

O perfil imobiliário e as influências sob a concepção do planejamento estratégico: um estudo de caso com imobiliárias do sul do Brasil

Matheus Fernando Moro (UFSM) morosmi@hotmail.com
Letícia da Costa Alves (UFSM) leticia.c_alves@hotmail.com
Sandrine de Almeida Flores (UFSM) sandrinetuty@gmail.com
Camila Candida Compagnoni dos Reis (UFSM) camilacompagnoni@gmail.com
Andreas Dittmar Weise (UFSM) mail@adweise.de

Resumo:

O planejamento estratégico pode ser definido como uma técnica gerencial que permite ao gestor diagnosticar tanto ameaças quanto oportunidades, minimizando riscos e maximizando os resultados da empresa. Levando em consideração que o gestor age como um importante moderador no processo de planejamento estratégico, este estudo objetiva identificar se o perfil do gestor tem alguma influência no perfil da imobiliária, assim como na concepção do planejamento estratégico da mesma. Para tanto, aplicou-se questionários em 59 imobiliárias do Sul do Brasil, os quais tiveram suas respostas avaliadas por meio da Análise de Correspondência Múltipla (ACM). Buscou-se verificar a existência de associação entre as variáveis, tendo em vista que os dados apresentam-se como categóricos e qualitativos. A partir da realização deste estudo pode-se observar que as características dos gestores, bem como das imobiliárias pesquisadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, podem estar refletindo na concepção sobre o planejamento estratégico. Foi observado que em termos de características, as imobiliárias estão consolidadas no mercado e seus gestores tem nível de formação compatível com o cargo que ocupam. Estas características podem estar refletindo nos resultados referentes ao planejamento estratégico, sendo que a maioria das imobiliárias faz uso das premissas básicas para implementação, manutenção e controle do planejamento estratégico dentro da organização. Pode-se concluir que quanto mais capacitados os gestores e mais consolidadas as imobiliárias, maior é o uso do planejamento estratégico no cotidiano de sua rotina.

Palavras chave: Análise de correspondência, Planejamento Estratégico, Imobiliárias, Gestão.

The real estate profile and the influences in the design of the strategic planning: a case study with real estate in the South of Brazil

Abstract

The strategic planning can be defined as a management technique that enables the manager diagnoses both threats and opportunities, minimizing risks and maximizing the results of the company. Taking into consideration that the manager acts as an important moderator in the strategic planning process, this study aims to identify if the profile of the manager has some influence in the profile of real estate, as well as in the design of the strategic planning of the same. For both, were applied questionnaires in 59 real estate agencies in the South of Brazil, which had their responses evaluated by means of Multiple Correspondence Analysis (MCA). We sought to verify the existence of association between variables, in view that the data they present is categorical and qualitative. From this study we observed that the characteristics of managers, as well as the real estate agencies researched in Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná may be reflected in the design on the strategic planning. We observed that in terms of characteristics, the real estate agencies are consolidated in the market and their managers has a level of training compatible with the position they hold. These characteristics may be reflected in the results concerning the strategic planning, being that the majority of real estate makes use of the basic premises for deployment, maintenance and control of strategic planning within the

organization. We concluded that how much more skilled managers and more consolidated the real estate agency, the greater is the use of strategic planning in the daily life of your routine.

Key-words: Correspondence Analysis, Strategic Planning, Real Estate, Management

1. Introdução

O planejamento estratégico tem sido alvo de pesquisas em diversas áreas, tais como na saúde (SOUZA; POLIDORO, 2014; JUNGES; BARBIANI; ZOBOLI, 2015), na área jurídica (SILVA; MÁRIO, 2015; BRANCO, 2015), no ensino (ALBANO; GARCIA, 2013; CASTRO et al., 2015), na área de turismo (BARBOSA, 2013; FRITZEN; RUDZEWICZ; CERETTA, 2015), entre outras, como a área empresarial, a qual será percorrida neste estudo.

O êxito no planejamento estratégico seja na construção quanta na operacionalização, esta relacionada com a forma de gestão adotada pela organização, tendo em vista que ela determinará como a empresa irá se relacionar com seus *stakeholders* (SCHREIBER; KLEIN, 2015). Para atender a este pressuposto as autoras propõe em seu estudo a gestão participativa como meio de integrar os colaboradores e mantê-los motivados dentro do processo organizacional.

O planejamento estratégico pode ser definido como uma técnica gerencial que permite ao gestor diagnosticar ameaças, assim como oportunidades, minimizando riscos e maximizando os resultados da empresa (CASTELLANI; SKORA, 2013). Levando em consideração que o gestor age como um importante ator no processo de planejamento estratégico, este estudo objetiva identificar se o perfil do gestor tem alguma influência no perfil da imobiliária, assim como na concepção do planejamento estratégico da mesma.

