



RELISE

MODELO DAS FORÇAS VETORIAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE IMOBILIÁRIAS: UMA ABORDAGEM INTEGRADA ENTRE AVIAÇÃO E MERCADO IMOBILIÁRIO¹

VECTOR FORCES MODEL IN STRATEGIC MANAGEMENT OF REAL ESTATE AGENCIES: AN INTEGRATED APPROACH BETWEEN AVIATION AND REAL ESTATE MARKET

Rosalvo Barreto²

RESUMO

O artigo propõe um modelo estratégico para gestão de imobiliárias fundamentado na analogia com os princípios da aviação. Ao correlacionar as forças fundamentais do voo – sustentação, tração, peso e arrasto – com as dinâmicas operacionais do setor imobiliário, apresento um framework que possibilita a diversificação de receitas, a estabilização financeira e o fortalecimento competitivo. Análise de casos reais evidenciam como a aplicação do Modelo das Forças Vetoriais (FV) pode oferecer subsídios para a tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave: forças vetoriais, gestão estratégica, mercado imobiliário, inovação, diversificação de receitas.

ABSTRACT

The article proposes a strategic model for the management of real estate agencies based on an analogy with aviation principles. By correlating the fundamental forces of flight—lift, thrust, weight, and drag—with the operational dynamics of the real estate sector, I present a framework that enables revenue diversification, financial stabilization, and competitive strengthening. Analysis of real-world case studies demonstrate how the application of the Vector Forces Model (VFM) can provide strategic decision-making support.

Keywords: vector forces, strategic management, real estate market, innovation, revenue diversification.

¹ DOI: doi.org/10.5281/zenodo.15848035

² Instituto Rosalvo Barreto. contato@rosalvobarreto.com.br



RELISE

A minha trajetória começou, nos anos 80 em Curitiba, em meio ao frenesi do marketing estratégico e da consultoria para grandes empresas – da Audibel Philips, Casio (eletrônicos Prince), a renomadas distribuidoras e indústrias como a Molinorosso – onde aprendi a construir e implementar estratégias vencedoras para expandir marcas e territórios. Comecei a atuar no mercado imobiliário e, nessa época, atendi a Apolar Imóveis por mais de oito anos. A empresa foi pioneira no sistema de franquias e é, até hoje, líder absoluta em sua área de atuação. Foi nesse período que, além de conquistar prêmios e reconhecimento, comecei a perceber que o mercado imobiliário, assim como o universo da aviação, exige precisão, visão estratégica e a habilidade de lidar com forças muitas vezes invisíveis, mas extremamente impactantes.

A inspiração como consultor imobiliário para a analogia entre um avião e imobiliária surgiu durante meu curso como piloto privado. Durante inúmeras viagens para atender clientes em diversas regiões do Brasil, e até no exterior, notei que a logística e a conexão entre diferentes mercados eram desafios semelhantes aos de manter um avião estável e eficiente no ar. Foi então que me questionei: por que não dominar os céus para, assim, reduzir distâncias e custos? Ao me inscrever no curso de piloto privado no Aeroporto do Bacacheri, descobri, na teoria do voo, as quatro forças fundamentais – sustentação, tração, peso e arrasto – que, para mim, passaram a representar a complexidade e os desafios do mercado imobiliário.

Cada elemento do voo se transformou em uma metáfora poderosa: a sustentação representava a base sólida e inovadora sobre a qual se constrói um negócio; a tração, a força propulsora que impulsiona as estratégias e a expansão; o peso, as obrigações e desafios que pesam no dia a dia; e o arrasto, as resistências e obstáculos que devem ser contornados com eficiência. Assim como escolher a aeronave ideal – naquele momento, o CORISCO TURBO, capaz de oferecer velocidade e economia – se tornou essencial para otimizar os



RELISE

deslocamentos, definir estratégias inovadoras para o mercado imobiliário passou a ser o meu Norte.

Esta dualidade entre a paixão pela aviação e o compromisso com a excelência no setor imobiliário não apenas transformou minha forma de ver os negócios, mas também me permitiu desenvolver um conjunto de estratégias robustas e diferenciadas ao longo de mais de 30 anos de consultoria. Hoje, ao olhar para trás, vejo que essa jornada – feita de conquistas, desafios e inovações – foi como pilotar um avião em alto voo: requer habilidade, visão e, sobretudo, a capacidade de transformar cada turbulência em uma oportunidade para alcançar novas alturas.

O mercado imobiliário brasileiro é marcado por ciclos econômicos e desafios que exigem inovações constantes na gestão estratégica. A partir da minha trajetória, que transita entre a consultoria imobiliária e a formação em aviação, proponho uma abordagem inovadora: o Modelo das Forças Vetoriais (FV). Minha experiência, que inclui assessorias estratégicas para grandes empresas e, posteriormente, consultorias especializadas em imobiliárias, me permitiu estabelecer uma analogia entre as forças que mantêm uma aeronave em voo e os elementos essenciais para a sustentabilidade e o crescimento de uma imobiliária.

A ideia central é que, assim como o voo depende do equilíbrio entre sustentação, tração, peso e arrasto, o sucesso no mercado imobiliário exige a harmonização de diferentes áreas – vendas, locação, gestão empresarial e diversificação de serviços. Esse modelo busca oferecer um arcabouço teórico-prático capaz de orientar gestores na elaboração de estratégias robustas e adaptáveis. Para ilustrar essa analogia de forma concreta, cada uma das forças vetoriais é associada a um aspecto-chave da gestão imobiliária:

Sustentação: Garante que a aeronave se mantenha no ar; analogamente, representa a geração de receita recorrente (por exemplo, locação).



RELISE

Tração: Impulsiona a aeronave para frente; correlaciona-se com a expansão de mercado e captação de novos clientes.

Peso: Representa as despesas fixas e obrigações que a empresa deve suportar.

Arrasto: Refere-se às resistências internas e externas que podem dificultar o crescimento (burocracia, oscilações econômicas).

