

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RAMO IMOBILIÁRIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida^(*)
Ernesto Michelangelo Giglio^(**)

RESUMO

O objetivo deste artigo é desenvolver algumas considerações a respeito do planejamento estratégico das empresas do ramo imobiliário. Apoiados em reflexões e pesquisa sobre empresa do ramo, os autores discutem o grau de desenvolvimento das empresas neste negócio, bem como a adequação de um instrumento de planejamento estratégico. Para a compreensão e discussão utilizamos o referencial teórico de Fischmann e Almeida (91). Para a coleta de dados utilizamos a metodologia de entrevista aberta, conforme definida por Gil (91). Para a construção metodológica utilizamos os conceitos de Bardin (77).

Como estudo exploratório investigamos a história do planejamento estratégico de uma construtora de São Paulo. Os dados mostraram a dificuldade do raciocínio estratégico e sua implantação, mesmo quando a empresa conta com algumas pessoas que conhecem o assunto. A pesquisa sugere a necessidade de uma maior divulgação e organização do planejamento estratégico para os empresários da área, o que os levaria a substituir o modelo empirista que caracteriza o raciocínio e ação atuais.

^(*) Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Professor da FEA/USP, onde ministra cursos nos níveis de graduação e pós-graduação. E-mail: martinho@usp.br.

^(**) Professor da Faculdade de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Graduado em Psicologia, com Mestrado em Administração. E-mail: ernestogiglio@originet.com.

INTRODUÇÃO

Nas definições clássicas de Administração (Hampton,92:9), esta tem sido descrita como o planejamento, organização, direção e controle de recursos necessários para se atingir certos objetivos, geralmente financeiros. A evolução dos modos de administrar uma empresa é descrita em vários manuais. Modelos comparativos com outras representações sociais tem sido utilizados, como por exemplo, no livro de Morgan (96). Neste, o autor faz comparações dos modos administrativos com figuras, tais como máquina (como se a empresa fosse uma máquina), modelos organicistas, neurais, psicanalíticos, entre outros. A maneira de planejar e agir estaria em conformidade com esse ponto de vista inicial.

A palavra planejamento, portanto, está desde o início vinculada às ações do Administrador.

A expressão Planejamento estratégico, porém, tem uma história mais recente, datando da década de 60, quando a competitividade começou a aumentar. Boa parte dos ramos de negócios, inclusive no Brasil, adotou o raciocínio do planejamento estratégico, buscando sua sobrevivência no mercado. Ramos como o hoteleiro, supermercadista, automotivo, eletro-eletrônico são alguns exemplos.

Entendemos que o ramo imobiliário, porém, continuou parado no tempo, com pouca renovação de estrutura das empresas, ou modelos de vendas, ou uso de ferramentas de marketing. A parte que mais parece avançar neste ramo é a tecnologia de construção.

Neste sentido, procuramos desenvolver um trabalho de planejamento estratégico de uma empresa do ramo imobiliário. Como exemplo, recolhemos os dados de uma construtora de porte médio, atuando fortemente na zona oeste da cidade de S. Paulo. Este trabalho visou também verificar a validade do modelo de planejamento estratégico criado por Martinho¹, quando aplicado na área imobiliária.

O Mercado Imobiliário

¹ O modelo será explicitado mais adiante e ainda não foi publicado.

O mercado imobiliário é um dos ramos do imenso mercado da construção civil. O conjunto de negócios que o formam tem sido chamado de *Construbusiness*. Trata-se do segundo segmento do país, ficando atrás apenas da indústria de transformação, que engloba os setores automobilístico, petroquímico e metalúrgico (Yasbeck,97).

