

# **A INFLUÊNCIA DA FORMAÇÃO DOS GESTORES IMOBILIÁRIOS NA CONCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS IMOBILIÁRIAS DOS ESTADOS DO SUL DO BRASIL**

## **THE INFLUENCE OF TRAINING OF REAL ESTATE MANAGERS IN THE CONCEPT OF THE STRATEGIC PLANNING OF REAL ESTATE IN SOUTHERN BRAZIL**

**Letícia da Costa Alves<sup>1</sup>; Camila Candida Compagnoni dos Reis<sup>2</sup>; Matheus Fernando Moro<sup>3</sup>; Sandrine de Almeida Flores<sup>4</sup>; Andreas Dittmar Weise<sup>5</sup>**

- 1 Mestre em Engenharia de Produção. UFSM, 2016. Santa Maria, RS. [leticia.c.alves@hotmail.com](mailto:leticia.c.alves@hotmail.com).
- 2 Mestre em Engenharia de Produção. UFSM, 2017. Doutoranda no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, SC. [camilacomagnoni@gmail.com](mailto:camilacomagnoni@gmail.com).
- 3 Mestre em Engenharia de Produção. UTFPR, 2014. Doutorando no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, SC. [mosmi@hotmail.com](mailto:mosmi@hotmail.com).
- 4 Mestre em Engenharia de Produção – UFSM, Santa Maria, RS. Graduanda no Programa Especial de Formação de Professores para Educação Profissional – UFSM, Santa Maria, RS. [sandrinetuty@gmail.com](mailto:sandrinetuty@gmail.com).
- 5 Doutor em Engenharia Civil. UFSC, 2009. Professor da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria, RS. [mail@adweise.de](mailto:mail@adweise.de).

Recebido em: 20/10/2016 - Aprovado em: 10/11/2017 - Disponibilizado em: 30/11/2017

*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 grau de formação do gestor tem alguma influência no perfil da imobiliária, assim como na concepção do planejamento estratégico da mesma. Para tanto, foram enviados 300 questionários para imobiliárias do Sul do Brasil, gerando uma amostra de 60 imobiliárias, os quais tiveram suas respostas avaliadas por meio de tabelas de contingências, cruzando os dados buscando relações entre as respostas. A partir da realização deste estudo observou-se 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 que seus gestores têm 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. Conclui-se que quanto mais capacitados os gestores, maior é o uso do planejamento estratégico no cotidiano de sua rotina.*

*PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico. Imobiliárias. Gestão Imobiliária Estratégica.*

*ABSTRACT: Strategic planning can be defined as a managerial technique that allows the manager to diagnose both threats and opportunities, minimizing risks and maximizing company results. Taking into account that the manager acts as an important moderator in the strategic planning process, this study aims to identify if the degree of*

*manager training has any influence on the real estate profile, as well as in the strategic planning conception of the same. To that end, 300 questionnaires were sent to real estate agents in the South of Brazil, generating a sample of 60 real estate agents, which had their answers evaluated through contingency tables, crossing the data seeking relationships between the answers. From this study, it was observed that the characteristics of the managers, as well as of the real estate surveyed in Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná, may be reflecting on the concept of strategic planning. It was observed that in terms of characteristics, the real estate agents that their managers have training level compatible with the position they occupy. These characteristics may be reflected in the results related to strategic planning, with most real estate companies making use of the basic premises for implementing, maintaining and controlling strategic planning within the organization. It is concluded that the more trained the managers, the greater the use of strategic planning in the daily routine.*

**KEYWORDS:** Strategic Planning. Real Estate Agencies. Strategic Real Estate management.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem sido alvo de pesquisas em diversas áreas, tais como na saúde (POLIDORO; SOUZA, 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 discutida neste estudo.

O êxito no planejamento estratégico seja na construção ou na operacionalização, está 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 esse pressuposto, as autoras propõem 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 a formação do gestor tem alguma influência no perfil da imobiliária, seja no

alinhamento dos gestores com a missão e visão da empresa, seja na concepção do planejamento estratégico da mesma.