PRINCÍPIOS DA AVIAÇÃO E ANALOGIAS NA GESTÃO

Na aviação, a performance de uma aeronave é determinada por quatro forças fundamentais – sustentação, tração, peso e arrasto – que, embora sejam conceitos técnicos, podem ser transpostos para o contexto da gestão empresarial, oferecendo uma rica analogia para entender e aprimorar a administração de uma organização.

Sustentação

Na aeronáutica, a sustentação é a força que mantém a aeronave no ar, superando a gravidade. Analogamente, na gestão, essa força pode ser entendida como a geração de receita recorrente e a criação de uma base financeira sólida. Empresas que contam com fluxos de receita estáveis, como contratos de locação, assinaturas ou receitas recorrentes, possuem uma “base de sustentação” que lhes permite investir e inovar.

Tração

A tração impulsiona a aeronave para frente, representando o avanço e a superação da resistência do ar. No ambiente empresarial, essa analogia reflete as estratégias de expansão de mercado, inovação e captação de novos clientes. Investir em marketing, desenvolvimento de novos produtos ou em canais de distribuição robustos pode ser comparado à tração, que confere à empresa a força necessária para avançar e se diferenciar num mercado competitivo.



RELISE

5

Peso

O peso na aviação diz respeito à massa da aeronave, incluindo todas as suas cargas, que deve ser gerida para garantir o equilíbrio durante o voo. Em termos de gestão, o peso simboliza as despesas fixas e as obrigações financeiras e operacionais que a empresa precisa suportar. Um controle eficaz desses custos é fundamental para que a “aeronave” empresarial não se sobrecarregue, prejudicando sua performance e sustentabilidade.

Arrasto

O arrasto consiste nas forças de resistência, tanto internas quanto externas, que podem reduzir a velocidade e a eficiência do voo. No contexto organizacional, o arrasto pode ser associado a desafios como burocracia excessiva, oscilações econômicas, resistências internas à mudança e fatores externos adversos. A identificação e a mitigação desses obstáculos são cruciais para manter o ritmo de crescimento e a competitividade no mercado.

AMPLIANDO A DISCUSSÃO

Essas analogias não apenas ilustram os desafios e forças que afetam o desempenho de uma organização, mas também servem como um guia para os gestores implementarem estratégias que potencializem os pontos fortes e minimizem os pontos fracos. Por exemplo:

Análise Estratégica: Assim como os pilotos precisam conhecer as condições atmosféricas e ajustar os controles da aeronave, os gestores devem monitorar o ambiente de negócios e ajustar suas estratégias conforme as condições do mercado e da economia.



RELISE

Inovação e Adaptação: Investimentos em tecnologia e processos inovadores funcionam como um “upgrade” na tração, permitindo que a empresa se mova de forma mais rápida e eficiente em direção aos seus objetivos.

Gestão de Custos e Eficiência Operacional: A análise do “peso” leva à reflexão sobre a estrutura de custos, incentivando a otimização de processos para reduzir despesas desnecessárias e manter a saúde financeira.

Resiliência Organizacional: Reduzir o “arrasto” passa pela implementação de uma cultura de adaptabilidade, onde a empresa se antecipa aos desafios e constrói mecanismos para minimizar impactos adversos.

O MODELO DAS FORÇAS VETORIAIS (FV)

O Modelo das Forças Vetoriais (FV) propõe uma abordagem integrada para a gestão imobiliária, baseada em experiências práticas e observações empíricas. Esse modelo segmenta as atividades do setor em quatro grandes vetores que, juntos, contribuem para a saúde financeira, a sustentabilidade e a expansão do negócio imobiliário. A seguir, detalhamos cada um dos vetores:





RELISE

FV1 – Negócio Principal

O Negócio Principal refere-se às atividades centrais que geram fluxo de caixa imediato para a empresa. No contexto imobiliário, isso geralmente envolve a compra, venda e intermediação de imóveis. Essas transações são fundamentais para manter a liquidez e financiar as demais áreas do negócio.

Foco na Receita Imediata: As operações de venda e negociação geram entrada de recursos que podem ser reinvestidos para fomentar o crescimento ou amortizar dívidas.

Eficiência Operacional: A capacidade de fechar negócios rapidamente e com margens competitivas é essencial para que o negócio principal seja a base financeira da empresa.

Métricas de Desempenho: Indicadores como giro de estoque, tempo médio de venda e margem de lucro são fundamentais para monitorar e otimizar esse vetor.

FV2 – Locação

A locação é o vetor que estabelece uma fonte de receita recorrente e estável. Em vez de depender exclusivamente de transações pontuais de venda, a locação permite a geração de um fluxo contínuo de caixa, reduzindo a volatilidade e a dependência de negociações únicas.

Receita Recorrente: Contratos de aluguel garantem uma entrada regular de recursos, contribuindo para a previsibilidade financeira e a sustentabilidade do negócio.

Gestão de Carteira: A diversificação dos imóveis destinados à locação pode ajudar a mitigar riscos e a adaptar-se a variações de mercado.

Relacionamento com o Inquilino: A manutenção de contratos sólidos e o investimento em serviços que agreguem valor ao imóvel potencializam a fidelização e a satisfação dos clientes.



RELISE

FV3 – Gestão Empresarial

Este vetor destaca a importância da transição do empreendedor, que inicia o negócio, para um gestor profissional, que assegura a continuidade e a expansão sustentável da empresa.

Profissionalização da Gestão: A implementação de processos estruturados, controles internos eficientes e a adoção de boas práticas de governança são essenciais para a perenidade do negócio.

Planejamento Estratégico: O gestor precisa estar atento à evolução do mercado, promovendo inovações e ajustes estratégicos que garantam a competitividade da empresa.

Capacitação e Liderança: Investir em treinamento, desenvolvimento de liderança e na sistematização de processos contribui para a formação de uma equipe alinhada aos objetivos de longo prazo.

Sucessão familiar: A sucessão deve ser planejada com antecedência, considerando critérios técnicos e emocionais. Envolver a nova geração em processos estratégicos, promover sua capacitação e garantir uma transição gradual de liderança são passos fundamentais para preservar a cultura organizacional e assegurar a continuidade do legado empresarial.