Para tanto, apresenta-se nos próximos itens, o referencial teórico que embasou esta pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos norteadores do estudo. Por fim, traz-se os resultados e conclusões.

2. Referencial teórico

2.1 Mercado Imobiliário

O mercado imobiliário brasileiro sustentou um cenário de ascensão desde meados de ano 2000, quando foi lançado o Plano Real, que aumentou o poder aquisitivo da população, proporcionando a uma faixa maior da população se enquadrasse a receber crédito, surgindo então um novo nicho para o mercado imobiliário (SHIMBO, 2013).

O ensejo de crescimento fortaleceu-se em 2005, quando o governo federal lançou inúmeros incentivos em relação ao crédito, dentre eles o Programa Minha Casa Minha Vida, visando o crédito imobiliário a famílias de baixa renda (MENDONÇA, 2013). Os incentivos governamentais de crédito, aliados a estabilidade dos preços, a queda da taxa de juros e aos programas de obras públicas sustentaram o crescimento do mercado imobiliário no Brasil (MENDONÇA, 2013).

Contudo, em 2015 este cenário começou a mudar. Segundo dados do CBIC (2016), o setor da construção civil, o qual o mercado imobiliário está inserido, apresentou a maior queda no PIB dos últimos 12 anos. Para o CBIC (2016), o ensejo do país contribuiu para este cenário. Em 2015 o Brasil perdeu 1,5 milhão de vagas com carteira assinada, a inflação encerrou o ano em 10,67% (a maior desde 2002) e os juros encerraram em 14,25% ao ano (maior em quase 10 anos) (CBIC, 2016).

2.2 Planejamento estratégico

O atual cenário econômico do país, bem como do setor da construção civil, ao qual o mercado imobiliário está inserido, marcado por incertezas políticas, queda da produção, recessão econômica e desemprego elevado (CBIC, 2016) demanda por estratégias e ferramentas que auxiliem no gerenciamento do risco e avaliação de oportunidades. Dentre estas ferramentas, o planejamento estratégico pode ser de grande valia, pois reúne análises ambientais, tanto externa quanto internamente à empresa, além de elencar as metas e objetivos futuros da organização, podendo assim vislumbrar alternativas, dentro das possibilidades da empresa para que esta permaneça estável no mercado.

Neste contexto, Müller (2014) relata que no ensejo contemporâneo gerenciar a empresa como um objetivo específico não é mais suficiente. Atualmente é necessário envolver fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas no processo de gestão, completa o autor. Considerando este âmbito, o planejamento estratégico emerge para contribuir com o posicionamento estratégico da empresa (MÜLLER, 2014).

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo sistemático de formulação de estratégias, que preocupa-se com a elaboração de um plano para alcançar algum objetivo, levando em consideração as implicações futuras das decisões tomadas no presente, e envolto em um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes com fins no alcance de objetivos pré-estabelecidos (BEPPLER; PEREIRA, 2013). Os autores colocam ainda que o planejamento estratégico esta dentre as ferramentas utilizadas para minimizar as consequências do espaço existente entre a concepção e a execução da estratégia.

Várias são as conceituações a respeito do planejamento estratégico, alguns autores tratam o planejamento como um processo (KOTLER, 1992; OLIVEIRA, 2010; PEREIRA, 2010; ANDRADE, 2012), outros como uma ferramenta ou técnica (TERENCE, 2002; ALMEIDA, 2010), mas a maioria dos autores convergem em relação à distinção de etapas para o planejamento estratégico, que em sua amplitude, são delineadas em formulação, análise, implementação e controle.

Haja vista seus conceitos faz-se imprescindível citar alguns benefícios da utilização do planejamento estratégico no cotidiano da empresa. Neste sentido, Suklev e Debarliev (2012) argumentam que a utilização do planejamento estratégico auxilia no desempenho organizacional, considerando que este contribui para que a empresa formule seus objetivos, metas e estratégias e que estes estejam adequados ao seu ensejo.

Corroborando, Arasa e K'Obonyo (2012) comentam que além de melhorar seu desempenho, empresas que adotam o planejamento estratégico tem uma visão esclarecida das oportunidades e ameaças futuras, propiciando embasamento para a tomada de decisão.

Ao encontro desta perspectiva, Favoreto, Serra e Marietto (2014) argumentam que por meio do planejamento estratégico a empresa pode adotar estratégias visando o seu fortalecimento em condições de adversidade, buscando a minimização do poder dos elementos do ambiente.

