

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Análise da dinâmica competitiva do setor imobiliário**

**Fabio Joanela**

**Passo Fundo  
2016**

**Fabio Joanela**

**Análise da dinâmica competitiva do setor imobiliário**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer.

**Passo Fundo  
2016**

**Fabio Joanela**

**Análise da dinâmica competitiva do setor imobiliário**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer

---

Prof. Me. Marcelino Pedrinho Pies

---

Prof. Dr. Júlio César Ferro de Guimarães

**Passo Fundo  
2016**

## RESUMO

O setor imobiliário é responsável por uma importante parte da economia brasileira, e as oscilações do mercado afetam diretamente a vida de toda a população. Entre os períodos de aquecimentos e desaquecimentos do mercado, surgem oportunidades e ameaças aos negócios, que exercem pressão sobre a oferta e demanda. No ramo imobiliário, as negociações para acomodar oferta e demanda são intermediadas, principalmente, por empresas imobiliárias. As estratégias e desempenho destas empresas intermediadoras influenciam diretamente a população, funcionando com um termômetro do setor imobiliário. Desse modo, este trabalho tem por objetivo analisar a dinâmica competitiva do setor imobiliário, a partir da análise da estrutura da concorrência, das estratégias e do desempenho das empresas. Com isso, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa e de natureza descritiva com base em uma *survey*. Os resultados mostram que o surgimento de novos entrantes no mercado está relacionado com períodos de aquecimento do setor, e que se constituem em ciclos que influenciam as estratégias das empresas que buscam se adaptar às mudanças em seu ambiente.

**Palavras-chave:** Estratégia. Concorrência. Desempenho. Setor imobiliário.

## **ABSTRACT**

The real estate sector is responsible for an important part of the Brazilian economy and market fluctuations directly affect the lives of the entire population. Between the boom and downturn periods in the market, there are opportunities and threats to businesses that put pressure on the supply and demand, these negotiations are mainly intermediated by real estate companies. The strategies and performance of these intermediating companies directly influence the population, working as a thermometer of the real estate industry. Thus, this study aims to analyze the competitive dynamics of real estate sector, from the analysis of the competitors' structure as well as the companies' strategies and performance. Therefore, a quantitative and descriptive research was developed based on a survey. The results have shown that the emergence of new entrants in the market is related to the boom periods in the industry, and which constitute cycles that influence the strategies of companies pursuing to adapt to changes in their environment.

**Keywords:** Strategy. Competition. Performance. Real estate.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das cinco forças.....	15
Figura 2 – Barreiras e rentabilidade.....	18
Figura 3 – Três estratégias genéricas.....	23

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Período de fundação.....	36
Gráfico 2 - Relação entre preço e qualidade.....	45

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Operacionalização das variáveis de estudo.....	30
---	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porte das empresas imobiliárias.....	32
Tabela 2 – A rede coligadas.....	33
Tabela 3 – Tipos de negócio.....	33
Tabela 4 – Tipos de transação.....	34
Tabela 5 – Tipos de transação por faixa etária.....	37
Tabela 6 – Avaliação de imóveis.....	38
Tabela 7 – Padrão dos imóveis.....	39
Tabela 8 – Fatores críticos de sucesso.....	40
Tabela 9 – Comparação dos fatores críticos de sucesso com base na idade.....	41
Tabela 10 – Desempenho.....	43
Tabela 11 – Comparação do desempenho com base na idade.....	44

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos .....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 Estrutura do trabalho .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Análise da concorrência .....	14
2.1.1 Modelo das cinco forças .....	14
2.1.2 Grupo estratégico.....	18
2.2 Segmentação de mercado .....	20
2.2.1 Fatores geográficos.....	21
2.2.2 Fatores demográficos.....	21
2.2.3 Fatores psicográficos .....	22
2.2.4 Fatores comportamentais.....	22
2.3 Estratégias competitivas genéricas .....	22
2.3.1 Estratégia de liderança no custo total .....	23
2.3.2 Estratégia de diferenciação .....	24
2.4 Vantagem competitiva.....	25
2.4.1. Medindo a vantagem competitiva: desempenho .....	26
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	28
3.1 Método de pesquisa .....	28
3.2 População e amostra .....	28
3.3 Coleta de dados.....	29
3.4 Análise dos dados .....	31
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	32
4.1 Descrição da amostra.....	32
5 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS .....	50
APÊNDICE – Questionário.....	55

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado imobiliário proporciona benefícios significativos para a economia brasileira e, da mesma forma, para a vida da população, sejam motivados pela realização do sonho da casa própria ou por opção de investimento. Nesse sentido, fatores econômicos como a geração de empregos, a elevação da renda dos trabalhadores, a estabilidade de preços, o controle da inflação e as baixas taxas de juros, aliados a fatores governamentais, contribuíram para o crescimento da disponibilidade de crédito e financiamentos, conduzindo ao aquecimento do mercado imobiliário (MENDONÇA, 2013).

O setor imobiliário passa por constantes mudanças em seu ambiente, o que se reflete em toda economia do país, com uma tendência que parece ser cíclica, cabendo às empresas do setor desenvolverem suas estratégias a fim de obter bons resultados e sobreviver às ameaças que o mercado apresenta. Os períodos de aquecimentos e desaquecimentos do mercado influenciam as avaliações e os preços dos imóveis, que são maximizados ou minimizados pelos comportamentos estratégicos das empresas. Além disso, as medidas governamentais de incentivo ao setor imobiliário, implementadas principalmente a partir de 2008, provocaram um aumento na atratividade do setor e o direcionamento das decisões baseadas em fatores especulativos, em virtude da expansão do crédito (MENDONÇA, 2013).

Dentro deste contexto, nota-se a atuação das empresas imobiliárias que dominam as técnicas e o processo de transação imobiliária, sendo as principais responsáveis por acompanhar as movimentações do mercado, além de produzir estimativas acerca do setor, prospectar imóveis e aproximar clientes compradores e vendedores. Diante das mudanças do mercado, do crescimento e dinamismo do setor imobiliário, que agora mostra sinais de desaquecimento moderado (MILAN; QUADROS, 2013), ocorreu um aumento significativo do número de empresas imobiliárias, acirrando a competição e a percepção da necessidade de estratégias para sobrevivência e para o crescimento da empresa. Para tanto, as estratégias vêm sendo estudadas sob diversos aspectos e áreas, como por exemplo, o desenvolvimento de modelos avaliadores de habitação, o ordenamento do território e a alavancagem governamental no mercado (SCHRIPE; MEDEIROS; WEISE, 2015). Ainda, segundo os autores, as empresas imobiliárias se adaptam e se posicionam estrategicamente dentro do mercado, através da relação com clientes (compradores e vendedores), empresas concorrentes, estrutura de pessoal e de fluxo financeiro.

As empresas imobiliárias precisam acompanhar as rápidas mudanças do mercado, identificando os fatores que influenciam o setor imobiliário, pois sentem os reflexos das

mudanças dentro do mercado imobiliário e em todo o setor da construção civil. Portanto, a compreensão da dinâmica competitiva do setor é fundamental para entender as estratégias e o desempenho das empresas imobiliárias.

### **1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa**

O setor imobiliário sempre teve grande importância na economia brasileira, exercendo influência na vida da população e das empresas, seja na forma de moradias, empreendimentos comerciais, geração de empregos, comércio e serviços, movimentando toda uma cadeia produtiva. O aumento do poder aquisitivo da população, baixo índice de desempregos, o incentivo a investimentos em novos empreendimentos, o controle da inflação, as baixas taxas de juros e outros fatores governamentais, como a grande disponibilidade de crédito e financiamentos para a construção civil, fizeram com que as vendas de imóveis batassem recordes nos últimos anos.

Segundo estimativas da Associação Brasileira das Entidades de Crédito e Poupança (ABECIP, 2016), entre os anos 2010 e 2015 as operações de crédito imobiliário totalizaram R\$ 516,5 bilhões. O governo federal estima que o mercado imobiliário teve uma participação de aproximadamente 9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2014 (BRASIL.GOV, 2016), valores que contribuem com a economia brasileira e estimulam o crescimento, a competitividade e a segmentação de diversas empresas ligadas ao setor.

Segundo o Conselho Federal e Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis, existem aproximadamente 300 mil profissionais e 40 mil empresas de intermediação de negócios imobiliários, proporcionando grande movimentação nesse mercado e beneficiando a cadeia produtiva da construção civil (COFECI; CRECI, 2015). Estes números desafiam as empresas imobiliárias a criarem estratégias para que possam sobreviver dentro do setor, posicionando-se no mercado e buscando vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Para alcançar vantagem competitiva é necessário reconhecer e definir claramente a posição de uma empresa e de seus concorrentes dentro do ambiente no qual a empresa está inserida (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Neste mesmo sentido, a competitividade exige flexibilidade das empresas que precisam responder rapidamente à dinâmica do mercado (PORTER, 1996), enfatizando os fatores ambientais. Para Meirelles (2003), as organizações que enfrentam desafios complexos necessitam de uma diversificação na formação e implementação de estratégias.

As estratégias podem levar as empresas a obterem vantagens competitivas, sendo necessária uma análise dos fatores que as influenciam (BOYD; HOLLENSSEN, 2012). Para Henderson (1998), as estratégias devem envolver um plano de ação em busca de vantagens competitivas para a empresa. Arkesteijn e Volker (2013) observam a ênfase na qualidade das informações, seus métodos, desempenho e suas estratégias.

Diante das mudanças do mercado e do crescimento e dinamismo do setor imobiliário, que a já em 2013 mostravam projeções de desaquecimento (MILAN; QUADROS, 2013), a competição fica mais acirrada. Além disso, o aumento significativo no número de empresas imobiliárias em períodos de aquecimento econômico reforça a percepção da necessidade de estratégias para sobrevivência e crescimento das atividades imobiliárias.

Sendo peças importantes deste mercado, as imobiliárias assumem um papel de extrema relevância, pois dominam as técnicas e o processo de transação imobiliária. São as principais responsáveis por acompanhar as movimentações do mercado, produzir estimativas acerca do setor, prospectar imóveis e aproximar clientes compradores e vendedores.

Portanto, percebe-se a necessidade de pesquisas que investiguem a concorrência, o comportamento estratégico e o desempenho das empresas do setor imobiliário. Com isso, torna-se importante o desenvolvimento de estudos que busquem contribuir com elementos que auxiliem na compreensão da dinâmica competitiva do setor imobiliário, visando um maior entendimento das relações e influências externas e internas existentes no mercado imobiliário. Desta forma, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a dinâmica competitiva do setor imobiliário, ou seja, qual é a estrutura da concorrência, a estratégia e o desempenho das empresas imobiliárias?

## **1.2 Objetivos**

Considerando a questão de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este estudo tem como objetivo analisar a dinâmica competitiva do setor imobiliário, a partir da análise da estrutura da concorrência, das estratégias e do desempenho das empresas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as principais características do setor, a partir da estrutura da concorrência;
- b) identificar as estratégias adotadas pelas empresas, a partir do posicionamento estratégico;
- c) verificar o desempenho das empresas do setor.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado com os seguintes capítulos: introdução, onde é apresentada a delimitação do tema, a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos; referencial teórico, que traz a base teórica relacionada com o tema, utilizada no desenvolvimento deste trabalho; metodologia de pesquisa, onde se apresenta o método de pesquisa, a população e a amostra.

Em seguida a coleta e análise de dados, apresentando como os dados foram coletados; análise e discussão dos resultados, onde são apresentados os dados e a análise e discussão dos resultados obtidos; conclusão aonde é exposta a conclusão com base nos resultados encontrados, implicações gerenciais, implicações teóricas; implicações e sugestões, onde se explica a limitação da pesquisa e sugestões para estudos futuros; após as referências, com as fontes de informações que a pesquisa utilizou para realizar o estudo; e, por final, o apêndice com o questionário utilizado na pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fundamentação teórica envolve os conceitos que compõem o modelo teórico do trabalho, sendo composta pelas seguintes partes: análise da concorrência; segmentação de mercado; estratégias competitivas genéricas; vantagem competitiva.

### **2.1 Análise da concorrência**

A concorrência tem como característica uma complexa diferenciação entre produtos e entre serviços, que são diversos em suas qualidades e quantidades e distribuição (HERSCOVICI, 2013). A variedade e o tamanho de um campo estratégico permitem a criação e o desenvolvimento de diversas técnicas e ferramentas de análise, que permitem uma ampla avaliação tanto da empresa, quanto do mercado e do ambiente no qual está inserida (FERREIRA; MARTINS; MOREIRA, 2012).

A análise da concorrência busca desenvolver um perfil das estratégias e das mudanças que ocorrem dentro de um setor, tendo em vista os movimentos e reações de cada concorrente diante das possíveis mudanças ambientais (BARBALHO JÚNIOR; CALLADO, 2008). Porém vale destacar que não restringe somente os concorrentes já existentes pois depende de outros fatores que caracterizam e definem as estruturas de um mercado (BREITENBACH; SOUZA, 2015).

Segundo Porter (2004), para a maximização e a distinção de uma empresa frente a seus concorrentes é necessário um posicionamento dentro do setor. Para tanto, torna-se essencial uma análise detalhada da concorrência tendo como alvo a formulação de uma estratégia. Ainda segundo o autor, a intensidade da concorrência é determinada pela influência do conjunto de cinco forças competitivas, e as habilidades das empresas em lidar com elas.