FV4 – Diversificação

A diversificação engloba estratégias de expansão que vão além do negócio principal e da locação, permitindo à empresa ampliar seu portfólio e explorar novas fontes de receita.

Incorporação e Desenvolvimento: A construção de novos empreendimentos ou a incorporação de áreas estratégicas pode oferecer sinergias e aumentar o valor agregado do portfólio.

Short Stay e Serviços Complementares: A oferta de soluções inovadoras, como locação por períodos curtos (short stay) ou serviços de gestão



RELISE

complementar (consultoria, manutenção, administração de condomínios), amplia o espectro de atuação e atrai novos segmentos de mercado.

Redução de Riscos: Ao diversificar as fontes de receita, a empresa reduz a dependência de um único segmento, criando uma estrutura mais resiliente frente às oscilações do mercado imobiliário.

Ao integrar esses quatro vetores, o Modelo das Forças Vetoriais (FV) oferece uma visão holística da gestão imobiliária. Cada vetor atua de forma complementar: enquanto o Negócio Principal garante a liquidez imediata, a Locação proporciona estabilidade, a Gestão Empresarial assegura a continuidade e a Diversificação abre caminho para o crescimento sustentável. Juntos, esses elementos formam uma estrutura robusta que possibilita à empresa enfrentar desafios de mercado e aproveitar oportunidades de forma estratégica e integrada.

INTEGRAÇÃO COM MODELOS CONSAGRADOS

O modelo proposto para a gestão imobiliária dialoga de forma ampla com abordagens clássicas e consagradas da gestão estratégica, estabelecendo pontes entre diversas teorias que, em conjunto, enriquecem sua fundamentação. Em primeiro lugar, ele se relaciona diretamente com o **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton, 1996), um framework que propõe a avaliação do desempenho organizacional por meio de quatro perspectivas integradas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa integração permite que a empresa não se limite a métricas financeiras isoladas, mas desenvolva uma visão holística que sustenta a tomada de decisão estratégica de forma mais equilibrada e orientada para o futuro.

Além disso, o modelo incorpora elementos da **Teoria dos Recursos e Capacidades** (Barney, 1991), enfatizando que os ativos estratégicos – sejam eles tangíveis ou intangíveis – são fundamentais para a construção de uma



RELISE

vantagem competitiva sustentável. Ao reconhecer que a singularidade dos recursos internos e as competências distintivas de uma empresa são a base para o sucesso a longo prazo, o modelo reforça a necessidade de investir e gerir de forma eficaz esses ativos para superar desafios do mercado.

Ademais, a analogia com o conceito de **"Twin Engines"** (Allen, 2012) introduz uma perspectiva dinâmica ao destacar a necessidade de se operar duas alavancas simultâneas para alcançar o crescimento sustentável: o fortalecimento do negócio principal, que assegura a estabilidade e a geração de fluxo de caixa, e a promoção constante da inovação, que impulsiona a adaptação e a competitividade frente às mudanças do ambiente de negócios. Essa dupla abordagem evidencia que o crescimento não pode ser sustentado apenas pelo desempenho operacional tradicional, mas requer também a capacidade de inovar e reinventar os processos e modelos de negócio.

Em suma, a integração com esses modelos consagrados não apenas valida a robustez teórica do Modelo FV, mas também proporciona uma estrutura abrangente que combina desempenho mensurável, gestão de recursos estratégicos e impulso inovador – elementos essenciais para a competitividade e a sustentabilidade no setor imobiliário.

METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa para a análise do Modelo FV no contexto de imobiliárias brasileiras, utilizando a estratégia de estudo de casos. Foram selecionadas empresas que implementaram o Modelo FV entre 2010 e 2023, considerando critérios como o porte da organização, a diversificação de serviços oferecidos e a disponibilidade de dados históricos que permitam uma análise comparativa dos indicadores de desempenho antes e depois da aplicação do modelo. A coleta de dados foi realizada por meio de três fontes:



RELISE

Entrevistas Semiestruturadas com Gestores do Setor: Foram conduzidas entrevistas com executivos e gestores das imobiliárias para captar percepções sobre a implementação do modelo, os desafios enfrentados, as práticas de gestão adotadas e os resultados observados. Esse método permitiu a obtenção de insights qualitativos que aprofundam a compreensão do impacto do modelo nas operações diárias e na estratégia de longo prazo das empresas.

Análise de Relatórios Financeiros e Indicadores de Desempenho: A análise documental permitiu identificar variações e tendências em métricas-chave, possibilitando uma comparação dos resultados obtidos antes e após a implementação do Modelo FV. Essa abordagem quantitativa complementar reforça a robustez dos achados, evidenciando de forma objetiva os efeitos da adoção do modelo sobre a performance financeira e operacional das empresas.

Observação Participante em Processos de Implementação: A participação direta em reuniões e na rotina dos processos de implementação do modelo possibilitou uma compreensão aprofundada dos mecanismos internos e dos fatores críticos de sucesso. Essa observação forneceu uma perspectiva prática sobre como as mudanças teóricas foram traduzidas em práticas gerenciais e operacionais no ambiente real das imobiliárias.

A triangulação desses métodos – entrevistas, análise documental e observação participante – garantiu a confiabilidade e a validade dos dados coletados, permitindo uma interpretação rica e multifacetada dos resultados. Os critérios de seleção dos casos, baseados na representatividade do porte, na diversificação dos serviços e na consistência dos dados históricos disponíveis, contribuíram para uma análise comparativa robusta e para a identificação dos elementos que mais impactam a eficácia do Modelo FV. Dessa forma, o estudo oferece uma visão abrangente e fundamentada sobre a aplicação prática do modelo no setor imobiliário brasileiro, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão estratégica aplicada.



RELISE

12

RESULTADOS E CASOS DE SUCESSO

A seguir, são apresentados os casos estudados e os principais resultados obtidos pelas imobiliárias selecionadas, evidenciando os impactos positivos da aplicação do Modelo das Forças Vetoriais na gestão estratégica.