Para que o planejamento estratégico seja inserido com êxito na organização, é necessário o comprometimento da equipe com sua implementação, manutenção e controle. No mercado imobiliário, os registros acadêmicos abordam o desuso desta ferramenta ou a incipiência de seu uso. O estudo de Gibler, Black e Moon (2012) retrata que as decisões em organizações imobiliárias, em sua maioria, são tomadas sem base em um plano estratégico. Corroborando, Michelin et al. (2013), em um estudo local na cidade de Santa Maria (RS), descreve que a

maioria das empresas que participaram de seu estudo não fazem uso do planejamento estratégico ou seu uso é inadequado.

Com base nestas informações, este estudo pretende analisar a influência do perfil dos gestores imobiliários, bem como da imobiliária no planejamento estratégico da empresa. Para tanto, foi feita análise de correspondência, a qual se discorre no item subsequente.

2.3 Análise de Correspondência

A mensuração de fenômenos nem sempre pode ser realizada de maneira direta, de forma que, muitas vezes, busca-se identificar variáveis que se apresentem sob uma estrutura subjacente (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Deste modo, tem-se a Análise Fatorial como um conjunto de técnicas estatísticas que permitem a identificação de variáveis que podem ser reduzidas a fatores, os quais resumem ou explicam, então, um conjunto de variáveis iniciais (ARTES, 1998). Dentre estas técnicas de análise exploratória de dados, pode-se afirmar que a Análise de Correspondência (AC) está entre as mais utilizadas na literatura (VICINI, 2005).

De forma semelhante a outras técnicas, como Análise Canônica ou Análise de Componentes Principais, a AC leva a representações gráficas (VICINI, 2005), o que a caracteriza como um método gráfico de análise de dados (GOUVÊA; PREARO; ROMEIRO, 2013). Assim, a AC pode ser descrita como “uma técnica multivariada para se examinar relações geométricas do cruzamento ou contingenciamento, de variáveis categóricas” (GONÇALVES; PASSOS; BIEDRZYCKI, 2008). Um dos fatores que diferencia a AC de outras técnicas de Análise Fatorial é que ela verifica associações ou similaridades entre variáveis qualitativas ou variáveis contínuas categorizadas (MOTA; VASCONCELOS; ASSIS, 2007; UBEDA, 2009).

Essa técnica passa a oferecer uma visão global dos dados, possibilitando explorar as inter-relações entre as variáveis, permitindo discernir perfis entre populações (FERNANDES; PEREIRA FILHO, 1995). De forma mais clara, a AC facilita a redução dimensional da classificação dos objetos em um conjunto de atributos, ou fatores, contribuindo também para o mapeamento perceptual de objetos relativos a esse atributo (HAIR JÚNIOR et al., 2005). Dado um conjunto de observações, a associação entre as categorias (linha e coluna) é indicada pela proximidade entre as mesmas (GONÇALVES; PASSOS; BIEDRZYCKI, 2008).

Um dos métodos utilizados para padronizar os valores de frequência e então verificar a medida de distância é através do Qui-Quadrado (χ^2) (NAITO, 2007). Assim, a AC é a “técnica computacional que monta um mapa perceptual baseado na associação entre objetos ou atributos especificados pelo pesquisador” (UBEDA, 2009), de forma que as categorias são representadas no espaço multidimensional, no qual a proximidade (distância qui-quadrado) indica a intensidade de associação entre as categorias nas linhas e colunas (HAIR JÚNIOR et al., 2006). Para cada dimensão é obtido um autovalor (ou valor singular) que passa a representar o percentual de informação explicada pelos eixos (fatores) (CUNHA JÚNIOR, 2000).

No que tange a Análise de Correspondência Simples (ACS) a tabela de frequência de dupla entrada, ou de contingência, é utilizada, descrevendo o comportamento das variáveis independentes e dependentes a partir da relação entre as mesmas (UBEDA, 2009). Já a Análise de Correspondência Múltipla (ACM) faz uso da tabela de incidência, ou tabela de Burt, de modo que se analisam todas as associações entre pares de variáveis, incluindo associação da variável com ela mesma – o que a difere da ACS, permitindo que a ACM seja eficiente em sua parte computacional (CARVALHO; VIEIRA; MORAN, 2002). Cunha

Júnior et al. (2000) advoga que através da ACM tem-se, além da redução dos dados a serem analisados, a possibilidade de análise de um maior número de variáveis simultaneamente a partir de um espaço com dimensões reduzidas. Assim, a representação gráfica apresenta não só as categorias das variáveis, como também os indivíduos que representam as amostras (UBEDA, 2009).