#### **2.1.1 Modelo das cinco forças**

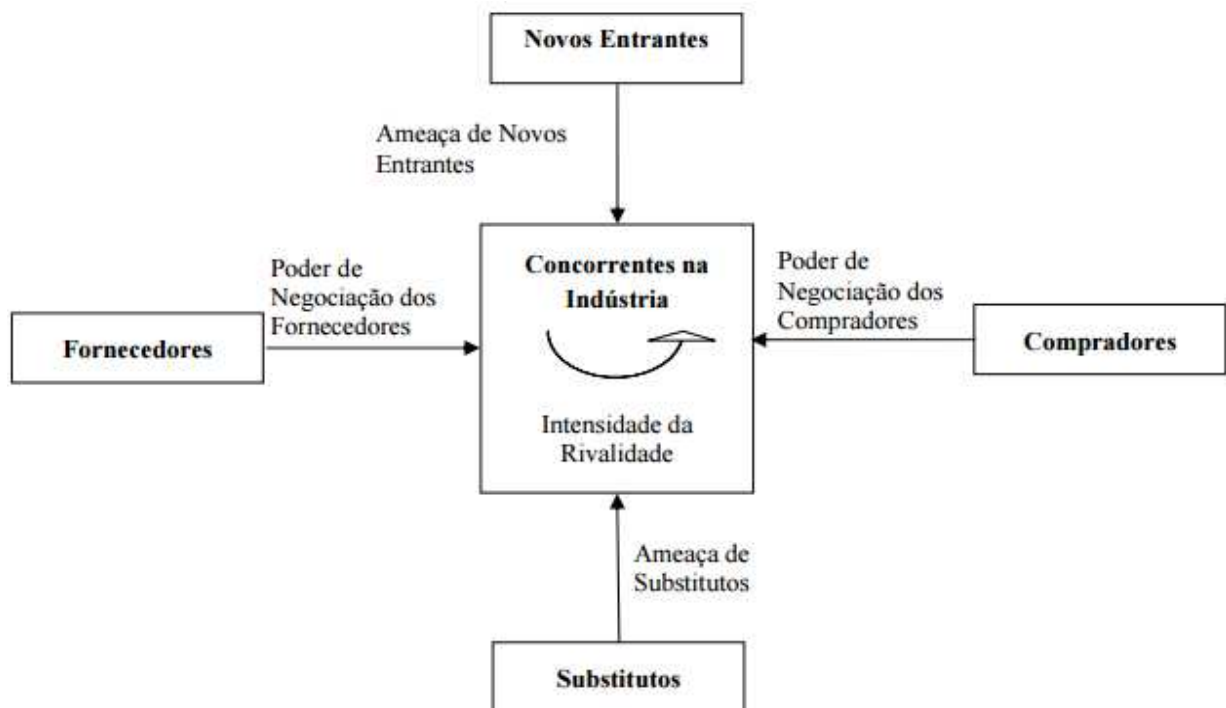
A relação de uma empresa com o ambiente no qual está inserida é fundamental para uma formulação de estratégias e implementação de planejamentos, pois supre as necessidades identificadas e fomenta suas potencialidades (VARGAS et al., 2013).

O modelo das cinco forças proposto por Porter (2004) serve como uma ferramenta auxiliar que leva em consideração as forças sociais, econômicas e industriais, permitindo à

empresa o reconhecimento do ambiente no qual está inserida, tornando possível a análise do grau de atratividade e de fatores que afetam a competitividade. A relação entre estas cinco forças competitivas determina o grau da concorrência dentro do segmento estudado (VELTER et al., 2011).

Para uma análise da estrutura de uma indústria torna-se relevante a aplicação do modelo das cinco forças competitivas (Figura 1): a ameaça de novos entrantes, a rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores (BARBALHO JÚNIOR; CALLADO, 2008).

**Figura 1 – Modelo das cinco forças**



Fonte: Porter (2004).

A ameaça de novos entrantes é constituída por novas empresas que procuram conquistar uma parcela do mercado e, para isso, trazem novas capacidades e recursos (DELUCA; SOUZA, 2004). O tamanho da ameaça vai depender das barreiras existentes, em conjunto com a reação dos concorrentes já presentes no mercado. É importante ressaltar as barreiras de entrada, que são divididas em seis fontes (PORTER, 2004):



- a) economia de escala: caracteriza-se pelo declínio dos custos unitários dos produtos ou serviços ao mesmo tempo que há um aumento no volume de produção (BARNEY; HESTERLY, 2011);
- b) diferenciação do produto: destaca-se pela intenção da indústria em ser única em alguns atributos que sejam valorizados por seus clientes (MARTINS et al., 2010). A diferenciação do produto talvez seja uma das principais barreiras de entrada, pois força uma nova empresa a prover investimentos sem nenhum valor residual se entrada falhar (PORTER, 2004);
- c) necessidade de capital: caracteriza-se pelo volume alto de investimento para participar de um segmento do mercado, sendo bastante comum sua utilização para barrar novos entrantes (DELUCA; SOUZA, 2004);
- d) custos de mudança: caracterizam-se pelos custos envolvidos na troca de fornecedores (DELUCA; SOUZA, 2004). Custos com novo treinamento para os colaboradores, novos equipamentos, custos psíquicos relativos ao rompimento de um relacionamento com fornecedores são alguns exemplos citados por Porter (2004);
- e) acesso aos canais de distribuição: quanto maior for o relacionamento das empresas existentes com os canais de distribuição, mais limitado será o espaço para as novas entrantes (PORTER, 2004). As empresas que já estão estabelecidas também podem ter vantagens em relação às matérias primas, por terem maior acesso a estas (BARNEY; HESTERLY, 2011);
- f) desvantagens de custos independentes de escala: tem como particularidade vantagens relativas aos custos (DELUCA; SOUZA, 2004). São exemplos a tecnologia patenteada, fácil acesso às matérias primas, a localização de subsídios oferecidos pelo governo entre outros (PORTER, 2004).

A rivalidade entre as empresas existentes pode ser caracterizada como uma disputa por espaço entre os concorrentes que já atuam em um mesmo mercado (MARTINS et al., 2010). Porter (2004) aponta que a rivalidade ocorre quando as empresas se sentem pressionadas ou identificam oportunidades de melhorar sua posição. Velter et al. (2011) caracterizam esta força pela adoção de concorrência de preços, batalha de publicidades, novos serviços ou melhora dos atuais e garantias para os compradores.

Outra força competitiva são as ameaças de produtos substitutos, estes são os produtos que estão disponíveis no mercado e influenciam os preços praticados dentro de uma indústria

(BARBALHO JÚNIOR; CALLADO, 2008). Deve-se atentar para produtos substitutos que podem ser melhorados em seu *trade off* originários de indústrias com maior lucratividade (MARTINS et al., 2010). Porter (2004), destaca que ações contra os produtos substitutos podem surgir por intermédio de ações conjuntas entre concorrentes.

O poder de negociação dos fornecedores é a relação comportamental entre as empresas e seus fornecedores, dentro de uma mesma indústria (BARBALHO JÚNIOR; CALLADO, 2008). Existe quando estes detêm grande poder de barganha, e alguns fatores como produzir insumos importantes para o comprador, a diferenciação ou raridade dos produtos relação entre outros influenciam nesta relação (PORTER, 2004), que não foi abordado nesta pesquisa, pois os clientes vendedores não foram pesquisados.

O poder de barganha dos consumidores é caracterizado principalmente pela importância financeira envolvida em grandes compras junto aos fornecedores (DELUCA; SOUZA, 2004). Para Velter et al. (2011), com o poder de barganha os consumidores exercem pressão por melhor qualidade e melhores serviços, ao mesmo tempo que pressionam os preços para baixo gerando uma competitividade entre as empresas participantes de um mercado. Por se tratar de uma pesquisa que busca analisar as empresas imobiliárias, suas estratégias e seu desempenho, o poder de barganha dos consumidores (clientes compradores), também não foi abordado nesta pesquisa.

Além das seis barreiras de entrada citadas por Porter (2004), faz-se necessário, segundo o autor, considerar as barreiras de saídas e de entrada. Mesmo que conceitualmente diferentes, as barreiras de saída e entrada estão frequentemente associadas, tornando-as um aspecto importante nesta análise, considerando que as barreiras podem ser altas ou baixas (Figura 2).

**Figura 2 – Barreiras e rentabilidade**

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de entrada	Baixas	Retornos Estáveis Baixos	Retornos arriscados Baixos
	Altas	Retornos Estáveis Altos	Retornos Arriscados altos

Fonte: Porter (2004).

Como exemplifica Porter (2004), levando em conta os lucros da indústria, destaca-se como o melhor caso onde as barreiras de entrada são altas e as de saídas são baixas. Melhor caso, pois além das dificuldades impostas pelas barreiras de entrada, as barreiras de saídas são facilitadas, permitindo que empresas malsucedidas não permaneçam e não continuem lutando dentro de determinado mercado (PORTER, 2004).

Ainda segundo o autor, em contrapartida, onde as barreiras de entrada são baixas e as de saídas altas, além da facilidade encontrada por novos entrantes em participar do mercado, estes não sairão do mercado caso seus resultados se deteriorem, conseqüentemente teremos um cenário onde a capacidade da indústria será alta, porém sua rentabilidade baixa (PORTER, 2004).

Por fim, tanto as fontes quanto o poder exercido pelas cinco forças, e a combinação delas, irão determinar a origem e o potencial de lucro de cada competidor de acordo com suas habilidades em identificar, planejar e aplicar suas estratégias e, assim, se posicionar dentro da indústria na qual está inserida (THOMÉ et al., 2013).

### 2.1.2 Grupo estratégico

O conceito de grupos estratégicos foi desenvolvido com o objetivo de analisar empiricamente alguns setores da indústria, tendo como objetivo a aglutinação de empresas concorrentes, tendo como ponto de partida suas semelhanças (TROCCOLI; MACEDO-

SOARES, 2001). Para Porter (2004) e Martins et al. (2010), o estudo dos grupos estratégicos surge como um dispositivo analítico, projetado para auxiliar na análise da competitividade dentro do ambiente da indústria.

Grupos estratégicos são formados quando um conjunto de empresas apresenta um elevado grau de homogeneidade do ponto de vista estratégico (PORTER, 2004; TABOADA, 2010). Os integrantes de grupos estratégicos tendem a compartilhar semelhantes parcelas de mercado e são afetados por acontecimentos externos ou por movimentos competitivos na indústria. Também respondem de maneira similar a estes acontecimentos ou movimentos. (PORTER, 2004).

Torna-se possível a identificação de grupos estratégicos através da observação de determinados atributos relacionados às suas decisões quanto a: proposta de valor ao cliente; proposta de negócio; reputação e conceito da marca (BITTI; AMATO NETO; AQUINO, 2015). Também é possível citar outros fatores críticos que podem ser utilizados para a identificação de grupos estratégicos, como o tamanho da empresa, o grau de integração vertical, a estratégia do produto e variáveis de *marketing* (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001).

Para Taboada (2008), apesar do conceito dos grupos estratégicos parecer fácil, existem algumas dificuldades no momento de operacionalizar este conceito:

- a) o primeiro problema é a ausência de consenso em relação a quais elementos podem ser relacionados;
- b) em segundo, há dificuldade em dimensionar e operacionalizar quais são os componentes estratégicos essenciais;
- c) e, por fim, a dificuldade em definir barreiras que separem as empresas que são suficientemente similares entre si, e diferentes das demais, com o intuito de formar grupos estratégicos.

Ainda assim, alguns grupos vêm buscando, de forma colaborativa, a criação de redes de relacionamento, com a finalidade de exploração de novas oportunidades, além da redução de incertezas diante do mercado (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001). Ainda neste sentido, segundo os autores, a constituição de redes de relacionamento provê acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias.

## 2.2 Segmentação de mercado

Moraes (2000) e Toledo e Siqueira (2001), concordam que as empresas se dirigem ao mercado através de dois principais tipos de ações: a difusão ou *marketing* de massa, que estabelece um único produto para todos os tipos de consumidores, e a segmentação de mercado ou *marketing* direcionado, onde se divide o mercado em segmentos identificados por suas homogeneidades (MORAES, 2000; TOLEDO; SIQUEIRA, 2001). No mesmo sentido, Kotler e Armstrong (1999) sugerem como tipos básicos de marketing: variedade de produtos que oferta diferenciações em seus produtos em relação aos seus concorrentes, e o *marketing* de massa que oferta um único produto ao mercado e tenta atrair consumidores.

Por fundamento, a segmentação de mercado entende que um único produto não pode satisfazer as necessidades de todos os consumidores, tendo em vista que estes consumidores possuem diferentes desejos, necessidades e disponibilidades (BAZANINI et al., 2016). Não sendo possível dar um mesmo tratamento a todos os consumidores, e nem um tratamento diferente para cada consumidor, a alternativa é reunir grupos de consumidores homogêneos, tornando a segmentação de mercado estrategicamente relevante para as empresas (BAZANINI et al., 2016).

Sendo inviável o desenvolvimento de programas de *marketing* específicos para cada cliente, busca-se a adoção da segmentação de mercado, procurando satisfazer as expectativas dos clientes (PERUSSI; REJOWSKI, 2006). Ainda, segundo os autores, o *marketing* de segmentos exige que a segmentação foque em determinado público alvo, desta forma torna-se viável a elaboração de promoções e políticas de preços específicas para seus clientes.