Caso da Imobiliária Mocambo (Itatiba/SP)

Fundada em maio de 1992, a Mocambo Imóveis cresceu e se consolidou ao longo dos anos. Apesar da tradição, mantinha-se como uma imobiliária de médio porte, e seu crescimento era vital tanto para a empresa quanto para os familiares que dela dependiam financeiramente.

Desde 2013, a Mocambo já operava com locação e administração de imóveis — área na qual viria a se tornar referência em Itatiba. No entanto, naquele momento, essa operação ainda era pequena e não cumpria seu principal papel: gerar receita recorrente suficiente para cobrir as despesas fixas da imobiliária.

Em 4 de dezembro de 2013, foi realizada a primeira visita de diagnóstico. A partir desse momento, em conjunto com os diretores, foi elaborado um plano de ação com definição de metas claras, dando início a um ciclo de crescimento contínuo e fortalecimento da presença da marca no mercado.

Desafios iniciais

Antes da adoção do novo modelo, a imobiliária enfrentava uma série de desafios que limitavam seu crescimento — pontos que apresentaremos a seguir para contextualizar a transformação vivida.

Sustentação financeira da família: A imobiliária precisava gerar renda suficiente para sustentar os quatro filhos dos fundadores, cada um já constituindo sua própria família. No entanto, naquele momento, o negócio não oferecia condições para garantir essa estabilidade financeira. A sucessão familiar ainda



RELISE

não definida poderia comprometer o futuro da empresa e deixava um ambiente interno tenso.

Evolução dos diretores: Não havia recursos suficientes para investir no crescimento pessoal e profissional dos filhos, que atuavam como diretores da empresa. Isso dificultava a continuidade do negócio com qualificação e visão estratégica.

Cobrança do primeiro aluguel: Em Itatiba, não era prática comum cobrar comissão sobre o primeiro aluguel — uma fonte de receita importante em outras cidades. Como a Mocambo ainda não tinha forte relevância de mercado, havia o desafio de como implantar essa cobrança sem perder competitividade.

Crescimento em um mercado conservador: Embora tradicional, a Mocambo não possuía diferenciais competitivos que a destacassem. O desafio era crescer e se reposicionar em uma cidade conservadora, onde a simples existência no mercado por muitos anos não era suficiente para garantir espaço entre as principais imobiliárias.

Estratégia de transformação

FV1 - Vendas: A dependência exclusiva do FV1 (Negócio Principal – Vendas) foi reduzida em aproximadamente 40% durante períodos de recessão econômica, mostrando que a diversificação de fontes de receita é essencial para a resiliência do negócio. A empresa conseguiu mitigar impactos negativos de crises setoriais, garantindo a continuidade das operações.

FV2 - Locação: O foco no crescimento da carteira de Locação resultou em um aumento expressivo na carteira de imóveis alugados, alcançando taxas de crescimento anual de até 30%. Isso garantiria um fluxo de receita recorrente e a estabilidade financeira, independentemente da sazonalidade das vendas.

FV3 – Gestão da sucessão: A transição do empreendedor para seus sucessores, (FV3 – Gestão Empresarial) permitiu a criação de processos mais



RELISE

eficientes, adoção de ferramentas de gestão e estruturação da governança corporativa. Como resultado, a empresa alcançou maior previsibilidade financeira e melhoria no atendimento ao cliente.

FV4: Diversificação: O reconhecimento de Mercado e Consolidação da Marca, veio com a adoção de estratégias baseadas no FV4+ (Diversificação) levando a imobiliária a expandir seus serviços, agregando valor à sua proposta de atuação. Esse movimento estratégico foi reconhecido no setor, resultando em premiações como o: Top de Marketing/SP, o primeiro conquistado por uma imobiliária.

Entre as inovações implementadas, destaca-se o pioneirismo na cobrança de aluguel por recorrência no cartão de crédito no Brasil. Além disso, a atuação direta no lançamento de diversas construtoras e condomínios fechados gerou resultados expressivos, com vendas efetivas em menos de 45 dias. Esses marcos reforçam a importância da inovação e da diferenciação para se destacar em um mercado competitivo.

A experiência da Imobiliária Mocambo ilustra como a adoção do Modelo FV pode transformar a dinâmica de um negócio imobiliário, fortalecendo sua capacidade de adaptação e crescimento sustentável.

Impactos além dos números

Os benefícios da transformação não se limitaram aos indicadores financeiros:

Sucessão familiar bem-sucedida: A nova geração assumiu a gestão de forma estruturada e competente.

Reconhecimento nacional e regional: Em 2018, a Mocambo Imóveis firmou uma parceria pioneira com a CredPago, tornando-se a primeira imobiliária de Itatiba a oferecer essa solução inovadora. Já em 2019, a empresa conquistou uma série de reconhecimentos importantes, incluindo o prêmio Top de Marketing da ADVB-SP. Vale destacar que menos de 12 empresas do setor imobiliário —



RELISE

incluindo portais, construtoras e incorporadoras — receberam essa premiação, o que reforça a relevância da conquista em um mercado tão competitivo como o do estado de São Paulo.

Mantendo o foco em inovação, em parceria com a Owli, foi pioneira na implementação da assinatura digital em Itatiba, posicionando-se como referência em modernização do setor e consolidando-se como a maior administradora de imóveis de locação da cidade.

Caso da Imobiliária Jaú (Jaú/SP)

Fundada em 1986, a Jau consolidou-se como uma empresa familiar de referência no mercado imobiliário de Jaú/SP. Em 16 de janeiro de 2018, realizamos a primeira visita de diagnóstico e identificamos uma imobiliária de médio porte, inserida em um cenário promissor: uma cidade em pleno crescimento, repleta de oportunidades, mas também marcada por uma concorrência cada vez mais acirrada.

O comprometimento da família era evidente, e a decisão estratégica de ter a filha atuando em tempo integral — renunciando a uma carreira já bem-sucedida — demonstrava o nível de dedicação ao projeto. Por outro lado, a equipe apresentava sinais de desmotivação, reflexo da falta de direcionamento e de perspectivas claras de evolução. Esse foi o ponto de partida para uma transformação. A partir dali, iniciou-se um novo ciclo, baseado em planejamento, gestão profissional e foco em resultados.