3. METODOLOGIA

Explicando-se de uma forma generalizada, este estudo será composto de duas etapas. A primeira etapa será a aplicação de um questionário, cujo objetivo é realizar um levantamento das principais características do planejamento estratégico que estão sendo utilizadas pelas imobiliárias. A segunda etapa consiste na análise das respostas dos questionários com o objetivo de traçar o perfil dos gestores em relação a interferência do planejamento estratégico nas imobiliárias da região Sul do Brasil.

Ao se estudar o mercado imobiliário, independente do segmento, é intangível a obtenção dos dados de toda a população, devido ao elevado número de elementos da população, os custos relacionados ao estudo e o grande período de tempo que exigiria. Desta forma, a amostra para este estudo será composta dos indivíduos que retornarem a pesquisa, a qual será enviada por correio eletrônico para todas as imobiliárias do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, dividido em blocos que expressem as etapas do planejamento estratégico. Há também no questionário um bloco de perguntas referentes à identificação das imobiliárias, bem como sobre as características de seus gestores.

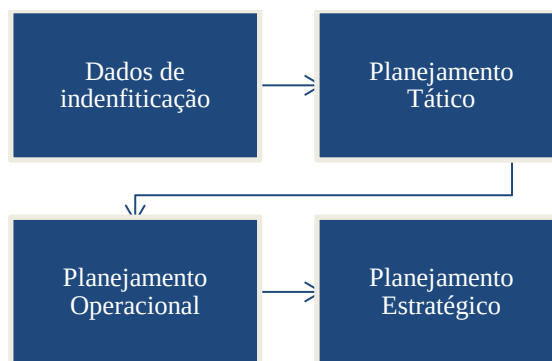


Figura 1 - Estrutura do questionário

O questionário foi enviado para cinco experts da área para sua validação e, posteriormente, enviou-se por correio eletrônico para as imobiliárias da região Sul do Brasil, conforme comentado anteriormente.

No que tange a análise de dados, as respostas (variáveis) dos questionários são analisadas utilizando-se da técnica de estatística multivariada, Análise de Correspondência (AC). Essa técnica permite realizar cruzamentos entre as variáveis, gerando uma tabela de contingência, mostrando a porcentagem de respondentes relacionando duas em duas questões. As etapas da pesquisa podem ser observadas na Figura 2 de forma sucinta.

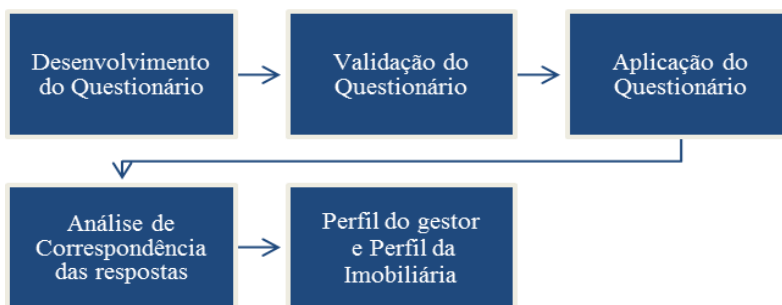


Figura 2 - Etapas da pesquisa

Os cruzamentos por meio da AC serão realizados conforme a necessidade de se obter resposta de dúvidas a cerca dos perfis. Por fim, traça-se o perfil dos gestores em relação ao perfil das imobiliárias, entrelaçando com o planejamento estratégico da imobiliária. Para as análises dos dados utilizou-se o software *Statistica 7.0*.

ilimitado de artigos.

4. Análise e discussão dos resultados

Neste item serão apresentados os resultados obtidos a partir deste estudo. Para tanto, serão apresentadas algumas relações obtidas por meio da análise de correspondência, pelas quais buscou-se identificar se o perfil do gestor da imobiliária mostrava-se influente nos aspectos de planejamento estratégico.

Primeiramente, apresenta-se na Tabela 1 o grau de formação dos gestores das imobiliárias em estudo por estado. Nota-se que a maioria dos gestores tem grau de formação em nível superior, representando 43,33%. Além disso, pode-se observar que uma parcela dos gestores possuem nível de formação em pós-graduação, representando 18,33%. Pode-se dizer que os gestores das imobiliárias que participaram da pesquisa estão preocupados em especializar-se.