Segundo dados de especialistas na área imobiliária e financeira (Newman, 97), o mercado imobiliário deverá dobrar de tamanho com a entrada em vigor do novo modelo de crédito habitacional, baseado no mercado secundário de hipotecas. No ano de 96, o setor movimentou US\$ 4,3 bilhões de dólares, contra US\$ 4,7 bilhões em 97. Com a nova sistemática, projeta-se para 98, um movimento de US\$ 8 bilhões. Em 97, foram comercializados em São Paulo 11.706 imóveis novos, o que corresponde a um crescimento de 14,3% com relação a 96. Ao nível Brasil, no entanto, o deficit habitacional continua alto, girando ao redor de 6 milhões de unidades, das quais 26% estão no sudoeste. Adaptando-se à realidade do comprador, os preços caíram 20%, em 97, comparados aos preços de 96.

O Gráfico 1 mostra a média anual de comercialização de apartamentos novos na cidade de S. Paulo (vendas em função das ofertas).

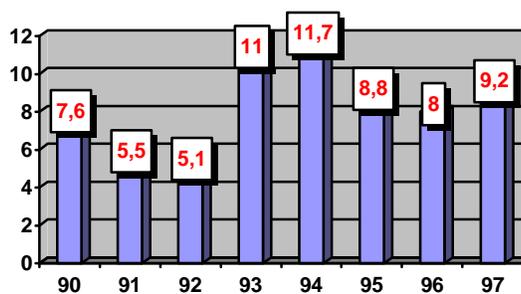


Gráfico 1 - Evolução das Porcentagens de Vendas de Imóveis Novos, em Função da Oferta, no Período de 90 a 97, na Grande São Paulo
 $\{(Vendas/Ofertas) \times 100\}^2$

² D. Neuman, "Construção Civil puxa ciclo de crescimento" in *Jornal O Estado de São Paulo*, 8/9/97.

Para atender os consumidores, o mercado imobiliário brasileiro é composto de 150 mil corretores; 30 mil imobiliárias cadastradas. Só em São Paulo, são 50 mil corretores e 19 mil imobiliárias.

Estes números grandiosos, porém, não tem ensejado estudos científicos e de mercado voltados para o planejamento estratégico. Em conversas informais, com gerentes de imobiliárias temos abordado o assunto do planejamento e recebemos informações de que o modo primordial de tomada de decisões está no acúmulo de prática dos decisores. Mesmo conceitos básicos de Marketing, tais como segmentação e diferenciação ainda não estão desenvolvidos.

No aspecto segmentação, por exemplo, existem variáveis bem definidas no mercado. O negócio pode ser segmentado pelo *número de dormitórios na unidade, pela região, pelo uso do imóvel (comercial, ou residencial), pelo sistema de financiamento, pelo tempo de existência do imóvel (lançamento, ou usado)*. Estas variáveis combinam-se multifatorialmente e as empresas acabam seguindo vários cruzamentos. São raras as imobiliárias e construtoras especialistas.

Sobre a busca de diferenciação, outro conceito muito utilizado em Marketing, o mercado não tem apresentado muitos casos criativos e marcantes, nem ao nível de produtos, nem de marca, nem de serviços, muito embora as empresas de comercialização estejam constantemente nos meios de comunicação de massa.

Um outro aspecto importante do negócio é a logística de vendas. No ramo imobiliário predomina a técnica de distribuir os corretores pelos plantões, alocando os mais produtivos para os lançamentos e deixando os considerados mais fracos para uma segunda etapa de vendas. Com algumas raras exceções, por exemplo, utilizando mala direta, a venda caracteriza-se por uma passividade das empresas, esperando que os consumidores cheguem aos seus plantões. Como os compradores não têm tempo para visitar durante a semana, o final de semana é considerado o ponto alto das vendas. Nos outros dias, o corretor utiliza o seu tempo para confirmar interesses, assinar contratos, convencer inseguros e outras tarefas de sustentação.

Como podemos notar neste breve quadro de situação do mercado e ações, estamos diante de altos investimentos de todos os participantes, mas com estratégias, vendas e atendimento, ainda, pouco desenvolvidos, quando comparados com ramos como o automotivo, ou de seguros.