A aplicação do Modelo das Forças Vetoriais (FV) na Imobiliária Jaú resultou em uma transformação significativa, consolidando a empresa como líder do mercado local. A trajetória dessa imobiliária familiar demonstra como uma gestão estratégica estruturada pode impulsionar o crescimento e garantir a continuidade do negócio.



RELISE

Desafios iniciais

Antes da implementação do modelo, a imobiliária enfrentava diversas dificuldades que limitavam seu crescimento:

Carteira modesta de imóveis: Aproximadamente 190 unidades, abaixo do potencial da cidade.

Baixo faturamento: As vendas não representavam uma parcela significativa da receita.

Falta de sede própria: A empresa operava sem um espaço consolidado.

Concorrência acirrada: O mercado imobiliário de Jaú apresentava alta competitividade.

Mesmo com um nome forte e a credibilidade do fundador, Sr. Abilio Areia, corretor respeitado e ex-dirigente de órgãos governamentais do setor, a imobiliária não conseguia expandir de forma expressiva. Seu filho, Gabriel Areia, compartilhava o sonho de fortalecer o legado da família, enquanto sua filha, Alice Areia Pinheiro Machado, com experiência no setor industrial, enxergava o potencial para transformar o negócio. Diante desses desafios, a família decidiu buscar uma consultoria especializada para reestruturar a empresa.

Estratégia de transformação

Em 2018, iniciou-se a aplicação do Modelo FV, com foco nos seguintes pilares:

FV3 – Gestão Empresarial: Reestruturação completa da imobiliária, modernizando processos e implementando tecnologias para otimizar a operação.

FV1 e FV2 – Expansão de Negócio Principal e Locação: Adoção de uma estratégia comercial agressiva para ampliar a carteira de imóveis disponíveis e aumentar a taxa de conversão de vendas.



RELISE

FV3 – Gestão/Sucessão Familiar: Implementação de um plano de transição para garantir a continuidade do negócio, mantendo a autoridade e o respeito pelo fundador.

Resultados da transformação

A adoção do Modelo FV gerou impactos expressivos nos resultados da imobiliária:

Crescimento exponencial nas vendas: A receita da empresa aumentou em mais de 500%.

Expansão da carteira de locação: O crescimento expressivo e a liderança consolidada. Até o final de 2024, a imobiliária alcançou um crescimento impressionante, consolidando-se como líder absoluta em sua cidade. Para ilustrar esse avanço, o número de imóveis na carteira de locação saltou de 180 (2018) para mais de 3.200 unidades. No mesmo período, o faturamento bruto gerado por essa carteira cresceu de R\$ 240 mil para R\$ 4 milhões — sendo que a empresa recebe, em média, 10% desse valor mensalmente como taxa de administração.

Infraestrutura fortalecida: Em 2022, a empresa inaugurou sua sede própria com mais de 600m² e já adquiriu um terreno para ampliação, prevista para 2025.

Liderança no mercado: A Imobiliária Jaú se tornou a principal referência imobiliária da cidade, superando concorrentes tradicionais, com reconhecimento público e inúmeros prêmios que cito no próximo item.

Impactos além dos números

Os benefícios da transformação não se limitaram aos indicadores financeiros:

Fortalecimento patrimonial dos proprietários: Todos os membros da família adquiriram imóveis próprios.



RELISE

Sucessão familiar bem-sucedida: A nova geração assumiu a gestão de forma estruturada, garantindo continuidade sem comprometer a liderança do fundador.

Reconhecimentos e prêmios: A Imobiliária Jaú recebeu o prêmio "Empresas Que Movimentam" em 2024; o Prêmio João Ribeiro de Barros pela Revista Etapa. A Imobiliária também foi eleita a melhor imobiliária de Jaú em pesquisas públicas pelo quarto ano consecutivo, um reconhecimento que reflete a confiança e apoio da comunidade.

Marca consolidada: A imobiliária ganhou destaque como exemplo de inovação e excelência no atendimento.

A Imobiliária Jaú representa um caso concreto de como a aplicação do Modelo das Forças Vetoriais pode transformar um negócio familiar, unindo tradição e inovação para alcançar crescimento sustentável e liderança de mercado.

Caso da Kadu Imóveis (Primavera do Leste/MT)

A Kadu Imóveis teve início como uma operação voltada exclusivamente para vendas, conduzida por um corretor que, à época, ainda não tinha relevância no mercado local. Atuava em um ambiente altamente competitivo e fechado, típico de cidades interioranas, marcado por grupos consolidados de líderes do setor. A infraestrutura da empresa também refletia esse estágio inicial: sua sede contava com limitações significativas, incluindo até mesmo um cano de esgoto exposto no ambiente, o que impactava na experiência do cliente.

A trajetória da Kadu Imóveis exemplifica a aplicação do Modelo das Forças Vetoriais (FV) na prática, transformando uma imobiliária de vendas instáveis em uma líder de mercado. O crescimento exponencial da empresa demonstra como a estratégia certa pode gerar estabilidade financeira e liderança no setor.



RELISE

Desafios iniciais

Antes da reestruturação, a Kadu Imóveis enfrentava diversos obstáculos que limitavam seu crescimento:

Dependência exclusiva de vendas: A imobiliária não possuía um setor de locação, tornando o faturamento instável.

Equipe reduzida: Poucos corretores dificultavam a expansão e a captação de clientes.

Ausência de sede própria: Fator que impactava na credibilidade e percepção de mercado.

Concorrência acirrada: O mercado local contava com poucos construtores e loteadores, restringindo a oferta de imóveis.

Carlos Eduardo, o Kadu, enxergava na profissão uma oportunidade para transformar sua vida, mas sabia que precisava de um modelo de negócios mais sólido e sustentável para alcançar o sucesso. Casado e pai de família, cada decisão empresarial impactava diretamente sua estabilidade financeira, tornando a busca por uma estratégia assertiva essencial.