Para Barbalho Júnior e Callado (2008), o posicionamento diante de um mercado deve ter como objetivo o reconhecimento de suas principais características que possam distingui-los de seus concorrentes. A segmentação de mercado considera identificar grupos industriais e grupos de consumidores que tenham características homogêneas e, desta forma, auxiliar a empresa em suas estratégias (MOTTA; MATTAR, 2011). O empenho em atender os clientes e satisfazer suas necessidades irá determinar desde as habilidades da empresa, os recursos, suas estratégias de negócio e até mesmo a estrutura da organização (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001).

Segundo Kotler et al. (2007), a segmentação de mercado pode ser dividida em dois grandes grupos: industrial e consumidor. Toledo e Siqueira (2001), apontam que para grupo industrial a segmentação mostra relevância como instrumento de apoio para definir o escopo tanto da estratégia de negócios como da estratégia de *marketing*. Os autores afirmam que para

a estratégia de negócio é necessária a identificação dos segmentos de mercado e em quais deles a empresa poderá competir. E para estratégias de *marketing*, busca-se selecionar os segmentos alvos, e uma posição diferenciada diante de seus concorrentes (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001).

Para a segmentação de mercado consumidor os grupos dividem-se em fatores geográficos, fatores demográficos, fatores psicográficos e fatores comportamentais (KOTLER; KELLER, 2006). Tendo isso, a diversidade dos mercados e empresas atuantes em seus setores, justificariam a adoção de estratégias baseadas na segmentação (FREITAS; HEINECK, 2008).

### **2.2.1 Fatores geográficos**

Divide-se os consumidores em grupos com relação à sua localização física, utiliza-se para a segmentação as áreas geográficas (estados, países, cidades, regiões urbanas e rurais, etc.) orientando desta forma a oferta e a distribuição de produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Para a indústria, Toledo e Siqueira (2001), definem que a demanda por produtos industriais pode variar regionalmente (país, estado, cidade, e até mesmo em determinados bairros de uma mesma cidade) sendo relevante para atingir determinadas localidades. Os autores ainda destacam a importância desta variável no impacto na tomada de decisões e aplicação de recursos.

### **2.2.2 Fatores demográficos**

Consiste na divisão do mercado consumidor em diferentes grupos, com base nas características da população, fatores como a idade, o sexo, a renda, e o grau de escolaridade, tendo como principal objetivo a identificação das preferências do consumidor (RISCAROLLI et al., 2014). Haberli Júnior e Spers (2014), concordam e acrescentam, assumindo que grupos de consumidores homogêneos podem ser observados identificando suas características, dando como exemplo o sexo, a idade, a renda e o grau de instrução.

Bazanini et al. (2016), afirmam que pelas variáveis demográficas, também se pode segmentar o mercado por dois caminhos, tanto pela oferta quanto pela demanda. A segmentação por estes fatores é uma das mais utilizadas, tendo em vista a facilidade de obtenção de dados coletados através de pesquisa (MEDAGLIA; MAYNART; SILVEIRA, 2013).

### **2.2.3 Fatores psicográficos**

Os fatores para a segmentação psicográfica surgiram para preencher lacunas que a demografia não contempla, sendo possível, então, a partir de uma classificação psicográfica, observar os grupos de consumidores por seus estilos de vida, interesses, aspirações e atitudes (HABERLI JÚNIOR; SPERS, 2014).

Os consumidores são divididos em grupos diferentes, com relativa homogeneidade, com a intenção de identificar a personalidade dos compradores, seu estilo de vida, personalidade e interesses (KOTLER; KELLER, 2006). Como o poder aquisitivo, propõe uma divisão em classes sociais, que são utilizados para a definição do estilo de vida, do tipo de consumo e da personalidade dos grupos (RISCAROLLI et al., 2014). Gomes et al. (2013) acrescentam que, através de uma análise psicográfica, é possível avaliar estilos de vida além do que a demografia mostra, o que pode conduzir à elaboração de um produto alinhado com as atividades, medos e sonhos dos consumidores.

### **2.2.4 Fatores comportamentais**

A segmentação comportamental considera a estrutura e as características de uma tomada de decisão de compras por parte dos consumidores, porém os autores destacam que essas características de comportamento exigem um esforço maior para serem observadas e identificadas (MORAES; MATTAR, 2014).

Este tipo de segmentação leva em conta o conhecimento e empatia que os consumidores possuem por determinados produtos, tendo como referência suas respostas positivas ou negativas, determinando assim suas preferências (RISCAROLLI et al., 2014). Para Motta e Mattar (2011), os fatores comportamentais referem-se aos hábitos de consumo ou de lealdade dos indivíduos. Os critérios de segmentação de mercado são compostos por fatores que podem ser analisados separadamente ou em conjunto, porém deve-se considerar diversos arranjos a fim de obter melhores resultados (MEDAGLIA; MAYNART; SILVEIRA, 2013).

## **2.3 Estratégias competitivas genéricas**

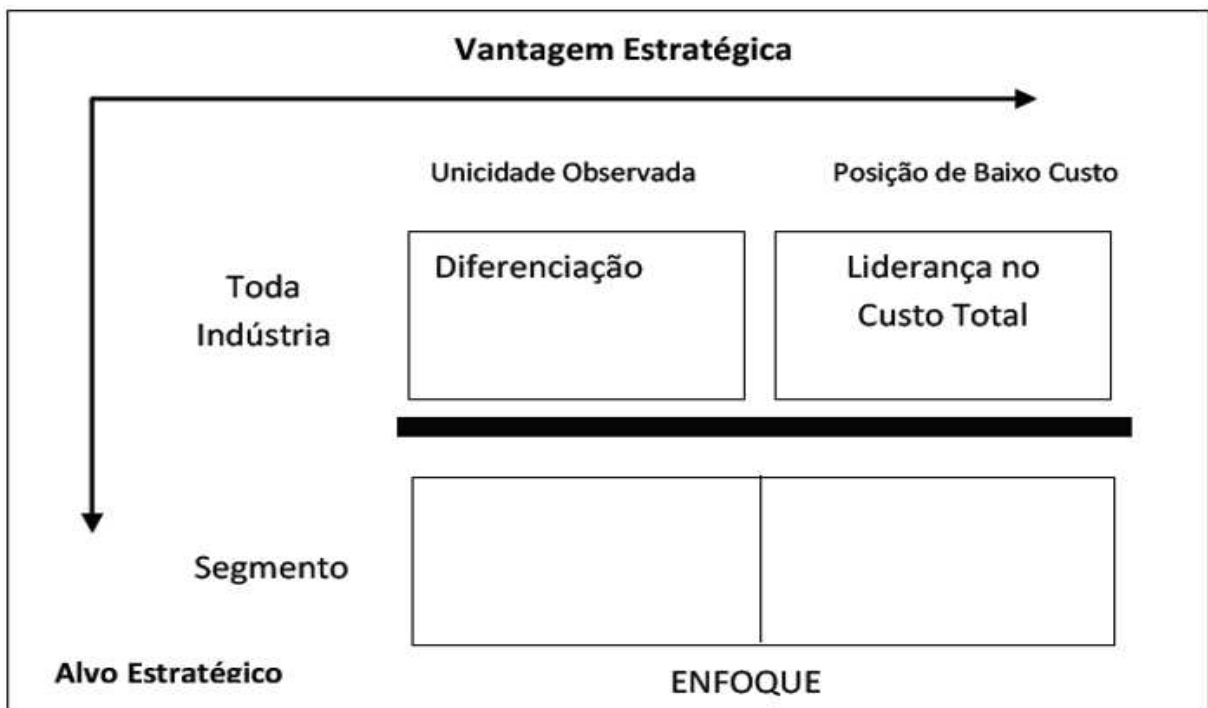
Para Martins et al. (2010), a estratégia competitiva tem como finalidade a análise de como as organizações devem se posicionar e competir de forma eficiente em suas áreas de

atuação. Stefenon (2012), destaca que a competitividade empresarial tem origem nas capacidades e competências internas, e também nos fatores ambientais em que participam.

Bazanini et al. (2016), concordam que, para definir estratégias, leva-se em conta o ambiente no qual a empresa está inserida, e acrescentam que definições referentes às alternativas encontradas podem contribuir para planejamentos futuros. Para Barbalho Júnior e Callado (2008), a estratégia competitiva está presente em todas as empresas, sendo que estas estratégias podem ser explícitas, quando são desenvolvidas por meio de um processo de planejamento prévio, ou implícitas, quando seu desenvolvimento é natural, originado das atividades cotidianas existentes na empresa (BARBALHO JÚNIOR; CALLADO, 2008).

Porter (2004) sugere três abordagens classificatórias com potencial de sucesso (Figura 3), com a intenção de superar seus concorrentes e definir seu posicionamento, que são: a liderança no custo total; a diferenciação e o enfoque.

**Figura 3 – Três estratégias genéricas**



Fonte: Porter (2004).

### 2.3.1 Estratégia de liderança no custo total

Porter (2004), afirma que para esta liderança, é necessária a redução, além de um rígido controle relativos aos custos, tornando este tema central em toda estratégia, embora ressalte que a qualidade e a assistência, dentre outras áreas, não possam ser desconsideradas.



Busca vantagens competitivas ofertando produtos e serviços com custos menores aos dos concorrentes, em decorrência de uma produção em grande escala, o que pode refletir em menores custos para a empresa (VITORINO FILHO; PERESIN; SACOMANO NETO, 2011).

Segundo Bronzeri e Bulgacov (2014), a liderança em custo total poderá ser uma fonte de vantagem competitiva, desde que as empresas implementem ações visando ao aumento de sua economia de escala, obtendo uma redução nos custos de produção. Os autores ainda destacam que o excedente de oferta gerado pelo aumento na produção poderá afetar toda a indústria (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

### **2.3.2 Estratégia de diferenciação**

A diferenciação pode ocorrer no produto ou no serviço oferecido pela empresa e, por apresentar dificuldades de ser imitada, tem um potencial maior na conquista por vantagens sustentáveis (BRONZERI; BULGACOV, 2014). Forte, Matos e Oliveira (2015), definem que a estratégia de diferenciação se caracteriza pela distribuição e produtos valiosos e diferenciados para determinados consumidores. O valor percebido pelos clientes e a não imitabilidade por parte dos concorrentes irá definir se a diferenciação é sustentável ou não (DONATO, 2012).

Perussi e Rejowski (2006), conceituam que em uma estratégia de diferenciação, os produtos devem-se distinguir de outros concorrentes de forma que seus clientes os vejam como únicos, permitindo a utilização de maiores preços por este motivo. Entre outros fatores, esta diferenciação pode ser considerada tanto pelo prestígio da marca, como pela qualidade.

Mintzberg et al. (2006), acrescentam que é possível diferenciar as ofertas de uma organização em seis maneiras básicas. São elas: estratégias de preço; de imagem; de suporte; de diferenciação de qualidade; de diferenciação de design e estratégia de não-diferenciação. Da mesma forma, a busca de vantagens competitivas introduz elementos de diferenciação nos produtos e serviços (produtos ou serviços únicos, com melhor qualidade, melhor desempenho ou características únicas) que justifiquem preços mais altos (VITORINO FILHO; PERESIN; SACOMANO NETO, 2011).

### **2.3.3 Estratégia de enfoque**

Mesmo que as estratégias de baixo custo e de diferenciação almejem atingir seus objetivos de forma mais ampla dentro de uma indústria, é com um enfoque que a empresa irá atingir com maior efetividade e eficiência seus objetivos (PORTER, 2004). Segundo o autor a estratégia em enfoque pode atender melhor seus clientes, podendo atender suas necessidades específicas.

Martins et al. (2010), ressaltam que nesta posição, a empresa pode buscar liderança em custo ou diferenciação, com os mesmo prós e contras dos outros concorrentes, mesmo que estes adotem estratégias em custos ou diferenciação. Bronzeri e Bulgacov (2014), completam afirmando que uma estratégia de enfoque tem por natureza a busca por definição de um alvo estratégico que a empresa possa atender de modo diferenciado.

Porter (2004), lembra que as estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas visando a criação de uma posição que possa servir como proteção para uma indústria, obtendo assim melhores retornos. Sendo assim, é de interesse identificar os padrões de conduta em diferentes indústrias, tendo por objetivo identificar se há relação entre a estrutura e o desempenho (CHURCH; WARE, 2000).

Seja por uma oferta de produtos e serviços com custos menores, ou pela diferenciação destes, tem por objetivo extrair vantagens competitivas limitando-se a determinados segmentos de demanda (VITORINO FILHO; PERESIN; SACOMANO NETO, 2011). Para Forte, Matos e Oliveira (2015), as teorias sobre a estratégia empresarial têm por finalidade definir o que é estratégia, o que pode explicar a conquista de vantagens competitivas.

## **2.4 Vantagem competitiva**

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de estratégia empresarial, as quais abordam as vantagens competitivas, podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro trata dos estudos que buscam as origens da vantagem competitiva, relacionado com atributo externo à organização e, outro caso, tendo origem nas características internas da organização. E o segundo eixo separa as abordagens baseando-se em informações sobre a concorrência (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia para criação de valor que não esteja sendo implementada por seus concorrentes (BARNEY, 1991). Para Porter (1989), para compreensão de uma vantagem competitiva devemos olhar para

atividades distintas como na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do produto. Na busca por estratégias, a identificação de fontes de vantagem competitiva é um dos principais temas dentro desta área de estudo (LAURETTI; MATIAS FILHO; BASSO, 2011).