Optou-se por aplicar a pesquisa no Sul do Brasil devido à proximidade geográfica dos pesquisadores com a região em questão. Trata-se esse aspecto como uma das limitações deste estudo, avaliando a possibilidade de aplicação em todo o país futuramente.

Para tanto, apresenta-se na sequência o referencial teórico que embasou esta pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos norteadores do estudo. Por fim, expõem-se os resultados e conclusões pertinentes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segmenta-se este capítulo em duas seções para melhor compreensão dos temas aqui abordados. Em um primeiro momento é abordado o cenário nacional do mercado imobiliário. Na segunda seção são apresentados conceitos do Planejamento Estratégico.

### 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 que 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 à estabilidade dos preços, à queda da taxa de juros e aos programas de obras públicas, sustentaram o crescimento do mercado imobiliário no Brasil (MENDONÇA, 2013).

Contudo, em 2015 esse 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 esse 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 essas 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.

Nesse contexto, Müller (2014) relata que no ensejo contemporâneo de 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 esse 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 se preocupa 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 está 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. Nesse 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 dessa 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 dessa 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.

Quando se trata da implementação do planejamento estratégico, Barbosa e Brondani (2005) abordam que é necessário apoio e comprometimento de todos os colaboradores da empresa; destacam ainda que cabe aos gestores do processo de implementação do planejamento estratégico engajar os demais funcionários.

Em específico sobre os gestores, Ferreira *et al.* (2005) argumentam que estes precisam dispor de conhecimento teórico acerca do planejamento

estratégico com vistas em otimizar sua aplicação, sustentando assim o processo decisório.

Corroborando, Teixeira, Dantas e Barreto (2015) refletem em seu estudo que para a aplicação do planejamento estratégico dentro de uma estrutura organizacional há a necessidade que haja profissionais capacitados a fim de obter o êxito planejado.

### 3 METODOLOGIA

De uma forma generalizada, este estudo foi composto de duas etapas. A primeira etapa foi a aplicação de um questionário, cujo objetivo é realizar um levantamento das principais características do planejamento estratégico que estão sendo colocados em prática pelas imobiliárias. A segunda etapa consistiu na análise das respostas dos questionários, com o foco em traçar o perfil dos gestores em relação à 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. Dessa forma, a amostra para este estudo é composta dos indivíduos que retornaram a pesquisa, a qual foi enviada por correio eletrônico para 300 imobiliárias dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O retorno foi de 60 questionários respondidos, portanto este é o tamanho amostral deste estudo.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, dividido em quatro blocos, os quais expressaram as etapas do planejamento estratégico, estes blocos podem ser visualizados na Figura 1. 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

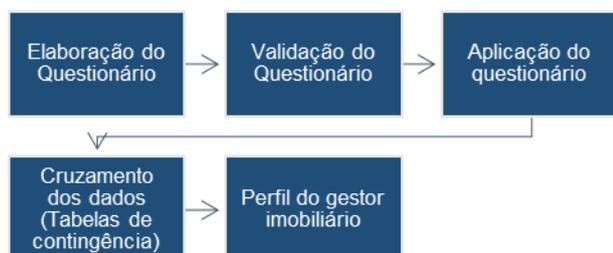


Fonte - Próprio autor.

O questionário foi enviado para cinco *experts* da área para sua validação e, posteriormente, enviou-se por correio eletrônico para as imobiliárias.

No que tange a análise de dados, as respostas (variáveis) dos questionários são analisadas por meio de tabelas de contingência. Essa técnica permite realizar cruzamentos entre as variáveis, gerando 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



Fonte - Próprio autor.

Os cruzamentos das respostas são realizados conforme a necessidade de se obter resposta de dúvidas acerca 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*.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

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

Primeiramente, na Tabela 1 visualiza-se 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 possui nível de formação em pós-graduação, representando 20%. Pode-se dizer que os gestores das imobiliárias que participaram da pesquisa estão preocupados em especializar-se.

