. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

PRUDÊNCIO, P. **O processo de gestão e controle de fluxos de caixa em um banco brasileiro: uma análise à luz da abordagem do ciclo de vida organizacional**. 2012. 177 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-17122012-150745/pt-br.php>. Acesso em março de 2021.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Gerencia de Serviços para a Gestão Comercial: um enfoque prático.** 1ª ed. Curitiba, PR. InterSaberes, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações:** públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, Iraci dos. **Pesquisa quantitativa e metodologia.** In: GAUTHIER, Jacques Henri Maurice. et al. Pesquisa em enfermagem: novas metodologias aplicadas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1995. p. 1-17.

SANTOS, R. P. **Análise de custo dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2010.

SANTOS, R. P.; ROCHA, W. **Contabilidade focada nos concorrentes: um estudo exploratório no setor de agronegócios.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, jan. /jun. 2011.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ISHISAKI, N. **A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da Região do Vale do Paraíba** - SP. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. (2018). **Saiba como fazer o fluxo de caixa da sua empresa.** http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/fluxo-de-caixa,a8751947e93c9410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em:

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. (2008). **Controle de Contas a Pagar.** https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em:

SILVA, A. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem.** São Paulo: Global, 2002.

SILVA, Cassandra Ribeiro de **O. Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático**. Fortaleza, CE: Editora da UFC, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera M**. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SOLOMON, Michel R. O **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 9.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOZONI-Reis, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

TREVISAN, Enrico. (2011). **Fundamentos de marketing.** Disponível em: https://pt.slideshare.net/enricotrevisan/fundamentos-de-marketing-aula-2. Acesso em junho de 2021

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. *The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufactoring Model.* **Journal of Service Research,** v.6, n.4, p.324-335, 2004

VAZ, Conrado Adolfo. (2015). **Os 8 Ps do Marketing Digital** – o Seu Guia Estratégico de Marketing Digital. In: ESPÍNDOLA, Letícia. Conheça a metodologia dos 8ps do marketing digital e revolucione o seu negócio. Disponível em: https://www.presscomunicacao.com.br/ marketing-digital/metodologia-8ps-marketing-digital/. Acesso em março de 2021.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** Tradução: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2016