O objetivo principal de uma estratégia é permitir que uma empresa construa e coloque em prática uma estratégia que tenha como resultado uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011). Portanto uma empresa pode criar maior valor, desde que apresente uma vantagem competitiva frente aos seus competidores (BRITO; BRITO, 2012). Os concorrentes podem buscar neutralizar estas estratégias, copiando-as ou ainda melhorando suas próprias estratégias em resposta a um movimento de um concorrente (BARNEY, 1991). Ainda segundo o autor, neste ponto surge a importância de não somente identificar uma fonte de vantagem competitiva, mas também de sustentá-la de forma que seus principais concorrentes não possam copiá-la ou neutralizá-la. Sendo o objetivo central a geração de riqueza, a vantagem competitiva destaca-se como importante forma de alcançar tais resultados (LAURETTI; MATIAS FILHO; BASSO, 2011).

#### **2.4.1. Medindo a vantagem competitiva: desempenho**

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão ligados à capacidade de identificar, reconhecer e medir o ambiente no qual está inserida, bem como suas próprias ações. O que não se mede não pode ser gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997). Como visto anteriormente, uma empresa possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que crie valor para a empresa, e que não esteja sendo implementada por nenhum de seus concorrentes. (BARNEY, 1991).

Ao longo do tempo, a busca por modelos capazes de medir a geração de valor, e a construção de ferramentas capazes de avaliar este fator, vem sendo abordado com o objetivo de mensurar com maior precisão o valor da empresa (LAURETTI; MATIAS FILHO; BASSO, 2011). Sendo que por valor econômico da empresa entende-se a diferença da relação entre os benefícios percebidos pelo consumidor e o custo econômico total desses produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2011). Porém, segundo os autores, fatores como as percepções dos consumidores e os custos totais associados não serão fáceis de medir. Daí surgirem duas abordagens: a primeira estima o desempenho econômico, e a segunda seu desempenho contábil (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Os índices para medir o desempenho econômico são divididos em dois grupos: dívida (capital de bancos), e participação acionária, que é o capital de indivíduos possuidores de ações (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Além disso, medição do desempenho dos mais variados, desde o básico até os modelos mais avançados, está relacionada à tomada de decisão de uma empresa, e podemos citar alguns modelos utilizados:

- a) modelo 7's Mckinsey - é também denominado por 7S, busca um equilíbrio no gerenciamento e relaciona sete fatores: estratégia; estrutura; sistemas; estilo; equipe de direção; habilidades e valores comuns (BARTZ; SILUK; BARTH, 2011);
- b) o modelo *Key performance areas* (KPA) - traz como principais fatores: processos operacionais; funções específicas da organização; elementos externos (percepção do cliente) e aspectos infra estruturais (treinamentos) (BARTZ; SILUK; BARTH, 2011);
- c) modelo *Key performance indicator* (KPI) - mede o desempenho da organização, além de envolver todos os níveis de hierarquia da empresa direcionando-os para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa. Visando obter vantagem competitiva, este processo deve ser contínuo (LARROTE; ROBERTS; RILEY, 2010);
- d) modelo *Balanced scorecard* (BSC) - Baseia-se em quatro perspectivas: aprendizado e crescimento; cliente; financeiro e processos internos dos negócios. Tem como objetivo demonstrar a visão e as estratégias da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004);
- e) o *total performance scorecard* (TPS) - Modelo direcionado ao desenvolvimento pessoal, avaliação e melhoria das capacidades dos membros da organização, tendo por características ser sistemático e contínuo (BARTZ; SILUK; BARTH, 2011).

Como exemplos citados por Barney e Hesterly (2011), e que indicam formas de medir o desempenho através de índices contábeis, agrupados em quatro categorias, tem-se: índices de lucratividade; índices de liquidez; índices de alavancagem e índices de atividades, que será abordada na pesquisa.

Desta maneira segundo os autores, a medição, o controle e a implementação destes indicadores devem colaborar para que a empresa se mantenha no mercado atual, e se torne mais competitiva e exigente diante de seus concorrentes e clientes, podendo obter vantagens como resultado destas estratégias.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia da pesquisa expõe o método e as técnicas que serão utilizadas para a realização da pesquisa, ou seja, que serão aplicadas para definição da amostra e para a coleta e análise de dados.

A metodologia da pesquisa é apresentada em três partes. Primeiramente, descreve-se o método da pesquisa que apresenta o delineamento da pesquisa, a partir do objetivo do estudo; em segundo, define-se a população e a amostra, sendo explicada a técnica de amostragem utilizada. Em sua terceira parte, apresentam-se os procedimentos de coleta de dados com a elaboração do instrumento de coleta e sua aplicação. E por último, aborda-se os procedimentos de análise dos dados.

#### **3.1 Método de pesquisa**

Levando em consideração o objetivo de investigar os fatores que influenciam a estratégia e o desempenho das empresas imobiliárias em Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul, descrevendo a estrutura e o posicionamento estratégico, foi estabelecido o método de pesquisa.

A pesquisa possui natureza quantitativa, pois se utiliza de quantificações para a coleta de dados e tratamento das informações (GIL, 1999). Também se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois tem como principal objetivo descrever algo, normalmente característica ou funções de mercado (MALHOTRA, 2011). E adotará um corte transversal que, para Malhotra (2011), é uma maneira de coletar informações e dados da população, somente uma vez.

#### **3.2 População e amostra**

Para Vieira (2011), a população é o conjunto de unidades do qual deseja-se obter informações. Neste estudo, a população alvo será as empresas imobiliárias ativas na cidade de Passo fundo, no estado do Rio Grande do Sul, e foi estimada em 87 empresas após coleta de dados como, nome, endereço e telefone, buscados em listas telefônicas e anúncios *on-line*.

A amostra é definida por Malhotra (2011), como a parte da população escolhida para participar de um estudo ou pesquisa. Portanto, a amostra é todo subconjunto de unidades extraídas de uma população (VIEIRA, 2011). Para este estudo, com população estimada em

87 empresas imobiliárias, foram coletados 37 questionários, o que representa uma amostra equivalente a 42,53% da população constituída por incorporadoras, empresas imobiliárias e profissionais autônomos. Essa população foi definida com base em informações coletadas através de consulta em listas telefônicas e anúncios *on-line*.

Este estudo também adota uma amostra não-probabilística, pois é constituída por um número de unidades em uma amostra, baseando-se no julgamento do pesquisador (VIEIRA, 2011). Além disso, a amostra não-probabilística terá como técnica a amostragem por conveniência. Malhotra (2011), afirma que, na amostra por conveniência, a escolha das unidades amostrais fica a critério do entrevistador. Assim, o critério de escolha baseou-se nas empresas que se disponibilizaram em participar da pesquisa.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados refere-se à maneira como os dados serão obtidos além de determinar o processo que será utilizado para a coleta. Para tanto, como instrumento de coleta definiu-se pela elaboração de um questionário, que é o conjunto formal de perguntas e têm como objetivo coletar as informações dos entrevistados (MALHOTRA, 2011).

O instrumento de coleta pode ser definido como um documento pelo qual as perguntas elaboradas serão apresentadas aos respondentes, além de conter o registro das respostas e dos dados obtidos (MATTAR, 2008). Neste caso, o instrumento de coleta se utilizará, como técnica de escalonamento, não comparativa, de uma escala do tipo *Likert* de 11 pontos, sendo categorizada de 0 a 10, podendo, desta forma, medir os resultados de maneira mais precisa, além de perceber melhor as variações nas respostas. Segundo Malhotra (2011), esta escala exige dos entrevistados a indicação de um grau de concordância ou discordância.

Em relação ao questionário, foi dividido em três blocos e cada um deles abordará um grupo de variáveis referentes a: características da empresa; estratégia e concorrência; e desempenho (Quadro 1).

**Quadro 1: Operacionalização das variáveis de estudo**

Construto	Variável	Item	Tipo de pergunta	Autor
Caracterização da empresa	Idade	2	Aberta	Elaborado pelo autor
	Número de corretores e funcionários			
	Tipo de negócio imobiliário	2	Múltipla escolha	
	Tipo de transação imobiliária			
É associada a alguma rede?	1	Dicotômica		
	Porte	1	Múltipla escolha	
Estratégia e concorrência	Padrão de acabamento dos imóveis	1	Múltipla escolha	Porter (1989, 2004)
	Avaliação dos imóveis	1	Aberta	
	Qualidade Preço Localização Propaganda Serviços	5	Escala de 11 pontos	
Desempenho	6			Barney e Hesterly (2011)
		Faturamento Vendas Lucro Produtividade Rentabilidade Custos		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O questionário foi submetido a um pré-teste que, para Malhotra (2011), trata-se de testar o instrumento em uma pequena amostra, com a finalidade de validação do questionário, identificando e eliminando potenciais problemas. Nesta pesquisa, o pré-teste foi executado em duas etapas. Inicialmente, o questionário foi encaminhado para quatro especialistas (profissionais da área e pesquisadores), para que observassem alguns possíveis equívocos, momento em que foram captadas algumas sugestões para melhoramento do questionário.

Primeiramente o instrumento passou pela análise de dois especialistas, professores, que avaliaram a formulação do instrumento e se o instrumento é academicamente possível de ser analisado; por segundo, o instrumento passou a ser analisado por dois empresários a fim de testar a compreensão e acessibilidade da linguagem, sendo validado. Após, em um segundo momento, foi aplicado o pré-teste em três empresas imobiliárias para a nova avaliação de possíveis dificuldades de interpretação e tempo médio para resposta do questionário.

Para esta pesquisa, o pré-teste será aplicado em três empresas imobiliárias realizado entre os dias 01/08/2016 e 08/08/2016, e servirá como avaliação do instrumento levando em conta fatores como possíveis dificuldades de interpretação e tempo médio para resposta. Após o período de testes e validação, o instrumento de coleta será aplicado pelo próprio pesquisador, que realizará as entrevistas pessoalmente. Fica estabelecido como período de coleta o período compreendido entre os dias 10/08/2016 e 20/09/2016.

### 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados será realizada em etapas, começando pela tabulação, que consiste na contagem do número de observações que ocorrem em cada categoria, podendo ser simples ou cruzada (MATTAR, 2008). Ressalta-se que havendo a inexistência de respostas completas em determinadas questões, justifica-se a variação do tamanho da amostra entre 36 e 37. Após, será realizada a estatística descritiva que trata das técnicas referentes a descrição de dados numéricos (KAZMIER, 2004).

Em seguida, serão aplicadas técnicas que irão nos conduzir ao tratamento final da pesquisa. Será primeiramente realizada a caracterização da amostra. Após, foi realizada a estatística descritiva, através da análise da distribuição de frequência nas variáveis: tipos de negócio (Tabela 1); tipos de transação (Tabela 2); porte das empresas imobiliárias (Tabela 3); padrão dos imóveis (Tabela 4); período de fundação (Gráfico 1); a rede coligadas (Tabela 5); e desempenho (Tabela 7).

Por outro lado, também foi utilizada como técnica de análise o gráfico de dispersão para o período de fundação (Gráfico 1), e para a relação entre preço e qualidade (Gráfico 2). A média e desvio de padrão nas variáveis: fatores críticos de sucesso (Tabela 6); fatores críticos de sucesso (Tabela 8); indicadores de desempenho (Tabela 9); avaliação de imóveis (Tabela 10); e tipos de transação por faixa etária (Tabela 11). O teste t de Student nas variáveis: indicadores de desempenho (Tabela 9); e tipos de transação por faixa etária (Tabela 11).



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo. Será primeiramente realizada a caracterização da amostra. Após, será realizada a estatística descritiva, através da análise da distribuição de frequência, média, desvio de padrão e teste t de Student.

### 4.1 Descrição da amostra

A descrição da amostra começa trazendo informações sobre o porte das empresas. De acordo com o governo federal, foram consideradas microempresas aquelas que possuem faturamento máximo de R\$ 360.000,00; pequenas empresas, as que faturam entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3,6 milhões anuais; médias empresas, com faturamento anual entre R\$ 3,6 milhões e R\$ 20 milhões e grandes empresas, com faturamento anual superior a R\$ 20 milhões de reais (BRASIL.GOV, 2016). Pode-se observar melhor na Tabela 1.

**Tabela 1 - Porte das empresas imobiliárias**

Porte	Frequência	Porcentagem
Microempresa	14	37,84
Pequena empresa	19	51,35
Média	2	5,41
Grande	2	5,41
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observa-se, na Tabela 1, a distribuição de frequência do porte dos participantes da pesquisa, e nota-se que as pequenas empresas dominam o mercado, com uma participação de 51,35% do total de entrevistados, seguido pelas microempresas com 37,84% do total. As médias e grandes empresas possuem uma frequência de duas ocorrências cada, o que representa um percentual de 5,41% para cada, em comparação com o total da pesquisa.

Seguindo com a descrição do setor, também foi identificada a existência de uma rede denominada Imobiliárias Coligadas, fundada em 1992, sendo a primeira rede de imobiliárias do Brasil e conta atualmente com 12 associados participantes nesta pesquisa. Foi constituída com a finalidade dar maior agilidade na comercialização dos imóveis dos clientes. A formação de uma rede colaborativa entre as empresas, pode conduzi-las a explorar novas

oportunidades, além da redução de incertezas diante do mercado (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001). Porter (2004), acrescenta que estas ações conjuntas entre concorrentes podem ser o reflexo de uma reação a ameaça de produtos substitutos. Neste sentido, os dados coletados da Tabela 2 mostram a participação da rede nesta pesquisa.