	Rio Grande do Sul	Paraná	Santa Catarina	Total
Ensino Superior	15,00000	8,33333	20,00000	43,3333
Pós-Graduação	8,33333	1,66667	8,33333	18,3333
Ensino Médio Incompleto	1,66667	0,00000	1,66667	3,3333
Ensino Médio	5,00000	1,66667	5,00000	11,6667
Ensino Superior Incompleto	10,00000	1,66667	8,33333	20,0000
Ensino Fundamental	1,66667	0,00000	0,00000	1,6667
Mestranda	1,66667	0,00000	0,00000	1,6667
Total	43,33333	13,33333	43,33333	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 - Grau de formação dos gestores imobiliários

Buscando identificar a especialidade dos gestores, verificou-se qual a área de sua formação. Majoritariamente, pode-se observar que os gestores são administradores ou corretores de imóveis. Os resultados encontrados a partir do cruzamento dos dados podem ser vistos na Tabela 2.

	Direito	Corretor de Imóveis	Administrador	Arquiteto	Engenheiro	Ciências Contábeis	Gestor Imobiliário	Jornalismo	Secretariado Executivo	Total
Ensino Superior	5	16,67	16,67	1,67	0	0	1,67	0	1,67	43,33
Pós-Graduação	5	5	3,33	0	1,67	1,67	0	1,67	0	18,33
Ensino Médio Incompleto	0	1,67	1,67	0	0	0	0	0	0	3,33
Ensino Médio	0	10	1,67	0	0	0	0	0	0	11,67
Ensino Superior Incompleto	1,67	10	5	0	3,33	0	0	0	0	20
Ensino Fundamental	0	1,67	0	0	0	0	0	0	0	1,67
Mestranda	0	0	1,67	0	0	0	0	0	0	1,67
Total	11,67	45	30	1,67	5	1,67	1,67	1,67	1,67	100

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 - Área de formação dos gestores

Visando identificar se o grau de formação transmitia influência sob o tempo em que o gestor atuava no ramo imobiliário, apresenta-se a Tabela 3. Nota-se que a maioria dos gestores atuam a mais de dez anos no mercado imobiliário, sendo que a maioria tem formação em nível superior.

	Mais de dez anos	Entre 4 e 6 anos	Entre 7 e 9 anos	Entre 1 e 3 anos	Menos de 1 ano	Total
Ensino Superior	30,00000	5,00000	5,00000	3,33333	0,00000	43,3333
Pós-Graduação	8,33333	1,66667	1,66667	5,00000	1,66667	18,3333
Ensino Médio Incompleto	0,00000	3,33333	0,00000	0,00000	0,00000	3,3333
Ensino Médio	8,33333	1,66667	1,66667	0,00000	0,00000	11,6667
Ensino Superior Incompleto	13,33333	0,00000	6,66667	0,00000	0,00000	20,0000
Ensino Fundamental	0,00000	0,00000	0,00000	1,66667	0,00000	1,6667
Mestranda	1,66667	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	1,6667
Total	61,66667	11,66667	15,00000	10,00000	1,66667	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 - Tempo de atuação no mercado imobiliário versus grau de formação dos gestores

Buscando identificar se o grau de escolaridade dos gestores imobiliários apresentava relação com o alinhamento da missão e objetivos com a gestão da empresa, apresenta-se a tabela 4. Pode-se observar que os gestores com grau de formação superior apresentaram maior propensão a manter o alinhamento entre missão e objetivos com a gestão, haja vista que representaram 23,72% os gestores que mantêm alinhado e 16,94% os que mantêm parcialmente alinhados.

	Parcialmente	Sim	Não	Total
Ensino Superior	16,94915	23,72881	3,38983	44,0678

Pós-graduação	6,77966	10,16949	1,69492	18,6441
Ensino Médio Incompleto	1,69492	1,69492	0,00000	3,3898
Ensino Médio	5,08475	3,38983	3,38983	11,8644
Ensino Superior Incompleto	3,38983	13,55932	1,69492	18,6441
Ensino Fundamental	0,00000	1,69492	0,00000	1,6949
Mestranda	0,00000	1,69492	0,00000	1,6949
Total	33,89831	55,93220	10,16949	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 - Grau de escolaridade versus A missão e os objetivos estão alinhados com a gestão da empresa

Tratando-se especificamente do planejamento estratégico, buscou-se verificar se o tempo de atuação no mercado imobiliário dos gestores apresentava influência sobre o alinhamento entre a missão e os objetivos com a gestão das imobiliárias em estudo. Nota-se que 56,67% (Tabela 5) das imobiliárias mantêm a missão e os objetivos alinhados com a gestão da empresa, destes a grande maioria esta atuando a mais de dez anos no mercado imobiliário.