Conceito de Planejamento Estratégico

A palavra Estratégia vem do grego *strategos*, que significa o chefe do exército. O sentido mais corrente para a Administração relaciona-se com o caminho que a organização, como um todo, deverá seguir, adaptando-se ao seu meio ambiente. A estratégia, portanto, é uma decisão dos diretores da empresa.

Para Kotler (94:69) “Planejamento Estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do P.E. é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro”.

Em Porter (91:13/17), vemos um conceito de P.E. valorizando o nível concorrencial. Sua noção de concorrente, aliás, abrange bem mais do que os concorrentes propriamente ditos: “todavia, grande parte da ênfase nos processos formais de planejamento estratégico é dada à indagação destas questões de uma maneira organizada e disciplinada e não a lhes dar uma resposta... A formulação de uma estratégia competitiva deve considerar 4 fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso: A- os pontos fortes e fracos da companhia... B- os valores pessoais de uma organização que são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia... C- as ameaças e oportunidades que definem o meio competitivo... D- as expectativas da sociedade que se refletem no impacto de fatores como a política governamental.”

Wood (96:21) afirma que o P.E. como conjunto de técnicas está em baixa, sendo substituído por práticas mais afinadas com o dia-a-dia da

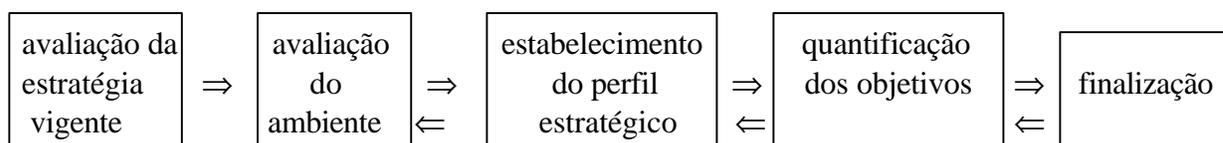
empresa: “o que teria acontecido com a panacéia dos anos 60 e 70? A raiz do problema parece estar no próprio processo, nascido com o mal da fragmentação: a premissa segundo a qual é possível separar pensamento e ação, estratégia e operação, estrategistas e implementadores. Toda uma elite de planejadores foi formada sem contato com a realidade e toda uma geração de gerentes foi afastada das decisões estratégicas. Há mais ou menos 10 anos revistas como a *BusinessWeek*, a *Fortune* e *The Economist* passaram a anunciar a falência do Planejamento Estratégico.”

Como se percebe, não há consenso nas definições, nem no valor dado ao planejamento estratégico. Do conjunto de artigos sobre planejamento estratégico, encontramos na obra de Fischmann e Almeida (91) uma sistematização e uma orientação ao mercado brasileiro e aos pequenos empresários, que os outros não alcançam. Segundo Fischmann e Almeida (91:25) “planejamento

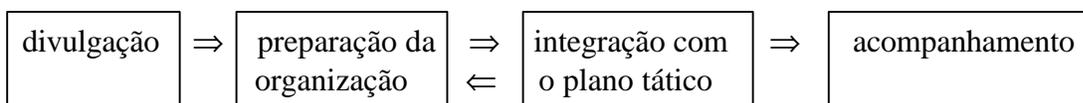
estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” Apesar da semelhança com a definição de Kotler, no desenrolar da obra, encontramos considerações sobre as condições específicas do mercado brasileiro e orientações para o pequeno empresário. Os conceitos destes autores constituem, portanto, nossa base teórica.

O Planejamento Estratégico oferece a visão de rumo para que o nível administrativo integre as várias funções da organização e para que o nível operacional também se coordene.

São as seguintes, as etapas do planejamento estratégico:



Após a finalização seguir-se-iam os passos de implementação:



Para cada um destes passos existem caminhos teóricos e ferramentas especialmente construídas, mas não iremos detalhá-los neste trabalho.³ Nosso objetivo exploratório atual consiste em investigar o planejamento estratégico de uma empresa do ramo imobiliário.