**Tabela 2 - A rede Coligadas**

<b>Porte</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Participam	12	32,43
Não participam	25	67,57
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Das 37 entrevistas realizadas, 12 dos participantes fazem parte da rede denominada Imobiliárias Coligadas, o que corresponde a uma participação de 32,43% do total de respondentes. Das 12 participantes dessa rede, 7 delas possuem mais de 20 anos de atuação no mercado de Passo Fundo, respondendo por 58,33% do total de 12 associados, enquanto outras cinco atuam há menos de 20 anos, o que corresponde a 41,67% de um total de 12. O setor ainda conta com 25 dos entrevistados, ou 67,57% do total de 37 empresas, que não fazem parte da rede.

Foram aplicados 37 questionários em empresas do setor imobiliário de Passo Fundo, sendo que deste número foram identificadas: 2 incorporadoras, que além de atuarem na construção de empreendimentos também realizam transações de compra, venda e aluguel, e 35 imobiliárias, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Tipos de negócio**

<b>Tipo de negócio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Incorporadora</b>	2	5,41
<b>Imobiliária</b>	35	94,59
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Como mostra a Tabela 3, o tipo de negócio constituído por imobiliárias responde por 94,59% das empresas do setor imobiliário, com frequência de 35 de um total de 37 participantes da pesquisa, na cidade de Passo Fundo. Estas empresas possuem em média 19 anos de atuação no mercado local, e contam com 137 corretores imobiliários e 136 funcionários, não corretores.

As incorporadoras/construtoras, constituem o terceiro grupo e estão caracterizadas por uma participação de 5,41% das empresas do setor imobiliário, com uma frequência de 2 de um total de 37 participantes. Apresentam uma média de idade de 25,5 anos de atuação, e contam com 1 corretor de imóveis, pois uma das empresas possui um único corretor, enquanto na segunda ocorrência as transações são realizadas diretamente com os proprietários, e 202 funcionários não corretores somados.

Também foi observado, conforme Tabela 4, como estão distribuídos os três tipos de transação: venda; locação/venda e locação, em relação a cada tipo de negócio de acordo com suas preferências. A estratégia de enfoque, em algum dos tipos de transação por exemplo, tem por natureza a busca por definições de um alvo estratégico que a empresa possa atender de modo diferenciado (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

**Tabela 4 - Tipos de transação**

Tipo de negócio	Tipo de transação		
	Venda	Locação/Venda	Locação
<b>Imobiliárias</b>	10	24	1
<b>Incorporadoras</b>	0	2	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O tipo de negócio imobiliárias indica um enfoque principalmente em locação/vendas, que conta com 24 imobiliárias pesquisadas o que corresponde a 68,57% de um total de 35 imobiliárias. Já as empresas com enfoque em vendas contam com dez respondentes, o que corresponde a 28,57% de um total de 35 imobiliárias. A alternativa com enfoque exclusivamente em locação foi citada apenas uma vez o que corresponde a 2,86% do total de 35 imobiliárias. As duas incorporadoras pesquisadas mostram um enfoque em locação/venda, com 100% da preferência.

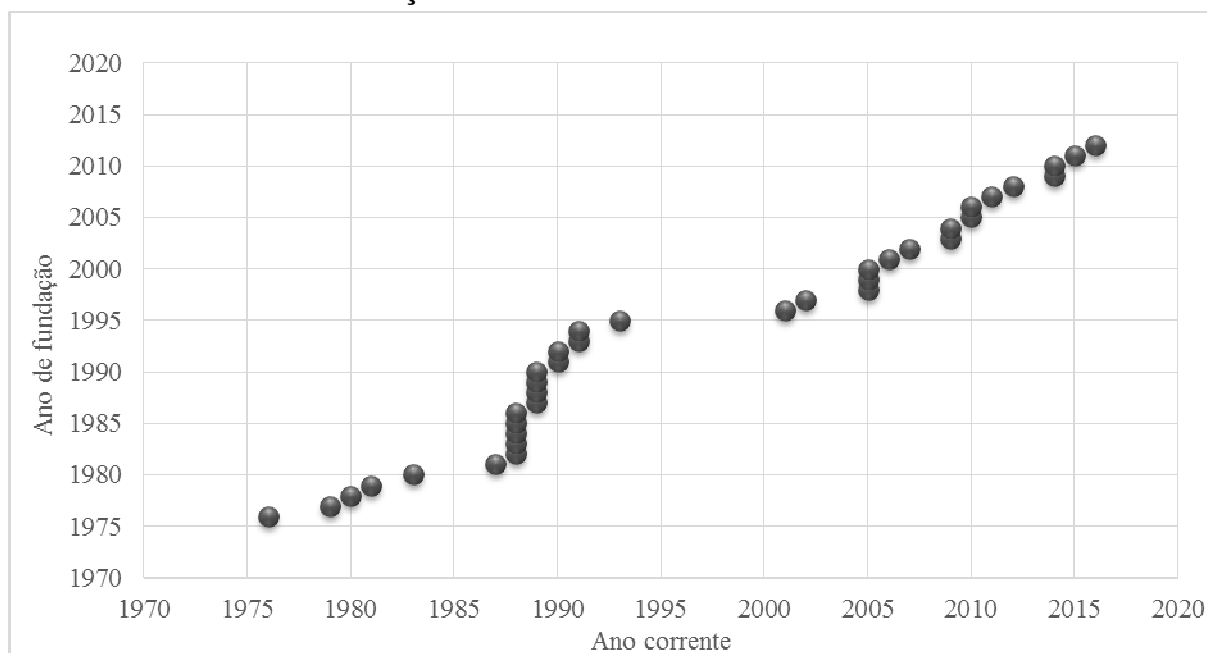
A Tabela 4, nos mostra quais os principais tipos de transação e qual a frequência em que cada um deles ocorrem dentro do setor pesquisado. Observamos que, entre os 37 respondentes, há uma preferência por um enfoque na locação e venda de imóveis, sendo a

opção escolhida por 26 participantes, o que representa um percentual de 70,27% do total de respondentes. Vendas tem a preferência de 10 participantes e representa uma fatia de 27,03% do total da amostra, e por fim, o tipo de transação locação obteve a preferência de somente um entrevistado, representando um percentual de 2,7% de um total de 37 participantes.

Seguindo com a descrição das características do setor pesquisado, com a análise do período de fundação das empresas participantes da pesquisa, período que abrange desde 1976 até 2016, conforme o Gráfico 1, é possível visualizar claramente dois agrupamentos, separados naturalmente, por oito anos (com início em 1993), de completa ausência de novos entrantes, o que somente voltou a ocorrer em 2001.

O primeiro grupo, é constituído por entrantes que ingressaram no mercado entre os anos 1976 e 1993, e conta com o início das atividades de 20 entrevistados, ou 54,05% do total de 37 participantes. E o segundo grupo, que é constituído por 17 entrantes, ou 45,95% do total de 37 participantes que ingressaram no mercado entre os anos de 2001 e 2016. Através do modelo das cinco forças de Porter (2004), observa-se no Gráfico 1, a rivalidade entre as empresas, que disputaram espaço no mercado por um longo período de tempo, até que um houvesse um grande ingresso de novos competidores no mercado que representou uma ameaça aos competidores com mais tempo de atuação.

Desta forma os dados serão analisados levando em consideração estes agrupamentos, sendo o período de fundação (que decorre ao longe de 40 anos), dividido em dois, entre participantes com atuação no mercado superior há 20 anos, e os participantes com atuação no mercado inferior a 20 anos.

**Gráfico 1 – Período de fundação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observa-se, nesses dados, que no período entre os anos 1994 e 2000 não houve ingresso no mercado de nenhum dos 37 entrevistados. Este fenômeno pode ter relação com dois ciclos econômicos pelos quais o país passou. O primeiro, surge após uma instabilidade política e econômica vividos na década de 1960 e se estendeu por um período de quatro anos, quando surgiram as primeiras medidas governamentais em direção à estruturação de um sistema habitacional, sendo criado em 1964 o Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e o Plano Nacional da Habitação (PNH), (CASTELO et al., 2007).

A intervenção do governo na economia continuou com a criação do Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG), com o objetivo de estabelecer medidas buscando estabilidade econômica, controle de inflação e redução de gastos, entre outros (BASTIAN, 2012). Estas medidas, em conjunto com o fomento para investimentos habitacionais, a criação de companhias de crédito imobiliário, a estruturação do SFH e criação do Banco Nacional da Habitação (BNH), a poupança, o lançamento do Fundo Garantidor do Tempo de Serviço (FGTS), entre outros, conduziram o país ao início de um ciclo de aquecimento do mercado imobiliário ao final da década de 1960 até o final da década de 1970, tendo seus efeitos refletidos ao longo dos anos 1980 e início dos anos 1990, o que parece ter influenciado diretamente na entrada de novos competidores no mercado existente neste período, (CASTELO et al., 2007). Como é possível visualizar no Gráfico 1.

O período de alta do mercado imobiliário foi acompanhado de uma aceleração inflacionária, retornando os desequilíbrios econômicos e políticos. No início dos anos 1990, o país sentia os sintomas de desaquecimento, períodos de desconfiança, queda na oferta de crédito e restrição para financiamentos, queda da renda das famílias, altas taxas de juros incentivando investimentos em aplicações financeiras ao invés do investimento em imóveis, entre outros, com reflexo direto nos estoques que voltam a subir (BASTIAN, 2012).

Com os esforços do governo, a partir de 1994, no âmbito das políticas econômicas, como a criação do Plano Real em 1994 e a criação do Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), e fiscais como a adoção do Regime de Metas de Inflação (RMI), e a promulgação da lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (BALARINE, 2002). Desta forma, o país começa a se direcionar para a estabilidade, o que só ocorre ao final da mesma década e início dos anos 2000. A economia passa então a incentivar investimentos de longo prazo, a ter previsibilidade, e conjuntamente com outros elementos econômicos e políticos que caracterizaram o início da década (CASTELO et al., 2007). Estes fatores em conjunto contribuíram para um novo ciclo de aquecimento imobiliário.

Alguns fatores podem ter algum nível de relação com esses ciclos, sendo um deles o enfoque em um tipo específico de transação. Em uma estratégia de enfoque, busca-se atender necessidades específicas dos clientes, e desta forma pode oferecer um serviço diferenciado (PORTER, 2004; BRONZERI; BULGACOV, 2014). É possível visualizar, na Tabela 5, que as empresas possuem diferentes enfoques quanto às transações de venda, locação e venda, e somente locação.

**Tabela 5 - Tipo de transação por faixa etária (N = 36)**

<b>Tipos de transação</b>	<b>&gt;20</b>	<b>&lt;20</b>
Venda	1	8
Locação/Venda	18	8
Locação	1	0

Fonte: Elaborado pelo auto (2016).

A Tabela 5 mostra as preferências com relação ao enfoque das empresas em relação ao tipo de transação. Os especialistas em vendas somam 9 entrevistados de um total de 36, o que representa 25% do total da amostra. E entre os especialistas em venda, as empresas mais jovens se destacam com 8 respondentes, representando uma participação de 88,89% de um

total de 9, o que pode representar uma tendência entre os entrantes mais jovens. As empresas entrantes oferecem desta forma, uma ameaça aos concorrentes já participantes do mercado, pois procuram conquistar uma parcela do mercado e para isso trazem novas capacidades e recursos (PORTER, 2004; DELUCA; SOUZA, 2004).

O enfoque em locação e vendas se apresenta como favorito entre os entrevistados, sendo escolhido por 26 das 36 entrevistas desta amostra, sendo o preferido também entre as empresas com maior tempo de atuação no mercado, sendo apontada por 18 das 20 empresas com mais de vinte anos. Isso revela a rivalidade entre as empresas já existentes, que disputam o mesmo espaço dentro de um mercado (PORTER, 2004; MARTINS et al., 2010). Por fim a locação, que tem a preferência de somente um entrevistado.

Seguindo com o comparativo entre as duas faixas etárias, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem alguns tipos de imóveis (quitinete e apartamento) e de transação (venda e aluguel), de acordo com suas estimativas. Após o tratamento dos dados, foram consideradas somente as respostas completas, e em seguida foram comparadas as médias e os desvios de padrão relativos às duas faixas etárias, como é visível na Tabela 6.

**Tabela 6 - Avaliação de imóveis (N= 36)**

Avaliado	>20		<20	
	Média	Desvio de padrão	Média	Desvio de padrão
<b>Venda quitinete</b>	132.500,00	42.814,580	131.250,00	29.857,62
<b>Venda apartamento</b>	299.722,22	62.508,169	293.333,33	47.354,24
<b>Aluguel quitinete</b>	597,22	125,408	654,17	149,937
<b>Aluguel apartamento</b>	1072,22	159,247	1195,83	193,600

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Primeiramente, observando as avaliações referentes às vendas de dois tipos de imóveis, nota-se que as empresas com mais tempo de atuação no mercado tendem a avaliar com preços ligeiramente maiores em relação as empresas mais jovens. Seus desvios de padrão em relação à média são 43,20% e 32% maiores, respectivamente ao tipo de imóvel avaliado (quitinete; apartamento), que as empresas mais jovens. Porém, na análise do tipo de avaliação aluguel, a situação se inverte, e as empresas mais jovens passam a ter maiores avaliações para os imóveis, acompanhado de maiores desvios de padrão.