	Parcialmente	Sim	Não	Total
Mais de dez anos	16,66667	36,66667	8,33333	61,6667
Entre 4 e 6 anos	5,00000	6,66667	0,00000	11,6667
Entre 7 e 9 anos	6,66667	8,33333	0,00000	15,0000
Entre 1 e 3 anos	5,00000	3,33333	1,66667	10,0000
Menos de 1 ano	0,00000	1,66667	0,00000	1,6667
Total	33,33333	56,66667	10,00000	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5 - Tempo de atuação do gestor no ramo imobiliário versus alinhamento da missão e objetivos com a gestão da empresa

Tratando-se de verificar se havia relação entre o alinhamento da missão e objetivos com a gestão da empresa e com a formação do gestor, elaborou-se a análise de correspondência apresentada na tabela 6. É possível verificar que a área de formação predominante entre as imobiliárias que mantêm alinhados missão e objetivos com a gestão é a de corretor de imóveis, seguido de administradores. Pode-se dizer que há uma preocupação no setor com a especialização tanto da gestão, representada por gestores formados em administração, quanto do trabalho realizado no mercado imobiliário, representada pelos gestores formados em corretagem de imóveis.

	Parcialmente	Sim	Não	Total
Direito	5,00000	6,66667	0,00000	11,6667
Corretor de Imóveis	16,66667	23,33333	5,00000	45,0000
Administrador	6,66667	20,00000	3,33333	30,0000
Arquiteto	0,00000	1,66667	0,00000	1,6667
Engenheiro	1,66667	3,33333	0,00000	5,0000
Ciências Contábeis	0,00000	1,66667	0,00000	1,6667
Gestor Imobiliário	1,66667	0,00000	0,00000	1,6667
Jornalismo	0,00000	0,00000	1,66667	1,6667
Secretariado Executivo	1,66667	0,00000	0,00000	1,6667
Total	33,33333	56,66667	10,00000	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 - Qual a área de formação do gestor versus alinhamento entre a missão e os objetivos com a gestão da empresa

Relativo às especialidades que envolvem o planejamento estratégico, buscou-se identificar se as imobiliárias planejavam os recursos necessários para alcance dos objetivos e se estes objetivos eram traduzidos em metas com prazos e valores estipulados para o seu alcance. A tabela 7 apresenta os resultados obtidos. Nota-se que 43,33% das imobiliárias planejam os recursos para alcance dos objetivos e, em 50% destas os objetivos são traduzidos em metas, com prazos e valores estipulados para o seu alcance. O total das imobiliárias que mantém a prática de planejar recursos para alcance de objetivos bem como traduzi-los em metas é de 31,66%.

	Não	Sim	Parcialmente	Total
Não	11,66667	1,66667	3,33333	16,6667
Sim	1,66667	31,66667	16,66667	50,0000
Parcialmente	3,33333	10,00000	20,00000	33,3333
Total	16,66667	43,33333	40,00000	100,0000

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 7 - Planejamento dos recursos para alcance dos objetivos versus tradução dos objetivos em metas

Considerando o planejamento estratégico propriamente dito, buscou-se identificar se a escolaridade dos gestores influenciava nos meios utilizados para elaboração do planejamento estratégico. Conforme se pode observar na Tabela 8, os gestores com pós-graduação utilizam, em sua maioria, todas as alternativas de análises citadas para suas análises, podendo-se considerar que a formação pode estar relacionada ao nível de análise realizada para elaboração do planejamento estratégico.

	Definição de estratégias para alcance dos objetivos	Todas as alternativas	Definição de objetivos	Análise externa	Análise interna	Total
Ensino Superior	13,33333	16,66667	3,33333	6,66667	3,33333	43,3333
Pós-Graduação	0,00000	10,00000	5,00000	1,66667	1,66667	18,3333
Ensino Médio Incompleto	0,00000	1,66667	1,66667	0,00000	0,00000	3,3333
Ensino Médio	1,66667	6,66667	0,00000	1,66667	1,66667	11,6667
Ensino Superior Incompleto	1,66667	13,33333	1,66667	1,66667	1,66667	20,0000
Ensino Fundamental	1,66667	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	1,6667
Mestranda	0,00000	0,00000	1,66667	0,00000	0,00000	1,6667
Total	18,33333	48,33333	13,33333	11,66667	8,333333	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 8 - Formação versus análises consideradas para elaboração do planejamento estratégico

Buscando identificar se o grau de formação dos gestores influenciava na aplicabilidade do planejamento estratégico, verificou-se se nas imobiliárias os projetos de investimento decorriam do planejamento estratégico, tendo por base o nível de formação do gestor. Podem-se observar na Tabela 9 os resultados encontrados, destacando-se que para os gestores com formação em ensino superior os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico em 21,66% dos casos.