Aplicação do modelo de Planejamento Estratégico em uma empresa

Para aplicar o planejamento estratégico em uma empresa do setor imobiliário, tivemos acesso a um sócio diretor de uma construtora de porte médio, há muitos anos atuando, especificamente, na zona oeste da cidade de São Paulo.

Ao realizarmos a pesquisa utilizamos a metodologia recomendada por Gil (91), deixando a entrevista aberta, seguindo um roteiro semi estruturado, pontuando as dúvidas e realizando três reuniões até que o ponto visado estivesse esclare-

³ Para o leitor interessado recomendamos a bibliografia por assuntos que se encontra ao final do livro de Fischmann e Almeida.

cido. Para a apresentação dos dados utilizamos o roteiro criado pelo professor Martinho Almeida, esclarecido e utilizado como exercício, em disciplina de Pós-Graduação na FEA- USP. O modelo estabelece que os seguintes pontos devem ser analisados, em seqüência:

Histórico da empresa

Desempenho e análise frente aos concorrentes

Levantamento dos fatores críticos de sucesso do negócio

Estratégia vigente da empresa

Análise do campo de atuação e vocação

Análise ambiental

Desenvolvimento de uma nova estratégia

A empresa

A construtora iniciou suas atividades em 74, contando atualmente com 1 dono, 2 diretores e 2 gerentes de unidades. A pessoa entrevistada é filho do dono, com cargo de diretoria, responsável pela parte financeira dos negócios.

Cada empreendimento (prédio) tem um conjunto definido de sócios, que bancam o início do negócio e uma equipe operacional específica (1 engenheiro, 1 mestre e operários contratados para aquele prédio). Mais adiante, estaremos detalhando todo o processo do empreendimento.

Histórico da Empresa

A construtora nasceu em 74, com 5 sócios. Em 76, restaram 2 sócios. Em 86 a empresa deixou de operar, mas não fechou. Em 87, o atual dono reativou a empresa, atendendo a um pedido de construção e já em 88, havia decidido dedicar-se exclusivamente ao negócio. Nesse mesmo ano, de 88, definiu-se, pela primeira vez, o perfil da empresa: construir prédios de apartamentos, abandonando a trajetória anterior, voltada para prédios comerciais, especialmente agências bancárias. Neste abandono de uma área de negócios já podemos notar um incipiente raciocínio estratégico, já que se analisou a tendência de reversão de construção de agências bancárias. Nesta época, o ponto forte da empresa

era a confiança no nome do dono e o ponto fraco era a falta de capital.

Em 91, o filho do dono começa a ajudar na empresa, a fim de combater o ponto fraco. Esta ajuda extemporânea torna-se integral a partir de 95, quando este diretor amplia seu campo de atuação, abarcando não só os aspectos financeiros, mas todo o detalhamento de contratos, tanto com fornecedores, quanto com compradores. É neste ano que se constrói um primeiro documento de planejamento estratégico da empresa, para o prazo de 1 ano, onde se ressaltava:

1. A busca constante da clareza de objetivos
2. O perfeito conhecimento dos ciclos de longo prazo para se construir um prédio.
3. Definição da empresa como de porte médio, na visão do dono e filho.

Em 96/97, consolida-se a situação financeira da empresa, terminando o ciclo de ataque ao ponto fraco. De 98, em diante, com a situação estável, os diretores começam a sonhar um pouco mais alto, com projetos já consolidados para 99 e 2000 e um outro projeto mais ambicioso de planejamento ambiental, sem data confirmada. Por outro lado, e contrário à estes planos, existe a intenção do dono de se aposentar daqui há seis anos, criando uma situação de definição para o filho, em continuar na empresa e ser o número 1, ou iniciar outros interesses.