O tipo de transação venda, observado na Tabela 5, parece ter algum nível de relação com os números apresentados nas avaliações dos imóveis. Quando levado em conta somente os tipos de transação, os resultados podem explicar esta inversão dos valores nas avaliações, e o enfoque em determinados tipos de transações pode ter influência na avaliação dos imóveis e seus preços, para cima ou para baixo, dependendo de sua especialidade.

Seguindo com a análise e discussão dos resultados, observando a preferência dos entrevistados com relação a qualidade do padrão dos imóveis, que se justifica, pois, a segmentação mostra relevância como instrumento de apoio para definir o escopo tanto da estratégia de negócio como da estratégia de *marketing*, além de auxiliar a empresa a definir em quais segmentos a empresa poderá competir (TOLEDO; SIQUEIRA, 2001). A opção dos entrevistados por um padrão de acabamento e qualidade, considerando as seguintes alternativas: alto (luxo/alto padrão); médio; baixo (popular/econômico), pode ser considerada como uma segmentação de produtos.

Desta forma, é possível observar na Tabela 7 como as empresas pesquisadas estão posicionadas, de acordo com suas preferências, com relação ao padrão do imóvel. Levando em conta que os participantes poderiam escolher mais de uma opção de padrão e qualidade, consideramos neste primeiro momento o posicionamento das empresas de acordo com suas preferências, conforme Tabela 7.

**Tabela 7 - Padrão dos imóveis**

<b>Padrão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Alto	8	21,70
Médio/Alto	8	21,70
Médio	18	48,60
Baixo/Médio/Alto	3	8,00
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Destaca-se, nesta análise, a grande preferência por uma segmentação de imóveis de médio e alto padrão. O padrão médio, dadas as combinações possíveis de resposta, foi assinalado como preferível em grande parte das amostras coletadas, considerando os casos em que foi citado em conjunto com outros padrões de acabamento e qualidade, ou separadamente, estando presente em 78,38% das respostas.



O alto padrão também apresenta forte presença nas preferências dos entrevistados, estando presente em 51,35% dos casos, considerando todas as vezes em que foi citado. Já a opção por um padrão de acabamento e qualidade baixo, obteve uma menor participação, sendo citado em 8,11% dos casos, o que pode significar que há espaços que não estejam sendo ocupados por outros concorrentes dando oportunidade para que alguma empresa atuante, ou até mesmo uma nova entrante possa estabelecer uma estratégia que crie valor, ou seja uma possível fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Esta pesquisa também abordou as empresas quanto a suas estratégias e posicionamento diante da concorrência, essenciais para um posicionamento dentro de um mercado (PORTER, 2004). Para tanto, alguns fatores críticos para o sucesso foram apresentados aos participantes da pesquisa, onde deveriam avaliar em grau de importância sua posição em uma escala *likert* de 11 pontos (de 0 a 11). Esta análise, de importância também justificada por Kotler e Keller (2006), indica as preferências e o posicionamento estratégico em relação a fatores como: padrão e qualidade dos imóveis; preço; localização; divulgação e satisfação e prestação de serviços, como observa-se na Tabela 8.

**Tabela 8 - Fatores críticos de sucesso (N = 36)**

<b>Fatores</b>	<b>Media</b>	<b>Desvio de padrão</b>
Padrão e qualidade	7,306	1,431
Preços	7,028	1,483
Localização	8,029	1,839
Divulgação	7,972	2,942
Satisfação e prestação de serviços	8,833	1,159

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Para análises dos dados contidos na Tabela 8, foram calculadas as médias para que se possa obter uma visão geral das empresas com relação aos fatores apresentados na pesquisa. A maior média de avaliação foi observada em relação ao fator satisfação e prestação de serviços, que apresentou uma média geral de 8,83 pontos, de uma escala de 0 a 10, e com o menor desvio de padrão observado nesta amostra, de 1,159, o que demonstra uma homogeneidade nas avaliações deste fator entre todas as empresas.

A localização dos imóveis, um fator geográfico segundo (KOTLER; KELLER, 2006) se mostra de grande importância para as empresas, ficando com uma média de avaliação de

8,83, mas com o segundo maior desvio de padrão entre as amostras de 1,839, mostrando uma heterogeneidade um pouco maior com relação a outros fatores, revelando um descolamento com relação à média.

O fator divulgação, que abrange os diferentes tipos de canais que são utilizados pelas empresas para divulgação dos imóveis, apresentou uma média de 7,97 pontos e o maior desvio de padrão desta amostra, com 2,942, o que mostra um grande descolamento com relação à média e a maior heterogeneidade observada. Isso mostra que as empresas se utilizam de diferentes níveis de investimentos em propaganda e serviços podendo ter reflexo em seus resultados.

O padrão de qualidade e acabamento dos imóveis e os preços são fatores que também foram avaliados pelos participantes. Como resultados, mostraram números semelhantes entre si, com uma média de 7,30 e 7,02 pontos respectivamente, e desvios de padrão também muito próximos, 1,431 e 1,483 respectivamente, o que pode ser reflexo do atual mercado imobiliário, com imóveis de um padrão e qualidade de acabamentos médio-alto, da mesma forma que os preços se mostram condizentes com essa tendência atual.

Ainda sobre os fatores críticos e o desempenho nas empresas levando em conta conceitos de Porter (1989, 2004) e Kotler e Keller (2006), foram feitos comparativos levando em conta o período de fundação das empresas, a fim de observar possíveis diferenças nas avaliações e abordagens dos entrevistados. Assim, considerando o tempo de atuação das empresas, estando elas divididas em dois grupos, um com empresas com mais de 20 de atuação (n=20), e o outro com empresas com menos de 20 anos de atuação (n=16), a Tabela 9 traz os dados coletados sobre a pesquisa dos fatores críticos de sucesso.

**Tabela 9 - Comparação dos fatores críticos de sucesso com base na idade (n = 37)**

Variáveis	Idade	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Qualidade do imóvel	< 20 anos	17	6,882	1,615	- 1,404
	> 20 anos	20	<b>7,550</b>	1,276	
Preço do imóvel	< 20 anos	17	6,647	1,800	- 1,227
	> 20 anos	20	<b>7,250</b>	1,164	
Localização do imóvel	< 20 anos	17	7,352	1,966	* - 2,229
	> 20 anos	20	<b>8,600</b>	1,429	
Propaganda do imóvel	< 20 anos	17	7,529	3,299	- 0,954
	> 20 anos	20	<b>8,450</b>	2,564	
Satisfação do cliente	< 20 anos	17	8,647	1,320	- 1,056
	> 20 anos	20	<b>9,050</b>	0,998	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível de: \* p<0,05.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Primeiramente, observando as médias dos fatores críticos para o sucesso, nota-se que as empresas com mais de 20 anos de mercado demonstram um enfoque maior tanto em padrão de qualidade quanto nos preços dos imóveis, estando as médias destas empresas ligeiramente mais altas que as empresas com menos de 20 anos. A preferência por imóveis de maior qualidade e preço tem características de fatores demográficos que estão relacionados, como por exemplo, a renda dos clientes destas empresas. Esta segmentação não mostrou resultados significativos quando aplicado o teste t de Student.

As médias referentes aos fatores: localização; divulgação e satisfação e prestação de serviços também recebem um maior enfoque das empresas com mais de 20 anos, sendo consideravelmente superiores às empresas com menos de 20 anos de atuação no mercado. A satisfação e prestação de serviços, receberam as maiores médias dos dois grupos, sendo maiores nas empresas com mais de 20 anos, e ainda neste grupo, mostra o menor desvio de padrão da coleta, revelando uma homogeneidade entre os respondentes, diferentemente das empresas mais jovens. Nota-se que a análise do desvio de padrão dessas amostras expõe que as empresas mais jovens (com menos de 20 anos no mercado) são consideravelmente heterogêneas, o que pode indicar que são empresas mais flexíveis em suas estratégias, às variações do seu ambiente competitivo e oportunidades de negócio.

Como estão sendo comparadas populações diferentes, utilizou-se uma inferência estatística, o teste t de Student, para revelar se as diferenças entre as respostas são significativas ou não. Desta forma, os resultados apontaram para apenas uma variável que apresentou diferenças significativas (comparando as duas faixas etárias consideradas), a Localização dos imóveis. A localização tem características de uma segmentação geográfica por tratar-se de uma preferência de localização física de determinado imóvel e, também, características de fatores demográficos e psicográficos, podendo representar o estilo de vida, interesses de seus clientes e seu poder aquisitivo (KOTLER; KELLER, 2006; RISCAROLLI, 2014).

Portanto, os resultados mostram que, para as empresas com mais de 20 anos de atuação no mercado, a Localização é o fator crítico de sucesso que mais as diferenciam das empresas mais jovens, podendo apontar que estas empresas (com mais de 20 anos) se tornaram mais seletivas ao longo do tempo, sabendo que imóveis com melhores localizações, provavelmente, terão preços mais altos, refletindo nos resultados das empresas.

Para uma empresa que deseja sucesso em seu setor de atividade, o fator desempenho é considerado um dos mais relevantes, sendo indispensável a identificação e análise de indicadores que apontem direções para um plano estratégico. Usando uma abordagem

contábil apresentada por Barney e Hesterly (2011) as empresas foram questionadas a respeito de suas leituras referentes a indicadores como: aumento do faturamento; crescimento das vendas; aumento dos lucros; aumento da produtividade; aumento da rentabilidade e redução dos custos. Foram escolhidas a média e o desvio de padrão como método de comparação entre as respondentes, conforme observa-se na Tabela 10.

**Tabela 10 – Desempenho (N = 36)**

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio de padrão</b>
Aumento do faturamento	8,056	1,971
Crescimento das vendas	7,611	2,138
Aumento dos lucros	7,444	2,303
Aumento da produtividade	7,556	2,088
Aumento da rentabilidade	7,333	2,345
Redução dos custos	5,139	2,936

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A análise da Tabela 10 mostra a avaliação dos entrevistados com relação a alguns indicadores de desempenho apresentados por Barney e Hesterly (2011). É possível observar maiores variações relativas à média, através dos resultados dos desvios de padrão. O indicador faturamento mostra um aumento nos últimos cinco anos, com uma média de 8,056, e apresenta o menor desvio de padrão entre os indicadores com 1,971 em relação à média geral, porém mostrando uma certa heterogeneidade com relação ao indicador.

Os indicadores crescimento das vendas, aumento dos lucros, aumento da produtividade e rentabilidade mostram médias e desvios de padrão semelhantes. Com médias entre 7,333 e 7,611 pontos, mostram uma tendência de crescimento nos últimos cinco anos de uma maneira geral, mas com desvios de padrão entre 2,088 e 2,303, também fica visível um descolamento em relação às médias gerais. Isso pode indicar que algumas empresas foram afetadas pelo ambiente nas quais estão inseridas, afetando seus resultados e desempenho.

O indicador que reflete a redução de custos das empresas nos últimos cinco anos se mostra estável com 5,139 pontos de média, podendo indicar um controle por parte das empresas com relação aos custos. Porém, apresenta o maior desvio de padrão entre os fatores de desempenho, dentre as observações apresentadas neste ponto, a análise do aumento ou redução de custos pode revelar investimentos relativos a comunicação, treinamento de pessoal, tecnologias, entre outros, ou também pode indicar um ponto crítico nas estratégias

das empresas. Outra observação em relação à redução de custos mostra que das dez empresas que indicaram as maiores reduções de custos, 6 delas têm menos de 20 anos de atuação no mercado, e destas 6 empresas, cinco delas possuem uma média de 4 corretores por empresa, e apenas um funcionário não corretor.

Seguindo os conceitos de Barney e Herterly (2011), a Tabela 11 nos mostra os resultados obtidos na análise dos indicadores de desempenho que foram propostos durante a pesquisa. Foram observados os indicadores de desempenho: aumento de faturamento; crescimento das vendas; aumentos dos lucros; aumento da produtividade; aumento da rentabilidade e redução de custos, relativos às empresas com mais de 20 anos de atividade e às empresas com menos de 20 anos de mercado.

**Tabela 11 - Comparação do desempenho com base na idade (n = 37)**

Variáveis	Idade	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Aumento do faturamento	< 20 anos	17	<b>8,117</b>	2,595	0,178
	> 20 anos	20	8,000	1,297	
Crescimento das vendas	< 20 anos	17	<b>7,882</b>	2,642	0,749
	> 20 anos	20	7,350	1,631	
Aumento dos lucros	< 20 anos	17	<b>8,000</b>	2,449	1,400
	> 20 anos	20	6,950	2,114	
Aumento da produtividade	< 20 anos	17	<b>7,882</b>	2,712	0,915
	> 20 anos	20	7,250	1,371	
Aumento da rentabilidade	< 20 anos	17	<b>7,764</b>	2,610	1,054
	> 20 anos	20	6,950	2,089	
Redução dos custos	< 20 anos	17	<b>5,529</b>	3,084	0,748
	> 20 anos	20	4,800	2,839	

Nota: Teste t de Student não indicou diferenças significativas ao nível de  $p < 0,05$ .

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A análise das médias dos indicadores contábeis de desempenho apresenta um aumento do faturamento, crescimento das vendas e o aumento da produtividade, e mostram médias muito próximas entre as duas faixas etárias que dividem esta amostra. Observa-se, também, que as empresas mais jovens possuem médias maiores na avaliação que leva em conta os resultados dos últimos cinco anos. Da mesma forma, estas empresas revelaram uma grande diferença na comparação dos desvios de padrão, comparadas com as empresas com mais de 20 anos de atuação.