	Não	Sim	Parcialmente	Total
Ensino Superior	6,66667	21,66667	15,00000	43,3333
Pós-graduação	5,00000	10,00000	3,33333	18,3333
Ensino Médio Incompleto	1,66667	0,00000	1,66667	3,3333
Ensino Médio	3,33333	6,66667	1,66667	11,6667
Ensino Superior Incompleto	1,66667	13,33333	5,00000	20,0000
Ensino Fundamental	0,00000	0,00000	1,66667	1,6667
Mestranda	0,00000	1,66667	0,00000	1,6667
Total	18,33333	53,33333	28,33333	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 9 - Formação versus se os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico

No que tange ao grau de formalização do planejamento estratégico, pode-se observar na Tabela 10 que o nível de formação dos gestores não exerce tanta influência, haja vista que, por exemplo, nas imobiliárias com gestores com pós-graduação a maioria divulga informalmente o planejamento estratégico dentro da imobiliária.

	Divulgado informalmente	Divulgado periodicamente e tem envolvimento de todos os colaboradores	Divulgado periodicamente	Total
Ensino Superior	13,33333	18,33333	11,66667	43,3333
Pós-Graduação	11,66667	1,66667	5,00000	18,3333
Ensino Médio Incompleto	1,66667	1,66667	0,00000	3,3333
Ensino Médio	5,00000	6,66667	0,00000	11,6667
Ensino Superior Incompleto	11,66667	8,33333	0,00000	20,0000
Ensino Fundamental	1,66667	0,00000	0,00000	1,6667
Mestranda	0,00000	1,66667	0,00000	1,6667
Total	45,00000	38,33333	16,66667	100,0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 10 - Formação versus grau de formalização do planejamento estratégico

Considerando os dados apresentados, pode-se dizer que as características dos gestores podem manter influencia sob a forma com que o planejamento estratégico é elaborado, bem como sob sua manutenção dentro da organização, haja vista as relações apresentadas e considerando que em casos com gestores com grau de escolaridade maior o planejamento estratégico apresentou-se com maior aplicabilidade.

5. Considerações finais

Observou-se que as imobiliárias estudadas estão consolidadas no mercado e seus gestores tem nível de formação compatível com o cargo que ocupam. Desta forma, pode-se concluir que quanto mais capacitados os gestores e maior é o tempo de atuação da imobiliária, mais utilizado é o planejamento estratégico.

Contudo, em alguns cruzamentos realizados, não houve tanta influência do grau de escolaridade do gestor no planejamento estratégico. Nota-se que a escolaridade tem maior influência na parte de análise e elaboração do planejamento estratégico, contudo na

implementação há algumas deficiências que não tem influência do nível de formação do gestor.

Sendo assim, pode-se concluir que o grau de escolaridade pode manter influência sob a etapa de análise do planejamento estratégico, haja vista que na implementação o gestor não tem o total controle da etapa, sendo influenciado também por fatores externos a organização.

Referências

ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. *O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal.* Parcerias Estratégicas, Vol. 18, N. 37, p. 151-172, jul-dez, 2013.

ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, A. R. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.* São Paulo: Atlas, 2012.

ARASA, R.; K'OBONYO, P. *The relationship between strategic planning and firm performance.* International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2, N. 22, nov., 2012.

ARTES, R. *Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação.* Revista de Psiquiatria Clínica, São Paulo, Vol. 25, N. 5, p. 223-228, 1998.

BARBOSA, F. S. *Planejamento estratégico para eventos: Um estudo de caso das estratégias de marketing utilizadas pela oktoberfest de Santa Cruz do Sul/RS.* Revista de Cultura e Turismo, Vol. 7, N. 1, 2013.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia.* São Paulo: Atlas, 2013.

BRANCO, L. S. C. *A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro.* GeCont, Vol. 2, N. 1, Florianópolis – PI, jan-jun, 2015.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. *PIB 2015.* Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/home/>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

CARVALHO, J. R. P.; VIEIRA, S. R.; MORAN, R. C. C. P. *Análise de correspondência – uma ferramenta útil na interpretação de mapas de produtividade.* Revista Brasileira de Ciência do Solo, Viçosa, Vol. 26, p. 435-443, 2002.

CASTELLANI, T. A.; SKORA, C. M. *A importância do planejamento estratégico: estudo exploratório no caso dos microempresários do município de Colombo, Paraná.* Cadernos da Escola de Negócios, Vol. 1, N. 11, p. 50-63, 2013.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; SANTOS, R. S.; VARELA, J. H. S. *O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA.* Holos, Vol. 2, N. 31, 2015.