Como vemos nestes parágrafos, o raciocínio estratégico ainda é incipiente, pois cria caminhos mutuamente exclusivos para a empresa: planos de crescimento (desenvolvendo projetos); planos de manter situação atual (deixando a empresa pronta para ser vendida), ou mesmo planos de fechá-la (com a aposentadoria do dono e desistência do filho).

Desempenho e Análise Frente aos Concorrentes

O entrevistado relata que a análise de concorrência é realizada basicamente conforme o produto existente e a região. Significa que cada empreendimento está inserido num ambiente concor-

rencial diferente. Assim, um empreendimento atual de 4 dormitórios, localizado no Alto de Pinheiros só tem dois concorrentes. Ao pedirmos

para o entrevistado comparar os concorrentes desta situação atual obtivemos o seguinte quadro:

Quadro 1 - Caracterização Resumida de 3 Construtoras Concorrentes, com Produto Semelhante numa Mesma Região, em S. Paulo

construtora pesquisada	porte médio, lançando de 2 a 3 empreendimentos de cada vez
empresa concorrente 1	empresa grande, sólida, estável, burocrática, paulista, atua no Brasil, cerca todos os passos da produção e vendas, atuando em todos os segmentos
empresa concorrente 2	empresa grande, de origem baiana, com pouca atuação em São Paulo, basicamente com produtos residenciais

Comentado suas afirmações, diz o entrevistado, que o porte da empresa construtora, seu capital e seu nome no mercado tem um peso relativo; pois o consumidor parece comparar produtos e não empresas. É por isso que sua empresa aparece ao lado de duas gigantes do setor. Por outro lado, no ramo imobiliário, o nome da imobiliária é mais forte do que o da construtora, quando se trata da venda. É conhecimento de senso comum neste ramo que os

consumidores, raramente, conhecem o perfil da construtora.

Levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso do Negócio

Ao explicitar os pontos considerados críticos para o sucesso do negócio, o entrevistado apontou os seguintes itens:

Quadro 2 - Parâmetros que Definem o Sucesso no Ramo Imobiliário e Comparativo entre 3 Construtoras

(os sinais +, - e = indicam se a empresa do nosso entrevistado tem vantagem (+), desvantagem (-), ou está empatada (=) com os concorrentes).

Parâmetros	Em relação ao concorrente 1	Em relação ao concorrente 2
padrão de acabamento	=	+
marca da construtora	-	=
flexibilidade de planta	+	+
flexibilidade de negociação em vendas	+	=
definição de produto	+	+
controle de fluxo de caixa	-	=
condição inicial de prazo de venda	-	=
administração interna	=	+

Como se percebe, os pontos fortes da empresa residem em sua definição de produto e flexibilidade de planta. Seus pontos mais fracos estariam no controle de fluxo de caixa, na marca da construtora e na condição inicial de prazo de venda.

Em outra reunião, voltando ao assunto, o entrevistado comenta que seus pontos fortes consistem na solidez, nome na região, estrutura, personalização do atendimento e imagem forte de honestidade. Sobre os pontos fracos comenta que estão no seu tamanho, inexistência de Marketing, pouco conhecida em relação às obras que já realizou.

Se compararmos as duas séries de informações veremos que não existe um alto grau de concordância. Significa que num intervalo de alguns dias, entre uma entrevista e outra, o raciocínio que guia a empresa, quanto aos

concorrentes, pode mudar de foco. Não tendo claramente definidos os pontos fortes e fracos de uma empresa, não é possível construir um planejamento estratégico claro.