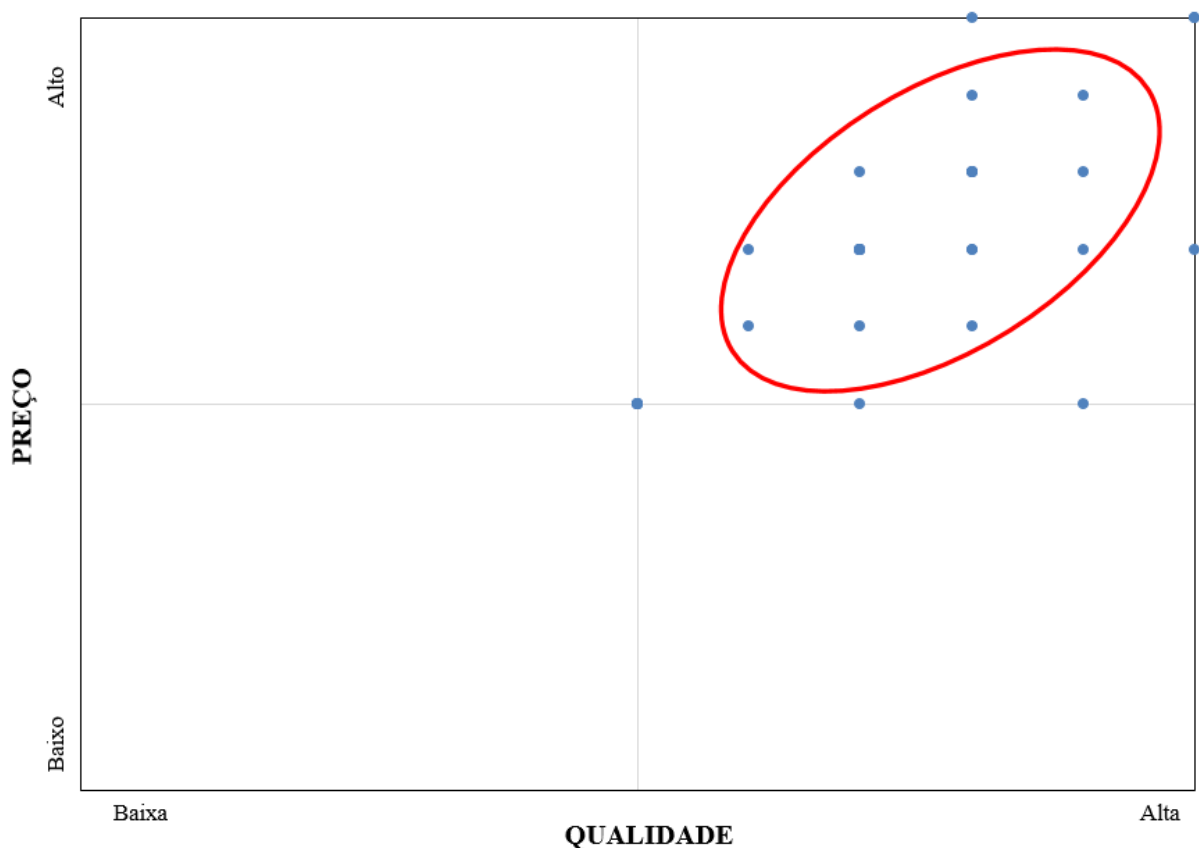
Com médias que indicam um aumento no volume de negócios nos últimos cinco anos, a heterogeneidade entre os resultados das empresas mais jovens pode ser reflexo de influências de suas preferências quanto ao tipo de transação, enfoque, entre outros, e talvez com o próprio tempo de atuação e visibilidade no mercado. Embora observadas as variações

nas respostas, a análise do teste t de Student, não revelou diferenças significativas entre as variações das amostras, revelando que os dois grupos são muito similares quanto aos resultados de seus desempenhos observados nesta pesquisa.

De uma forma geral, a homogeneidade dos resultados apresentados nas análises anteriores pode indicar que grande parte das empresas estariam se utilizando de estratégias similares, o que poderia indicar a formação de um grande grupo estratégico (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001; TABOADA, 2010).

As estratégias competitivas, tem por finalidade analisar como as organizações devem se posicionar e competir de forma eficiente em suas áreas de atuação (MARTINS et al., 2010). Para esta análise foram levados em conta a relação entre o preço e a qualidade dos imóveis de todas as empresas participantes desta pesquisa. Os dados estão representados no Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Relação entre preço e qualidade (n = 37)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No Gráfico 2 é possível observar a formação de um grande grupo de empresas que estão muito próximas, levando em conta suas preferências de segmentação de imóveis (em quais compete) com enfoque em um preço e qualidade alta (KOTLER et al., 2007). Isso pode

ser reflexo das similaridades de suas estratégias entre as empresas concorrentes, onde a maioria das empresas concorrem pelos mesmos imóveis e por clientes compradores com características homogêneas, mostrando semelhança em suas estratégias, e até mesmo a possível formação de um grupo estratégico (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001; TABOADA, 2010). Isto torna a busca por fontes de vantagens competitivas que não estejam sendo implementadas por seus concorrentes, ainda mais significativa para a criação de valor para as empresas (BARNEY, 1991).

Mesmo que algumas empresas não façam parte deste grande grupo, ainda estão localizadas no Gráfico 2 nas extremidades, no mesmo quadrante de preços e qualidades altas, mas mostrando variações em suas estratégias se comparadas às empresas do grande grupo. Estas empresas podem estar colhendo resultados diferentes das demais, e são elas que, em um primeiro momento, tem maiores condições de identificarem fontes de vantagens competitivas que possam criar valor e serem sustentáveis (BARNEY, 1991).

Observa-se, por último, que os segmentos de baixo preço e qualidade não são explorados pelas empresas, deixando um grande espaço que poderia ser ocupado por algum novo entrante (PORTER, 2004), ou até mesmo por uma mudança estratégica de algum competidor que já esteja atuando no mercado. As alterações que ocorrem durante os ciclos econômicos podem influenciar essas estratégias e favorecer a ascensão econômica da população, que pode ser observado através da combinação das cinco forças (THOMÉ et al., 2013). Com o déficit habitacional e a melhora econômica, é natural que a população busque imóveis, seja para moradia ou para investimentos, que acompanhem o desempenho econômico de cada indivíduo, ou ascensão social, e isso pode se apresentar como uma grande oportunidade para as empresas ocuparem estes espaços que não receberam tanta atenção, como demonstrado nesta pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas imobiliárias dominam as técnicas e as etapas de uma transação imobiliária, sendo as principais responsáveis por acompanhar as movimentações do mercado, além de produzir estimativas acerca do setor, prospectar imóveis e aproximar clientes compradores e vendedores. Desta forma, talvez sejam as primeiras a perceber mudanças dentro do mercado imobiliário e de todo setor da construção civil.

Desta maneira, este trabalho teve como objetivos investigar a dinâmica do setor imobiliário na cidade de Passo Fundo – RS, e os fatores que influenciam as estratégias e o desempenho destas empresas, identificar os principais fatores que as influenciam, as estratégias que adotam, a importância de indicadores de desempenho e as influências das estratégias em seu desempenho. Com a análise dos resultados das 37 empresas (35 imobiliárias e 2 incorporadoras), que participaram da pesquisa, foi possível reconhecer algumas das características destas empresas constituídas, em sua grande maioria, por micro e pequenas empresas, que contam com um total de 138 corretores de imóveis e 338 funcionários não corretores.

Com as oscilações do mercado, que parece seguir em ciclos, foram analisados os anos de fundação das empresas participantes da pesquisa, e observou-se um padrão que coincide com períodos de aquecimento do setor. Entre os anos 1976 (fundação da empresa mais antiga, nesta pesquisa), e 1993, foram fundadas 20 empresas neste setor, e entre os anos 2001 e 2016 foram fundadas 17. Entre os anos de 1994 e 2000 não foi registrada a entrada de nenhum novo concorrente, período em a economia brasileira passou por ajustes, sem grandes investimentos nesse setor (BALARINE, 2002). Mas com a gradual melhora macroeconômica ao longo da década de 1990 e os anos 2000, com mais intervenções governamentais e a grande valorização das *commodities*, que impulsionaram ainda mais a economia e o setor imobiliário, e foi presenciado um novo período de fundação de empresas atuantes nesse mercado, acompanhando o aquecimento.

As empresas com menos de 20 anos de atuação no mercado também mostraram uma tendência maior em focar em apenas um tipo de transação imobiliária (vendas), e isso pode ter relação com as avaliações feitas pelos entrevistados. Empresas que focam em apenas um tipo de transação, avaliaram os imóveis com preços menores em relação às que alegam trabalhar tanto com locações quanto com vendas. Analisando as médias referentes aos fatores críticos para o sucesso, localização, divulgação, satisfação e prestação de serviços, percebe-se que indicam um enfoque das empresas com mais de 20 anos, sendo consideravelmente superiores



às empresas com menos de 20 anos de atuação no mercado. A satisfação e prestação de serviços, receberam as maiores médias dos dois grupos, sendo maiores nas empresas com mais de 20 anos de atuação, e ainda neste grupo, mostra o menor desvio de padrão da coleta, revelando uma homogeneidade entre os respondentes, diferentemente das empresas mais jovens.

Destaca-se a análise do desvio de padrão dessas amostras. Expõe que as empresas mais jovens (com menos de 20 anos no mercado) são consideravelmente heterogêneas, o que pode indicar que são empresas mais flexíveis em suas estratégias, as variações do seu ambiente competitivo e oportunidades de negócio, destacando-se os investimentos em divulgação que apresentaram a maior variação em relação à média, podendo indicar que neste fator há grandes diferenças de abordagens. Quando aplicado o teste t Student, os resultados mostraram que apenas o fator geográfico da localização (KOTLER; KELLER, 2006), indicou diferenças significativas quando comparadas as empresas com mais de 20 anos de atuação e as empresas com menos de 20 anos de atuação. Este teste mostrou que há diferença entre as abordagens, podendo apontar que as empresas com mais de 20 anos se tornaram mais seletivas ao longo do tempo, podendo ser reflexo de sua experiência que diz que imóveis com melhores localizações, provavelmente, terão preços mais altos, refletindo nos resultados das empresas.

A análise das médias dos indicadores de desempenho mostrou um aumento do faturamento, crescimento das vendas e o aumento da produtividade nos últimos cinco anos e, mostram médias muito próximas entre as duas faixas etárias que dividem esta amostra. Porém, as empresas mais jovens acusaram um aumento na lucratividade e na rentabilidade relativamente superiores às empresas com mais tempo de atuação no mercado, podendo ser reflexo de influências de suas preferências quanto ao tipo de transação, segmentação, enfoque, entre outros, e talvez com o próprio período de fundação, tempo de atuação, visibilidade no mercado e talvez um maior dinamismo das empresas mais jovens que parecem ser mais adaptáveis às mudanças do setor. Em contrapartida, as empresas com maior tempo de atuação mostraram uma maior homogeneidade entre si, podendo indicar que são empresas mais tradicionais, com menores variações nos resultados comparadas umas com as outras, ao contrário do que ocorre com as empresas mais jovens.

Este trabalho buscou contribuir gerencialmente com as empresas, com uma leitura da dinâmica do setor, ressaltando a importância da observação do ambiente em que atuam. Diferentes ciclos de aquecimento apresentam diferenças nas abordagens estratégicas das

empresas, evidenciando a necessidade de um planejamento de longo prazo para diminuir os riscos e aproveitar da melhor maneira as oportunidades.

Neste sentido o Gráfico 1, que traz o período de fundação, e o Gráfico 2, que traz a relação entre preço e qualidade, podem contribuir com a identificação de possíveis novas oportunidades e estratégias. Além disso, este trabalho contribui gerencialmente com uma leitura de como os novos entrantes, conforme conceitua o modelo das cinco forças (PORTER, 2004), podem oferecer uma ameaça aos concorrentes já existentes, a partir de uma estratégia genérica de enfoque, em vendas, como visto na Tabela 5.

Academicamente, o trabalho buscou contribuir com a aplicação de conceitos teóricos que envolvem a formulação de estratégias, estrutura da concorrência e o desempenho das empresas, possibilitando uma análise acerca do posicionamento e forma de atuação destas empresas.

Algumas limitações foram percebidas durante o trabalho, como por exemplo a resistência de alguns entrevistados quanto a alguns pontos do questionário, além de algumas recusas em participar da pesquisa. O sigilo ou o desconhecimento de algumas informações referentes ao mercado imobiliário de Passo Fundo, por parte das empresas, e o número exato de imobiliárias ativas na cidade, ou o tamanho do estoque de imóveis disponível, limitam estudos mais aprofundados.

Sugere-se que estudos futuros aprofundem as análises referentes aos fatores críticos de sucesso e indicadores de desempenho, além de buscarem fontes de informações e de dados sobre o mercado que possam originar uma leitura mais aprofundada sobre o setor. Ficou evidente a falta de dados estatísticos com referência ao setor, e isto pode exercer influência nos preços e preferências dos consumidores no mercado de imóveis.