CUNHA JÚNIOR, M. V. M. *Análise Multidimensional de dados categóricos: aplicação das análises de correspondência em marketing e sua integração com técnicas de análise de dados quantitativos.* Revista de Administração, São Paulo, Vol. 35, N. 1, p. 32-50, jan/mar, 2000.

FAVORETO, R. L.; SERRA, F. A. R.; MARIETTO, M. L. *A estrutura da ação estratégica protagonizada pela empresa de médio porte: um estudo longitudinal multicaso de incorporadoras imobiliárias familiares.* Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Vol. 7, N. 3, set/dez, 2014.

FERNANDES, C. E.; PEREIRA FILHO, A. S. *Manual de orientação de climatério.* Comissão Nacional Especializada de Climatério. Rio de Janeiro: Federação Brasileira das Sociedades de Ginecologia e Obstetrícia, 1995.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. *Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial.* Opin. Publica, Campinas, Vol. 16, N. 1, p. 160-185, jun. 2010.

FRITZEN, F. M.; RUDZEWICZ, L.; CERETTA, C. C. *Uma proposta de planejamento turístico e sua aplicação em Pelotas, RS.* Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, Vol. 7, N. 3, p. 423-439, jul./set. 2015.

- GIBLER, K. M.; BLACK, R. T.; MOON, K. P.** *Time, place, space, technology and corporate real estate strategy*. JRER, Vol. 24, N. 3, 2002.
- GONÇALVES, A. A.; PASSOS, M. G.; BIEDRZYCKI, A.** *Tendência do consumo de pescados na cidade de Porto Alegre: um estudo através de análise de correspondência*. Estudos Tecnológicos, São Leopoldo, Vol. 4, N. 1, p. 21-36, jan./abr. 2008.
- GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. C.** Avaliação do emprego das técnicas de análise de correspondência e análise de conglomerados em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. Revista de Ciência e Administração, Florianópolis, Vol. 15, N. 35, p. 52-67, abr. 2013.
- HAIR JÚNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BADIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.** *Análise Multivariada de dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JUNGES, J. R.; BARBIANI, R.; ZOBOLI, E. L. C. P.** *Planejamento estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da atenção básica em saúde*. Interface, Botucatu, Vol. 19, N. 53, p. 265-74, 2015.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MENDONÇA, M. J. C.** *O crédito imobiliário no Brasil e sua relação com a política monetária*. Revista brasileira de Economia, Vol. 67, N. 4, p. 457-495, dez. 2013.
- MICHELIN, F. P.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F. S. B.; SCHIMITH, C. D.; SCHRIPE, P.** Estratégias competitivas no mercado imobiliário: um estudo com empresas do segmento imobiliário de Santa Maria – RS. Anais... XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2013.
- MOTA, J. C.; VASCONCELOS, A. G. G.; ASSIS, S. G.** Análise de correspondência como estratégia para descrição do perfil da mulher vítima do parceiro atendida em serviço especializado. Ciência & Saúde Coletiva, vol. 12, n. 3, p. 799-809, 2007.
- MÜLLER, C. J.** *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. São Paulo: Atlas, 2014.
- NAITO, S. D. N. P.** *Análise de correspondências generalizada*. 2007. Dissertação (Mestrado em Bioestatística) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, M. F.** *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- POLIDORO, A. A.; SOUZA, A. E.** Planejamento estratégico em uma unidade de saúde: relato de experiência. Revista Brasileira de Tecnologias Sociais, Vol. 1, N. 2, p. 35- 42, 2014.
- SCHREIBER, D.; KLEIN, C. B.** A análise compreensiva do processo participativo de planejamento estratégico. Sociais e Humanas, Vol. 28, N. 1, p. 118-134, jan./abr. 2015.
- SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C.** O processo de formulação de monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Vol. 49, N. 6, p. 1401-1427, nov./dez. 2015.
- SHIMBO, L.** O aquecimento imobiliário e o mercado de habitação na área central de São Paulo (2001-2010). *EURE*, Vol. 39, N. 117, p. 215-235, maio. 2013.
- SUKLEV, B.; DEBARLIEV, S.** Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review*, vol. 14, n. 1, p. 63-93, 2012.
- TERENCE, A. C. F.** *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2002.
- UBEDA, C. L.** *A influência das competências individuais na gestão da inovação: uma análise com uso da triangulação de métodos*. 2009. 181 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2009.
- VICINI, L.** *Análise Multivariada da teoria à prática: caderno didático*. Santa Maria: UFSM, CCNE, p. 215, 2005.