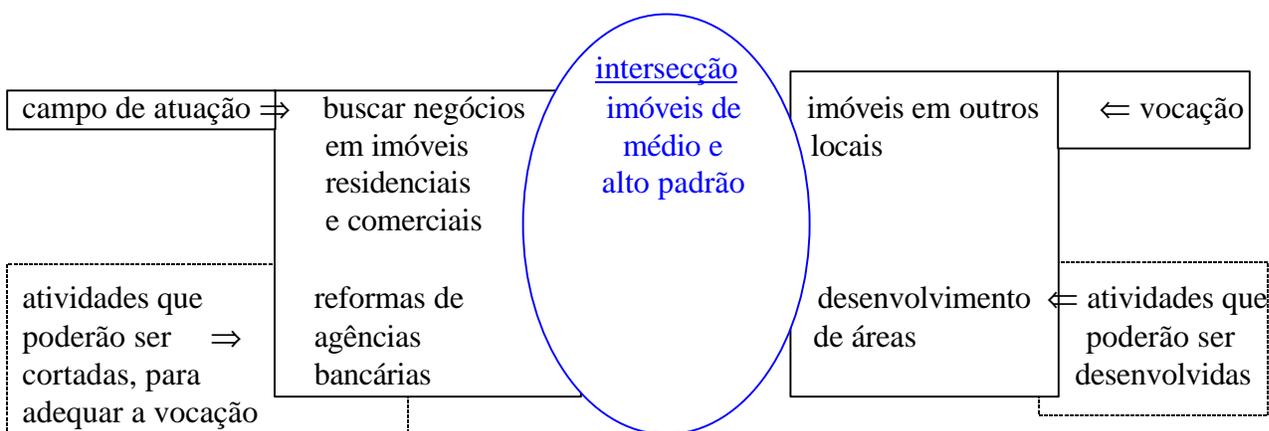
Análise do Campo de Atuação e Vocação

Nas entrevistas, também, colhemos dados que permitem criar um quadro que compara a vocação com o campo de atuação.

O campo de atuação explicita a estratégia vigente até o estudo e o campo de vocação insere-se mais numa nova visão que o empresário possa vir a criar após a aplicação do instrumento de planejamento estratégico.

O quadro seguinte possibilita visualizarmos os dois pontos:

Quadro 3 - Comparativo entre o Campo de Atuação e a Vocação de uma Construtora de S. Paulo



Estratégia Vigente

Nas entrevistas detalhou-se as decisões importantes que foram tomadas nos últimos 12 meses, as quais mostram a estratégia vigente. Na área comercial, mudou-se o sistema de remuneração, com as equipes participando diretamente nos resultados. Na área de produção, criaram-se equipes autônomas para cada

empreendimento. Na área administrativa, fixou-se um organograma, tarefas e funções mais claras. Na área de negócios, adotou-se o raciocínio de unidade de negócios, com cada empreendimento devendo administrar seus próprios recursos. Na área financeira, criaram-se instrumentos mais aprimorados de análise de fluxo de caixa,

considerado o ponto nevrálgico do negócio imóveis. Finalmente, na área de marketing pretende-se consolidar a marca com objetos promocionais, marcar presença no Secovi⁴ e estudar a viabilidade de vendas pela internet.

Para entendermos a relação da estratégia, com estas decisões e com a produção no negócio de construção, temos que visualizar o fluxo de um empreendimento e as decisões importantes em cada momento. Basicamente, a seqüência de um empreendimento é:

Quadro 4 - Seqüência de um Empreendimento Padrão

OBJETIVO	AÇÃO
encontrar terreno, conforme parâmetros de tamanho e localização	visitar terrenos e negociar compra e parcerias
construir um estudo de viabilidade precária	análise rápida das definições de produto e possíveis retorno
orçamento detalhado de custos e definição do produto	reuniões com participantes- sócios, fornecedores, imobiliária, agência de propaganda
previsão de receita por metro quadrado	cálculo feito por prática e não por fórmulas
cronograma físico da obra	construir fluxos de todas as etapas
cronograma financeiro da obra	previsão de velocidade de vendas: é considerada a ação mais importante
legalização do empreendimento	buscar as autorizações fiscais
ATÉ ESTE PONTO PASSA-SE, APROXIMADAMENTE, 1 ANO DESDE A NEGOCIAÇÃO DO TERRENO	
início das vendas	preparar comunicação e vendas
ESTA ETAPA COSTUMA SE ESTENDER POR 6 MESES	
construção do prédio	preparar e supervisionar fornecedores e equipes
O TEMPO MÉDIO DE CONSTRUÇÃO É DE 2,5 ANOS	
entrega do prédio	documentação e início do condomínio
APÓS A ENTREGA DO PRÉDIO A CONSTRUTORA DEVE UMA MANUTENÇÃO OBRIGATÓRIA POR 5 ANOS	
O TEMPO TOTAL DA LIGAÇÃO DA CONSTRUTORA COM O EMPREENDIMENTO É DE 9 ANOS	