Tabela 1 - Grau de formação dos gestores imobiliários (coluna) versus estado que atua (linha)

	Rio Grande do Sul	Paraná	Santa Catarina	Total
Ensino Superior	15,00	8,33	20,00	43,33
Pós-Graduação	10,00	1,67	8,33	20,00
Ensino Médio Incompleto	1,67	0,00	1,67	3,33
Ensino Médio	6,67	1,67	5,00	13,33
Ensino Superior Incompleto	10,00	1,67	8,33	20,00
Total	43,33	13,33	43,33	100,00

Fonte - Próprio autor.

Buscando identificar a especialidade dos gestores, verificou-se qual a área de sua formação. Majoritariamente, pode-se observar que os gestores são administradores (31,67%) ou corretores de

imóveis (46,67%). Essas duas formações correspondem a cerca de 78% do total. Os resultados encontrados a partir do cruzamento dos dados podem ser vistos na Tabela 2.

Tabela 2 - Área de formação dos gestores

	Direito	Corretor de Imóveis	Administrador	Arquiteto	Engenheiro	Total
Ensino Superior	5,00	18,33	16,67	1,67	1,67	43,33
Pós-Graduação	5,00	5,00	6,67	0,00	3,33	20,00
Ensino Médio Incompleto	0,00	1,67	1,67	0,00	0,00	3,33
Ensino Médio	0,00	11,67	1,67	0,00	0,00	13,33
Ensino Superior Incompleto	1,67	10,00	5,00	0,00	3,33	20,00
Total	11,67	46,67	31,67	1,67	8,33	100,00

Fonte - Próprio autor.

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 61,67% dos gestores atuam a mais de dez anos

no mercado imobiliário, sendo que 30% destes possui formação em nível superior.

Tabela 3 - Tempo de atuação no mercado imobiliário (coluna) versus grau de formação dos gestores (linha)

	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	30,00	5,00	5,00	3,33	0,00	43,33
Pós-Graduação	10,00	1,67	1,67	5,00	1,67	20,00
Ensino Médio Incompleto	0,00	3,33	0,00	0,00	0,00	3,33
Ensino Médio	8,33	1,67	1,67	1,67	0,00	13,33
Ensino Superior Incompleto	30,00	5,00	5,00	3,33	0,00	20,00
Total	61,67	11,67	15,00	10,00	1,67	100,00

Fonte - Próprio autor.

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 ensino 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 alinhados e 16,94% os que mantêm parcialmente alinhados.

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

	Parcialmente	Sim	Não	Total
Ensino Superior	16,67	23,33	3,33	43,33
Pós-graduação	6,67	11,67	1,67	20,00
Ensino Médio Incompleto	1,67	1,67	0,00	3,33
Ensino Médio	5,00	5,00	3,33	13,33
Ensino Superior Incompleto	3,33	15,00	1,67	20,00
Total	33,33	56,67	10,00	100,00

Fonte - Próprio autor.

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. Esse cruzamento pode ser observado na Tabela 5. Nota-se que 56,67% (Tabela 5) das imobiliárias

mantêm a missão e os objetivos alinhados com a gestão da empresa, destes, a maioria está atuando há mais de dez anos no mercado imobiliário.

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

	Parcialmente	Sim	Não	Total
Mais de dez anos	16,67	36,67	8,33	61,67
Entre 4 e 6 anos	5,00	6,67	0,00	11,67
Entre 7 e 9 anos	6,67	8,33	0,00	15,00
Entre 1 e 3 anos	5,00	3,33	1,67	10,00
Menos de 1 ano	0,00	1,67	0,00	1,67
Total	33,33	56,67	10,00	100,00

Fonte - Próprio autor.

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 o cruzamento apresentado 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 (23,33%), seguido de administradores (21,67%).

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.