Estratégia de transformação

A consultoria implementou o Modelo FV, com foco em quatro pilares estratégicos:

FV1 — Negócio Principal: Reestruturação do modelo de negócios, diversificando a receita para incluir locação e administração de imóveis.

FV2 – Locação: Criação de um portfólio sólido de imóveis alugados para garantir previsibilidade financeira.

FV3 – Gestão Empresarial: Expansão da equipe, atraindo novos corretores e fortalecendo a operação comercial.

FV4 – Diversificação: Posicionamento estratégico da marca, consolidando a Kadu Imóveis como referência no mercado local.



RELISE

20

Além disso, foram implementadas ferramentas de captação de imóveis mais eficientes, tecnologias de gestão para profissionalizar a administração e estratégias de marketing digital para fortalecimento da marca.

Resultados da transformação

A aplicação do Modelo FV gerou impactos expressivos no desempenho da empresa:

Resultados expressivos e consolidação no mercado: Em um cenário onde a locação praticamente não existia — com uma carteira inicial de apenas 10 imóveis —, a Kadu Imóveis construiu uma trajetória de crescimento extraordinário. Ao longo do processo, superou a marca de 700 imóveis sob gestão, o que representa uma evolução superior a 6.000% em sua carteira de locação. Esse avanço não apenas transformou o perfil da empresa, como também proporcionou um faturamento mensal significativo, consolidando sua presença no mercado e garantindo uma fonte estável de receita recorrente. Liderança absoluta do mercado imobiliário de Primavera do Leste.

Crescimento exponencial da equipe: Hoje, com mais de 40 colaboradores.

Sede própria: Aquisição de um terreno no melhor ponto da cidade para construção da sede própria, consolidando a presença no mercado.

Impactos além dos números

O crescimento da Kadu Imóveis não se limitou à expansão da empresa, mas transformou a trajetória de seu fundador:

De corretor desconhecido a empresário visionário: Kadu se tornou referência no setor, reconhecido por sua visão estratégica e inovação. Conquistou também sua casa própria.



RELISE

Expansão internacional: Hoje, viaja pelo mundo estudando diferentes modelos de negócios e trazendo inovações para sua imobiliária, explorando mercados nos EUA, Argentina e Emirados Árabes.

Resiliência e visão estratégica: Sua história prova que talento e esforço aliados a uma estratégia bem definida podem transformar desafios em oportunidades.

Atualmente, a Kadu Imóveis não apenas domina o mercado imobiliário de Primavera do Leste, mas se tornou um modelo de gestão e inovação. O que antes parecia um sonho distante se concretizou em uma empresa sólida, pronta para novos desafios e oportunidades.

A grande lição desse caso? O sucesso no setor imobiliário exige mais do que talento e esforço – requer estratégia, inovação e um modelo de negócios sustentável. Kadu provou que é possível transformar desafios em oportunidades e criar um legado empresarial duradouro.

Caso Morada do Sol (Itapema, SC)

Com mais de duas décadas de atuação no mercado, a Imobiliária Morada do Sol carrega em sua trajetória um legado pioneiro: o pai de Olair, fundador da empresa, foi o primeiro corretor de imóveis da cidade de Itapema. Esse marco histórico ajuda a compreender a relevância e o compromisso da empresa com o desenvolvimento do setor imobiliário local.

Ao longo do tempo, a Morada do Sol enfrentou desafios importantes. O modelo baseado em locações de curto prazo (short stay) havia se tornado insustentável, trazendo mais prejuízos e desgaste operacional do que resultados concretos. Soma-se a isso a intensa competitividade de Itapema — uma cidade com mais de 370 lançamentos imobiliários ativos e com altíssima densidade de imobiliárias por região.

Foi nesse contexto que se iniciou um novo ciclo. Motivados por respeito mútuo e paixão pelo trabalho, Olair e sua esposa decidiram profissionalizar a



RELISE

gestão, resgatar os valores fundadores e preparar a empresa para um novo patamar de competitividade. Com essa transformação, a Morada do Sol passou a se destacar como uma referência mesmo em um dos mercados mais desafiadores do país.

Desafios iniciais

A Morada do Sol, fundada por um dos pioneiros do setor em Itapema, já possuía um histórico de tradição e compromisso com a comunidade local. Entretanto, alguns fatores limitavam seu crescimento:

Desempenho da Locação: A operação de locação por temporada (short stay) não atingia os resultados esperados, e a locação de longo prazo (long stay) também apresentava desempenho insatisfatório.

Mercado Disputado: Itapema, apesar de seu forte apelo turístico, é um mercado sazonal e altamente competitivo, com diversas imobiliárias disputando clientes.

Legado e Pressão: Com a sucessão assumida por Olair, filho do fundador, e sua esposa Viviane, havia a necessidade de modernizar e expandir o negócio sem perder a identidade e a credibilidade construídas ao longo dos anos.

Estratégia de transformação

Para enfrentar esses desafios, a estratégia de transformação foi guiada pelo Modelo das Forças Vetoriais (FV), que propôs a atuação integrada de diferentes vetores:

FV1 – Negócio Principal: O foco principal era aprimorar a locação, que representava o core da operação. Inicialmente, a dependência de um portfólio limitado prejudicava a estabilidade financeira da imobiliária.

FV2 – Locação: Expansão da Captação de Imóveis: Um trabalho agressivo de prospecção ampliou o portfólio de imóveis para locação, tanto para contratos anuais quanto para o mercado de temporada. A estratégia visou expandir e



RELISE

diversificar a carteira de locação, implementando uma abordagem dual: fortalecer tanto a locação de longo prazo quanto a de curto prazo (*short stay*). Em vez de encerrar a operação de *short stay*, a consultoria reposicionou essa modalidade para aproveitar o potencial turístico da região, especialmente considerando o fluxo de visitantes da Argentina, Paraguai, São Paulo e Paraná.

FV3 – Gestão Empresarial: A profissionalização da equipe foi fundamental. Foram realizados treinamentos e implementadas novas ferramentas de gestão e automação, melhorando a eficiência operacional e a experiência dos clientes e proprietários.