⁴ Secovi- Sindicato das empresas de construção civil.

Como se percebe, a decisão de um empreendimento envolve a empresa por 9 anos, no mínimo. A consciência desse tempo e do fluxo do negócio é que levou os diretores da construtora às ações comentadas.

Análise Ambiental

O entrevistado também realizou uma análise ambiental, ressaltando as seguintes variáveis com maior influência na organização: alteração na taxa de juros, alteração nos sistemas de financiamento, quebra de empresas do ramo, política local (leis da prefeitura), corrupção fiscal, parceria com fornecedores, práticas dos fornecedores, tecnologia, cultura do brasileiro (é muito exigente).

Desenvolvimento de uma Nova Estratégia

Como último ponto, ao reunir todo o material, o entrevistado foi capaz de construir, resumidamente, qual deve ser a estratégia da empresa para os empreendimentos já contratados e para os próximos anos. Afirma, o entrevistado que a empresa precisa se cuidar para não crescer muito, pois tem organização, está redonda, sem problemas, tem pessoal treinado e tem um programa de fluxo eficiente. Deve focar na construção de imóveis residenciais verticais já contratados, de médio e alto padrão; num regime de sociedade com quotistas; com financiamento direto ao comprador. Ao mesmo tempo deve preparar o campo para a construção de imóveis residenciais horizontais de alto padrão e um plano de desenvolvimento urbanístico.

CONCLUSÕES

O objetivo do trabalho consistia em desenvolver o raciocínio de planejamento estratégico numa empresa do ramo imobiliário e analisar a validade do roteiro utilizado para este fim. O estudo torna-se, particularmente, interessante quando verificamos os dados financeiros desse

negócio. Com um crescimento da ordem de 20% nos três últimos anos e uma lucratividade ao redor de 20%, é difícil entendermos o abandono científico e mesmo mercadológico da área. Uma possível explicação estaria no desinteresse dos gerentes do ramo, que preferem a empiria como a chave de decisão.⁵

Ao encontrarmos uma literatura nacional sobre o procedimento de construção de um planejamento estratégico para pequenas e médias empresas, procurou-se verificar sua utilidade como diagnóstico do grau de desenvolvimento do raciocínio em empresas do ramo imobiliário. A natureza e profundidade dos dados mostraram que o instrumento é útil para este diagnóstico e ajuda os gerentes a construir estratégias.

Utilizando os argumentos de Bardin (77), sobre a possibilidade de falarmos de um grupo, através de um representante, buscamos caracterizar o processo decisório de uma construtora de porte médio de São Paulo. Utilizando os dados podemos construir algumas conclusões.

- A. Apesar de existir há duas décadas, o raciocínio estratégico não é rotineiro em empresas imobiliárias, mesmo que existam pessoas que conheçam o assunto.
- B. No caso da construção de um planejamento estratégico, sua aplicabilidade torna-se difícil, já que as decisões podem ser contrárias ao planejamento. É o que se depreende da intenção do dono de retirar-se em 6 anos, quando os 2 projetos já contratados ainda estiverem em andamento.
- C. A possível existência de um planejamento estratégico, tal como ocorreu nesta empresa em 95, pode entrar em choque com os pressupostos construídos pela empiria dos decisores. Assim, era desejo do dono continuar a construir agências bancárias e somente com muito esforço de coleta de evidências é que a área foi abandonada. Como vimos no relato, a desistência formal já ocorrera em 88, mas a de fato só ocorreu em 95. O exemplo aborda a im-

⁵ Vale a pena comentar aqui que mesmo para realizar este trabalho e outros da área, os autores tem muita dificuldade em encontrar colaboradores.

portante questão das influências e mesmo resistências que a aplicação do planejamento estratégico pode ocasionar.