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

	Parcialmente	Sim	Não	Total
Direito	5,00	6,67	0,00	11,67
Corretor de Imóveis	18,33	23,33	5,00	46,67
Administrador	6,67	21,67	3,33	31,67
Arquiteto	0,00	1,67	0,00	1,67
Engenheiro	3,33	3,33	1,67	8,33
<b>Total</b>	<b>33,33</b>	<b>56,67</b>	<b>10,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte - Próprio autor.

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 mantêm a prática de planejar recursos para alcance de objetivos bem como traduzi-los em metas é de 31,67%.

Tabela 7 - Planejamento dos recursos para alcance dos objetivos (coluna) versus tradução dos objetivos em metas (linha)

	Não	Sim	Parcialmente	Total
Não	11,67	1,67	3,33	16,67
Sim	1,67	31,67	16,67	50,00
Parcialmente	3,33	10,00	20,00	33,33
<b>Total</b>	<b>16,67</b>	<b>43,33</b>	<b>40,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte - Próprio autor.

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 48,33%,

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.

Tabela 8 - Formação (coluna) versus análises consideradas para elaboração do planejamento estratégico (linha)

	Definição de estratégias para alcance dos objetivos	Todas as alternativas	Definição de objetivos	Análise externa	Análise interna	Total
Ensino Superior	1,67	6,67	1,67	1,67	0,00	11,67
Pós-Graduação	10,00	18,33	6,67	5,00	6,67	46,67
Ensino Médio Incompleto	6,67	16,67	5,00	1,67	1,67	31,67
Ensino Médio	0,00	0,00	0,00	1,67	0,00	1,67
Ensino Superior Incompleto	0,00	6,67	0,00	1,67	0,00	8,33
<b>Total</b>	<b>18,33</b>	<b>48,33</b>	<b>13,33</b>	<b>11,67</b>	<b>8,33</b>	<b>100,00</b>

Fonte - Próprio autor.

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 21,67% dos casos.

Tabela 9 - Formação (coluna) versus se os projetos de investimento decorrem do planejamento estratégico (linha)

	Não	Sim	Parcialmente	Total
Ensino Superior	6,67	21,67	15,00	43,33
Pós-graduação	5,00	11,67	3,33	20,00
Ensino Médio Incompleto	1,67	0,00	1,67	3,33
Ensino Médio	3,33	6,67	3,33	13,33
Ensino Superior Incompleto	1,67	13,33	5,00	20,00
<b>Total</b>	<b>18,33</b>	<b>53,33</b>	<b>28,33</b>	<b>100,00</b>

Fonte - Próprio autor.

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

21,67% divulga informalmente o planejamento estratégico dentro da imobiliária. No total 45% divulgam informalmente, 16,67% periodicamente e os que divulgam periodicamente e tem envolvimento de todos os colaboradores é de 38,33%.

Tabela 10 - Formação (coluna) versus grau de formalização do planejamento estratégico (linha)

	Divulgado informalmente	Divulgado periodicamente e tem envolvimento de todos os colaboradores	Divulgado periodicamente	Total
Ensino Superior	5,00	3,33	3,33	11,67
Pós-Graduação	21,67	16,67	8,33	46,67
Ensino Médio Incompleto	10,00	18,33	3,33	31,67
Ensino Médio	1,67	0,00	0,00	1,67
Ensino Superior Incompleto	6,67	0,00	1,67	8,33
Total	45,00	38,33	16,67	100,00

Fonte - Próprio autor.

Considerando os dados apresentados, pode-se dizer que as características dos gestores podem manter influência 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 os gestores das imobiliárias estudadas têm nível de formação compatível com o cargo que ocupam. Dessa forma, pode-se concluir que quanto mais capacitados os gestores e maior for 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, entretanto, na implementação há algumas deficiências que não têm 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.

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.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

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

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. *et al.*. 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.

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

FERREIRA, A. D. *et al.*. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 34-39, jan-jun, 2005.

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.

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. *et al.*. 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.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

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.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.