## REFERÊNCIAS

- ABECIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. Financiamento imobiliário. Disponível em: <<https://www.abecip.org.br/resultado?busca=financiamento+imobiliário>> Acessado em: 27 mar., 2016.
- ARKESTEIJN, M. H.; VOLKER, L. The power of pluralism for urban strategies. **Cities**, v. 31, p. 328-336, 2013.
- BALARINE, O. F. O. Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. **Ambiente Construído**, v. 2, n. 1, p. 7-14, jan./mar. 2002.
- BARBALHO JÚNIOR. C. G. P.; CALLADO, A. A. C. Análise da competitividade do setor de fertilizantes da região Nordeste. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 3, p. 307-318, set./dez., 2008.
- BARTZ, T.; SILUK, J. C. M.; BARTH, L. E. Importância da mensuração de desempenho industrial na indústria: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 91-104, jan./abr., 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BASTIAN, E. F. O PAEG e o Plano Trienal: Uma análise comparativa de suas políticas de estabilização de curto prazo. **Estudos Econômicos**, v. 43, n. 1, p. 139-166, jan./mar. 2013.
- BAZANINI, R.; FERREIRA, A. A.; FÉRIS, J. R. R.; RAVAGNANI, F. A. A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo single a partir da cidade de São Paulo. **Leisure and Tourism Review**, v.5, n. 1 jan./abr. 2016.
- BITTI, E. J. S.; AMATO NETO, J.; AQUINO, A. C. B. O Setor de **franchising** no Brasil: identificando grupos estratégicos pela ótica da teoria da agência e pela visão de recursos Escassos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, jul./dez., 2015.
- BOYD, B.; HOLLENSSEN, S. Strategic management of a family-owned airline: analysing the absorptive capacity of Cimber Sterling Group A/S. **Journal of Family Business Strategy**, v. 3, p. 70-78, 2012.
- BRASIL.GOV. Mercado imobiliário deve fechar 2014 com 9% do PIB. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/12/mercado-imobiliario-deve-fechar-2014-com-9-do-pib>> Acessado em: 27 mar., 2016.
- BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. Estruturas de mercado: governança e poder na cadeia produtiva do leire no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 3, p. 336-350, 2015.

BRITO, R. P.; BRITO L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, mai./jun., 2012.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

COFECI, CRECI. Existem aproximadamente 300 mil profissionais e 40 mil empresas de intermediação de negócios imobiliários Disponível em: <<http://creci-rj.gov.br/55-projetos-de-lei-sobre-o-mercado-imobiliario-tramitam-no-congresso-nacional-em-brasilia/>> Acessado em: 26 mar., 2016.

CHURCH, J.; WARE, R. **Industrial Organization: a strategic approach**. University of Calgary: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2000.

DELUCA, M.; SOUZA, M. R. Varejo supermercadista da grande Florianópolis: uma análise das cinco forças competitivas de Porter. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, p. 51-60, jan./mar., 2004.

DONATO, J. V. Estratégia e vantagem competitiva: Estudo sobre a criação de duas empresas no setor de refrigerantes no Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 43, n. 3, p. 501-531, jul./set., 2012.

FERREIRA, M. S. A.; MARTINS, H. C.; MOREIRA, A. A informalidade como estratégia competitiva no mercado de autopeças. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p. 33-48, ago./dez., 2012.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, jun., 2010.

FORTE, S. H. A. C.; MATOS, L. A.; OLIVEIRA, O. V. Recursos, estratégia e vantagem competitiva no setor imobiliário: o caso da incorporadora Penta. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n.1, p. 15-34, jan./jun. 2015,

FREITAS, A. A. F.; HEINECK, L. F. M. Segmentação de mercado: proposta de uma metodologia de associação entre clientes e produtos no contexto do mercado imobiliário. **Revista Ambiente Construído**, v. 8, n. 3, p. 37-49, jul. /set. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L. C.; NETO, F. J. K. Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 5, p.563-577 set./out. 2015.

HABERLI JÚNIOR, C.; SPERS, E. E. Segmentação de produtores rurais baseada em estilo de vida: uma aplicação no mercado de fertilizantes. **Desafio Online**, v.1, n.2, art.1, mai./ago. 2014.

HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

HERSCOVICI, A. Economia de redes, externalidades e estruturas de mercado **Revista Brasileira de Inovação, Campinas**, p. 45-72, jan./jun., 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em negócios tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio Janeiro: Elsevier. 1997.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**. Pearson, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

KOTLER, P.; BROWN, L.; STEWART, A.; BURTON, S.; ARMSTRONG, G. **Marketing**. 7. ed. Frenchs Forest, New South Wales: Pearsons Education Australia, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LATORRE, V.; ROBERTS, M.; RILEY, M. J. Development of a systems dynamics framework for KPIs to assist project manager's decision making process. **Revista de la Construcción**, v. 9, n. 1 p. 39-49, mai./jun., 2010.

LAURETTI, C. M.; MATIAS FILHO J.; BASSO L. F. C. A valoração de recursos que geram vantagens competitivas sustentáveis. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 11-21, jan./abr. 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, T. S.; CRUZ, J. A. W.; KATO, H. T.; SILVA, W. V.; SILVA, E. D. Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 101-125, mai./ago., 2010.

MEDAGLIA, J.; MAYNART, K.; SILVEIRA, C. E. A Segmentação de mercado e a demanda turística real em Diamantina/MG e Região - Observatório de Inovação do Turismo, **Revista Acadêmica**, v. 7, n. 3, mar., 2013.

MEIRELLES, A. M. **A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Tese apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisa em

Administração. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

MENDONÇA, M. J. C. O crédito imobiliário no Brasil e sua relação com a política monetária. **Revista Brasileira de Economia**, v. 67, n. 4, p. 457-495, out./dez., 2013.

MILAN, M.; QUADROS, B. C. **A política monetária e a crise financeira**: podem os bancos centrais se anteciparem? Texto para discussão nº 09/2013. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, C. C. A. **Turismo - segmentação de mercado**: um estudo introdutório. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.). Turismo - segmentação de mercado. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORAES, C. A.; MATTAR, F. N. Segmentação de mercados no setor brasileiro de alumínio: uma proposição de estrutura de procedimentos. **Revista Organizações e Sociedade**, v.21, n.68, p. 911-936, jan./mar., 2014.

MOTTA, S. L. S.; MATTAR, F. N. Atitude em relação a atributos ecológicos de produtos como base de segmentação de mercado consumidor. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 32-44, jan./fev./mar., 2011.

PERUSSI, R. F.; REJOWSKI, M. Marketing turístico estratégico: posicionamento da CVC turismo no mercado brasileiro. **Turismo em Análise**, v. 17, n. especial, p. 142-160, jan., 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 34. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61 – 78, nov./dez., 1996.

RISCAROLLI, V.; SOUZA, S. R. S. S.; RODRIGUES, L.C.; ZUCCO, F. D. Segmentação de mercado em empresas de base tecnológica: o caso da segmentação de espumantes. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, abr./jun., 2014.

SCHRIPPE, P.; MEDEIROS, F. S. B.; WEISE, A. D. Administração estratégica: uma análise das agências imobiliárias de Santa Maria - RS. **Reuna**, v. 21, n. 1, p. 5-28, out./dez., 2016.

THOMÉ, R. B. M.; HEXSEL, A. E.; TONI, D.; MILAN, G. S. Estrutura e posicionamento estratégico da indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul. **Rebrae: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 6, p. 151-164, ago. 2013.

TOLEDO, G. L.; SIQUEIRA, A. C. B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração**, v.36, n.4, p.52-63, out./dez. 2001.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. **Grupos estratégicos: conceito revisitado sob a ótica das redes de relacionamento.** In: NESS, W.; VOLKEMA, R. (Orgs.). Estudos em negócios. Rio de Janeiro: Mauad, v. 3, p. 11-30, 2001.

TABOADA, L. R. Análise convergente do conceito de grupo estratégico no setor da iluminação espanhol. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 29, p. 323-346, out./dez., 2008.

VARGAS, K. F. S.; MOURA, G. L.; BUENO, D. F. S.; PAIM, E. S. E. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 11-22, jan./abr., 2013.

VELTER, A. N.; CASTRO, A. E.; SILVA, V. A.; SCHERER, F. L.; GROHMANN, M. Z. Análise da dinâmica competitiva no ensino de idiomas: um estudo multicase. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, n. 3, p. 129-146, set./dez., 2011.

VIEIRA, S. **Introdução à bioestatística.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VITORINO FILHO, V. A.; PERESIN, G. L.; SACOMANO NETO, M. Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. In: CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 8, 2011, São Paulo. **Anais do VIII CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.** São Paulo: CONVIBRA, 2011.

## APÊNDICE – Questionário

Senhor empresário!

Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa que está sendo realizado na Faculdade Meridional – IMED, sob a coordenação do professor Dr. Claudionor Guedes Laimer e tem como objetivo analisar a estrutura e a concorrência do setor imobiliário da cidade de Passo Fundo, a fim de explicar as diferenças no desempenho das empresas.

Salientamos que todos os dados e informações obtidos nesta pesquisa são de caráter confidencial e destinam-se ao estudo acadêmico. Não serão divulgados dados ou informações individuais das empresas. Os dados serão analisados de forma agregada.

Solicitamos sua especial atenção para o preenchimento do questionário, que levará cerca de 15 minutos. Após a conclusão do estudo serão disponibilizados os resultados aos participantes.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Fabiane Demarqui Fibrans | Pesquisadora  
(54) 9924 0698 /  
fabiane.fibrans@gmail.com

Fabio Joanela | Pesquisador  
(54) 9961 2832 / fjoanela@yahoo.com.br

Claudionor Guedes Laimer | Pesquisador  
(54) 9915 3493 / laimer@imed.edu.br

### Dados de identificação da empresa

Nome da

empresa: \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

:

Número de pessoas que trabalham na  
empresa: \_\_\_\_\_

Ano de início das atividades: \_\_\_\_\_

Corretores: \_\_\_\_\_

Funcionários \_\_\_\_\_

:

### Assinale com um “X” na alternativa que corresponde à realidade da empresa:

1) Qual é o tipo de negócio  
imobiliário?

Corretor (autônomo)

Imobiliária

Incorporadora / construtora

2) Qual é o tipo de transações  
imobiliárias?

Locação.

Locação e venda.

Venda.

3) A empresa está associada a uma  
rede?

Não.  Sim.

Qual? \_\_\_\_\_



4) Caso esteja associada a uma rede. Qual é o ano de ingresso na rede? \_\_\_\_\_

5) Qual o porte (tamanho) da empresa, com base no faturamento anual? [ ] Inferior a R\$ 360.000,00  
 [ ] Microempresa Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00  
 [ ] Pequena Entre R\$ 3.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00  
 [ ] Média  
 [ ] Grande Superior a R\$ 20.000.000,00

6) A empresa prefere realizar transações imobiliárias com que padrão de acabamento e qualidade dos materiais utilizados na construção dos imóveis? [ ] Alto (Luxo / alto padrão).  
 [ ] Médio (normal).  
 [ ] Baixo (popular / econômico).

7) Realize uma rápida avaliação dos imóveis abaixo, considerando apenas os dados disponibilizados.

Tipo	Características	Localização	Valor estimado da venda	Valor estimado da locação
Kitinete	De 30 m <sup>2</sup> , padrão médio de acabamento e bom estado de conservação, sem garagem, sem sacada e sem elevador.	Centro		
Apartamento	De 80 m <sup>2</sup> , padrão médio de acabamento e bom estado de conservação, dois dormitórios, um banheiro, cozinha, área de serviço, sala, sacada e garagem.	Centro		
Loja	Loja comercial térrea de 250 m <sup>2</sup> , padrão médio de acabamento e bom estado de conservação, dois banheiros e sem garagem.	Centro		
Casa	De 180 m <sup>2</sup> , padrão médio de acabamento e bom estado de conservação, dois dormitórios, um banheiro, cozinha, área de serviço, sala e garagem.	Bairro Cruzeiro		

Avalie cada uma das afirmativas, indicando a sua opinião. Marque um "X" no número que melhor representa a sua opinião.

Qualidade e preço	Qual é o padrão e o preço dos imóveis?										
	Baixo (Popular)					Alto (Luxo)					
8) A empresa prefere oferece aos clientes os imóveis com um padrão de acabamento e qualidade dos materiais [...].	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) A empresa prefere oferece aos clientes os	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1

imóveis com um preço [...].											0
<b>Localização</b>	<b>Qual é a localização dos imóveis?</b>										
	<b>Periferia (Vilas)</b>					←————→		<b>Centro</b>			
10) A empresa oferece aos clientes os imóveis com localização na(o) [...].	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Propaganda e serviços</b>	<b>Qual é o seu grau de concordância?</b>										
	<b>Discordo totalmente</b>					←————→		<b>Concordo totalmente</b>			
11) A empresa realiza anúncios dos imóveis em jornais ou em sites (ou redes sociais).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) A empresa presta serviços com qualidade que satisfazem os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Desempenho</b>	<b>Qual é o seu grau de concordância?</b>										
	<b>Discordo totalmente</b>					←————→		<b>Concordo totalmente</b>			
13) A empresa teve <b>aumento no faturamento</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) A empresa teve <b>crescimento nas vendas</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) A empresa teve <b>aumento nos lucros</b> sobre as vendas nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) A empresa teve <b>aumento na produtividade</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) A empresa teve <b>aumento na rentabilidade</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18) A empresa teve <b>redução dos custos</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Muito obrigado pela sua participação!