D. A relação familiar dos participantes pode ser entendida como outra dessas influências. Por ser o filho do dono, relatou-nos o entrevistado não ter total liberdade para defender suas idéias, seguindo o caminho da composição (no sentido político), ao invés da confrontação.

E. O porte e a característica da empresa também parecem influenciar. Uma empresa com poucos decisores, com estrutura familiar, cujo ponto forte está baseada no atendimento do dono teria mesmo que enfrentar a situação da aposentadoria desta pessoa, o que altera o planejamento estratégico. Num prazo médio, seus dois diretores, pai e filho, precisam decidir o rumo da empresa, pois cada empreendimento irá comprometê-la por 9 anos.

Este comentário torna-se importante na medida em que analisamos que o negócio imobiliário, por parte da construtora, tem baixas barreiras de entrada, porém altas barreiras de saída. Esta é a explicação do nascimento de pequenas construtoras, que iniciam um empreendimento sem planejamento e se vêem em dificuldades para sair, pois existem compromissos com os consumidores, com bancos, com o governo e a opinião pública.

F. Conforme relato do nosso entrevistado, o ponto crucial do negócio está no gerenciamento do fluxo de caixa. Relatou-nos que alguns empresários não conseguem construir as curvas de custos e receitas, de modo que encontram dificuldades exatamente naquele ponto em que as receitas estabilizam (há uma estagnação nas vendas das unidades) e os custos se elevam muito (geralmente no meio da construção).

G. Finalmente, referindo-se, genericamente, às construtoras, relatou o entrevistado, a enorme dificuldade dos empresários em sistematizar o planejamento e operação dos pontos críticos, tais como definição do produto (que tipo de

prédio e unidade são adequados à região), a definição da velocidade de vendas; a definição dos preços e condições de vendas, a administração interna dos contratos e estilo de atendimento aos clientes.

Estes pontos constituem, segundo o modelo teórico adotado, alguns daqueles que são considerados nevrálgicos no planejamento estratégico. Em vista da pesquisa realizada, podemos concluir que o modelo organizado de raciocínio estratégico não faz parte do cotidiano de construtoras e imobiliárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L- *Análise de Conteúdo*, tradução de Luís Antero Reto, Lisboa, Edições 70, 77

FISCHMANN, A. & Almeida, M.I.R.- *Planejamento Estratégico na prática*, S. Paulo, Atlas, 2a.ed, 91

GIL, A.- *Como elaborar projetos de pesquisa*, S.Paulo, Atlas, 91

HAMPTON, D - *Administração contemporânea*, tradução de Lauro Santos Blandy, 3a.ed, S.Paulo, McGraw Hill, 92

KOTLER, P- *Administração de Marketing*, tradução Ailton Bonfim Brandão, 4a. ed. S.Paulo, Atlas, 94

MORGAN, G- *Imagens da organização*, tradução Cecília Whitaker Bergamini, S. Paulo, Atlas, 96

NEWMAN, D- Construção civil puxa ciclo de crescimento, *Jornal O Estado de S. Paulo*, 08-09-97

PORTER, M- *Estratégia Competitiva* - tradução de Elizabeth Maria do Pinho Braga, 7a. ed, R.Janeiro, Campus, 91

YASBEK, R- Construção emprega 17,5 milhões de brasileiros e representa 19% do PIB, *Jornal O Estado de S. Paulo*, 29-10-97, p B12

WOOD, T- Uma nau sem rumo in *Carta Capital*, 26/06/96