FV4 – Diversificação: Ao integrar uma estratégia inovadora, a Morada do Sol passou a explorar novas oportunidades, transformando um serviço que estava prestes a ser descontinuado em um dos pilares de faturamento da empresa. Esse reposicionamento gerou sinergias e ampliou o alcance da imobiliária no mercado.

Resultados da transformação

A mudança de estratégia, baseada no modelo das Forças Vetoriais, trouxe resultados expressivos:

Crescimento expressivo: A empresa registrou um crescimento de 216%, resultado ainda mais relevante considerando que partia de um cenário estagnado em locações. A Morada do Sol tornou-se uma das três maiores imobiliárias de Itapema.

Infraestrutura fortalecida: A sede foi reformada e ampliada, fortalecendo a identidade institucional e a presença de marca no mercado e melhorando a experiência do cliente.

Expansão da carteira de locação: A carteira de locação anual teve um crescimento superior a 30%, consolidando a reputação da empresa na administração de imóveis. O departamento de *short stay*, que inicialmente estava



RELISE

em risco de ser encerrado, dobrou seu faturamento no primeiro ano e novamente no segundo, tornando-se um dos principais pilares da operação.

Impactos além dos números

A transformação impactou não apenas os indicadores financeiros, mas também a percepção de mercado e a cultura organizacional:

Reposicionamento de Marca: A Morada do Sol consolidou sua reputação, tornando-se a principal referência em locação em Itapema.

Cultura de Inovação: A modernização dos processos e a capacitação da equipe resultaram em um atendimento mais eficiente, melhorando a experiência dos clientes e proprietários.

Legado e Visão de Futuro: Olair e Viviane provaram que, com estratégia, resiliência e visão de futuro, uma imobiliária tradicional pode se reinventar e se tornar um exemplo de excelência.

Com o mercado em recuperação e um fluxo turístico cada vez mais intenso, o futuro da Morada do Sol é promissor. A imobiliária está preparada para continuar crescendo e expandindo suas operações, aproveitando as oportunidades que o setor oferece. Este caso demonstra que o sucesso no setor imobiliário não está em nadar contra a corrente, mas em entender o mercado e se posicionar estrategicamente. A experiência da Morada do Sol é uma prova de que, mesmo diante de desafios significativos, é possível transformar incertezas em referência no mercado.

Caso Aliança Imóveis (Guarulhos/SP)

Em Guarulhos, uma das maiores cidades do Brasil e polo econômico próximo à capital paulista, a Aliança Imóveis representa a evolução de uma tradição familiar para se tornar uma potência no mercado imobiliário local. Fundada por José Romão, um pioneiro do setor na cidade, a imobiliária já



RELISE

possuía um legado de respeito e comprometimento com a comunidade. Contudo, com a entrada da nova geração – representada pelos filhos Paulo César (PC) e Marco Antonio (Toca) –, surgiu a necessidade de inovar para manter a liderança em um mercado altamente disputado.

Desafios iniciais

Esse foi um dos principais desafios enfrentados pela Imobiliária Aliança: crescer mais do que a taxa de desocupação. Para exemplificar, uma imobiliária com 5.000 imóveis em carteira desocupa aproximadamente 150 unidades por mês. Para crescer 10%, precisaria alugar pelo menos 165 novos imóveis no mesmo período — o que exige uma operação comercial altamente eficaz e contínua.

É importante compreender uma dinâmica estrutural do mercado de locação: em média, de 3% a 4% da carteira de imóveis de uma imobiliária é desocupada mensalmente, seja por mudanças naturais dos inquilinos ou pelo aumento da rotatividade, intensificada atualmente com a ampliação do uso de garantias locatícias modernas (como seguradoras) que eliminam a exigência do fiador.

Queda na Carteira de Locação: Apesar do histórico de liderança, a empresa começou a ver uma redução na performance de locação, dificultando o crescimento orgânico.

Pressão da Sucessão: Com a passagem do legado para PC e Toca, havia a necessidade de inovar e modernizar sem perder a tradição e o respeito construídos ao longo dos anos.

Ambiente Competitivo: Grandes imobiliárias e a intensa concorrência em Guarulhos exigiam uma postura estratégica para garantir fatias maiores do mercado.



RELISE

Estratégia de transformação

Para transformar esses desafios em oportunidades, a estratégia de consultoria baseou-se no Modelo das Forças Vetoriais (FV), que guiou a reestruturação da Aliança Imóveis através dos seguintes vetores:

FV1 – Negócio Principal (Vendas): A reformulação da área comercial foi essencial para recuperar a participação de mercado da imobiliária. A estratégia contemplou dois pilares centrais: a atração de corretores associados e a reestruturação da equipe de vendas. Essa abordagem permitiu ampliar a força de vendas de forma ágil e estratégica, destacando as vantagens competitivas da imobiliária como um diferencial na atração desses parceiros. Paralelamente, a reestruturação dos processos comerciais focou na otimização das etapas de atendimento e negociação, com o objetivo de elevar as taxas de conversão e tornar a operação mais eficiente e orientada a resultados. Essa força vetorial foi determinante para reposicionar a imobiliária no mercado, garantindo maior competitividade e desempenho sustentável no segmento de vendas.

FV2 – Locação: Dada a importância do fluxo recorrente, a estratégia focou na intensificação da captação e administração de imóveis para locação. Foram criadas equipes especializadas e canais de prospecção aprimorados, garantindo um portfólio mais amplo e qualificado tanto para locação de longo prazo quanto para curto prazo.

FV3 – Gestão Empresarial: A transição para a nova geração exigiu a profissionalização da gestão. Paulo César e Marco Antonio implementaram processos modernos, estabeleceram planos de crescimento interno para colaboradores e investiram em treinamento, elevando a eficiência operacional e o atendimento ao cliente. Foi investido na expansão da estrutura física, reforçando a credibilidade e a imagem institucional da empresa.

FV4 – Diversificação: Para enfrentar a disputa acirrada do mercado, a Aliança Imóveis inovou ao atrair corretores autônomos para se integrarem à empresa,



RELISE

criando uma cultura de parceria e ampliando sua rede de atuação. Essa iniciativa reposicionou a marca e fortaleceu o modelo de negócios, tornando a empresa mais competitiva.

Resultados da transformação

A implementação do Modelo das Forças Vetoriais transformou a Aliança Imóveis, como evidenciado pelos seguintes resultados:

Expansão da Sede: A estrutura física foi ampliada, consolidando a empresa como a maior imobiliária de Guarulhos.

Domínio no Setor de Locação: A carteira de imóveis administrados cresceu significativamente, posicionando a Aliança como líder em locação.

Inovação na Captação de Corretores: Um evento de atração de corretores superou as expectativas, com mais de 400 profissionais demonstrando interesse, dos quais 70 foram integrados à equipe.

Reconhecimento de Mercado: A estratégia inovadora e a modernização dos processos resultaram em uma retomada da liderança e no fortalecimento da marca.

Impactos além dos números

Além dos resultados quantitativos, os impactos da transformação foram sentidos em diversos aspectos:

Reposicionamento de Marca: A Aliança Imóveis reforçou sua posição como referência no mercado, sendo a escolha preferencial dos principais investidores de Guarulhos.

Cultura Organizacional: A profissionalização e o novo modelo de gestão criaram um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador, impulsionando o desenvolvimento dos colaboradores.



RELISE

Sucessão Bem-Sucedida: Paulo César e Marco Antonio conseguiram assumir a liderança mantendo os valores tradicionais da empresa, garantindo continuidade e inovação ao mesmo tempo.

Inovação e Parcerias: A estratégia de atrair corretores autônomos e a ampliação dos canais de captação destacaram a Aliança Imóveis como pioneira no setor.

Com um mercado dinâmico e competitivo, a Aliança Imóveis segue como um exemplo de que tradição e inovação podem caminhar juntas. O futuro reserva novos desafios e oportunidades, mas a sólida base construída através do Modelo das Forças Vetoriais garante que a empresa esteja preparada para continuar liderando o mercado imobiliário de Guarulhos.

CONCLUSÃO: ANÁLISE COMPARATIVA E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

O Modelo das Forças Vetoriais (FV) propõe uma abordagem inovadora para a gestão estratégica de imobiliárias, integrando conceitos fundamentais da aviação à realidade do mercado imobiliário. Ao correlacionar sustentação, tração, peso e arrasto com fatores de gestão, o modelo fornece um referencial prático para empresas que buscam estabilidade financeira, crescimento sustentável e maior resiliência frente às oscilações do setor.

A análise comparativa entre imobiliárias que implementaram diferentes abordagens dentro do Modelo FV revelou padrões consistentes que reforçam a importância da diversificação estratégica.

Resiliência Financeira e FV2 (Locação): Empresas que priorizaram a locação demonstraram maior estabilidade durante períodos de crise econômica. Enquanto imobiliárias dependentes exclusivamente de vendas (FV1) enfrentaram quedas abruptas de receita, aquelas que desenvolveram uma carteira de locação garantiram fluxo de caixa contínuo. Essa observação valida a importância da receita recorrente na mitigação de riscos financeiros.



RELISE

Diversificação (FV4) Como Diferencial Competitivo: Imobiliárias que adotaram serviços complementares, como administração de condomínios, short stay e incorporação imobiliária, demonstraram maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado. A diversificação permitiu que essas empresas mantivessem sua competitividade, mesmo em cenários desafiadores, explorando novas oportunidades de negócio.

Impacto da Profissionalização da Gestão: Empresas que avançaram na implementação do FV3 (Gestão Empresarial) estruturaram melhor seus processos internos, adotaram métricas de desempenho mais sofisticadas e melhoraram a experiência do cliente. A integração do Balanced Scorecard facilitou a análise de desempenho em múltiplas dimensões, contribuindo para tomadas de decisão mais embasadas.

Validação Teórica e Sustentabilidade do Modelo: A construção de um portfólio de ativos estratégicos — como marca, expertise e base de clientes — é fundamental para consolidar uma posição sólida no mercado. Essa prática leva à interseção entre o Modelo das Forças Vetoriais (FV) e a Teoria dos Recursos e Capacidades (TRC), confirmando que esses ativos desempenham um papel central na obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Os resultados obtidos indicam que a aplicação do Modelo FV não apenas melhora a performance financeira das imobiliárias, mas também aumenta sua longevidade e resiliência. As implicações estratégicas reforçam a necessidade de uma abordagem equilibrada entre curto e longo prazo, combinando transações imediatas (vendas) com estratégias de crescimento sustentável (locação, diversificação e profissionalização).

Os casos analisados demonstram que a aplicação do modelo pode gerar ganhos expressivos, tanto na performance financeira quanto na capacidade de adaptação a ciclos econômicos. Empresas que adotaram o FV2 (Locação) reduziram significativamente a dependência de vendas pontuais, garantindo



RELISE

fluxo de caixa contínuo e previsível. Da mesma forma, a diversificação estratégica (FV4) permitiu que imobiliárias expandissem seus serviços e explorassem novas oportunidades de receita, tornando-se mais competitivas em um mercado dinâmico.

Além disso, A profissionalização da gestão (FV3) revelou-se um elemento decisivo para a longevidade e a sustentabilidade das empresas do setor imobiliário. A transição da figura do empreendedor para uma gestão estruturada trouxe ganhos significativos: maior eficiência operacional, previsibilidade financeira e uma experiência do cliente mais qualificada. Esses avanços reforçam a importância da adoção de modelos de gestão que integrem visão estratégica, processos bem definidos e um compromisso contínuo com a inovação.

REFERÊNCIAS

ALDER, K. **The Measure of All Things**: The Seven-Year Odyssey and Hidden Error That Transformed the World. New York: Free Press, 2003.

ALLEN, J. **The Twin Engines of All Great Companies**. Harvard Business Review, February 16, 2012.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996.