

# Reuna

## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DAS AGÊNCIAS IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA – RS

### STRATEGIC MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF REAL ESTATE AGENCIES OF SANTA MARIA – RS

#### **Patrícia Schrippe**

Universidade Federal de Santa Maria – Brasil

Endereço: Av. Roraima nº 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, CEP: 97105-900. Santa Maria – RS-Brasil. / Fone: +55 (55) 3220-8619

Email: pschrippe@gmail.com – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4100932692214861>

#### **Flaviani Souto Bolzan Medeiros**

Universidade Federal de Santa Maria – Brasil

Endereço: Av. Roraima nº 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, CEP: 97105-900. Santa Maria – RS-Brasil. / Fone: +55 (55) 3220-8619

Email: flaviani.13@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4607360594925765>

#### **Andreas Dittmar Weise**

Universidade Federal de Santa Maria – Brasil

Endereço: Av. Roraima nº 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, CEP: 97105-900. Santa Maria – RS-Brasil. / Fone: +55 (55) 3220-8619

Email: mail@adweise.de - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1329623071793399>

**Submissão:** 25 Nov. 2014 **Publicação:** 19 Dez. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/668>

## **Resumo**

O mercado imobiliário tem crescido fortemente nos últimos anos no Brasil. Com isso, o setor tornou-se mais atraente, culminando na abertura de inúmeras agências, por vezes geridas por antigos colaboradores de antigas imobiliárias e por profissionais provenientes de diferentes campos. Com essa expansão, as agências imobiliárias brasileiras, em um curto espaço de tempo, tiveram que adaptar as suas estratégias, estrutura de pessoal e fluxo financeiro. Diante do exposto, o presente artigo almeja conhecer as práticas de administração estratégica atuais, usadas pelas agências imobiliárias em Santa Maria - RS. Para isso, adotou-se como instrumento de coleta um questionário elaborado com o auxílio da ferramenta *Google Docs*, sendo enviado para os gestores das imobiliárias através de um correio eletrônico (*e-mail*) para todas as agências da cidade, sendo que 56,8% retornaram. Os resultados obtidos apontaram que existe uma falta de administração estratégica nas agências analisadas, por isso possuem uma série de aspectos para desenvolverem, tais como: estruturação de um planejamento estratégico; uso de indicadores; aplicação da análise *SWOT*; e ainda treinamento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Administração imobiliária. Administração estratégica. Planejamento Estratégico. Agências imobiliárias.

### **Abstract**

The real estate market has grown strongly in recent years in Brazil. There with, the sector has become more attractive, and then culminating in the opening of several agencies, sometimes, managed by former employees of real estate ancient and professionals from different fields. But the fact is that with this expansion, the Brazilian real estate agencies, in the short time, adapt their strategies, personnel structure and financial flow. Given the above, this paper aims to know the strategic management practices in real estate agencies in the city of Santa Maria - RS. For this, it adopted as collected through a questionnaire with the help tool Google Docs, It is sent to the managers of real estate through an electronic mail (e-mail) for all city agencies, 56.8% return. The results showed that there is a lack of strategic management in the agencies analyzed, so have a number of aspects to develop, such as: structuring the strategic planning; use of indicators; applying the SWOT analysis; further top and training of employees.

**Keywords:** Real estate management. Strategic management. Strategic planning. Real estate agencies.

## **1. Introdução**

A globalização tem mudado fortemente a forma como as atividades são geridas (TOO; HARVEY; TOO, 2010). Ela oferece oportunidades para uma maior aproximação entre os mercados de diferentes países, ou até mesmo de diferentes setores. No setor Imobiliário, o recente colapso tem sido um fator chave da instabilidade financeira mundial (BOUCHOUICHA; FTITI, 2012; DRIESSEN; VAN HEMERT, 2012). Consequentemente, tem sido gerada uma maior ênfase da qualidade da informação financeira imobiliária, avaliação de desempenho, métodos e, naturalmente, as suas estratégias (ARKESTEIJN; VOLKER, 2013; GLASS; SCOTT; PRICE, 2013; PINTO, 2013).

Em tempos de mudança acelerada, a necessidade de pensamentos estratégicos eficientes é ainda mais evidente, seja para a sobrevivência ou para o crescimento da organização (VAN DER HEIJDEN, 2011). No setor imobiliário, a estratégia tem sido estudada sob vários aspectos, vieses e áreas, como no desenvolvimento de modelos avaliadores de habitação, análise de eficiência energética, o ordenamento do território e de alavancagem governamental no mercado. O tema aquisição de habitação foi abordado por Bayram, Solak e Johnson (2014), sendo que eles construíram um modelo estocástico para a aquisição imobiliária. A fim de respeitar as questões do ambiente, tais como construir edifícios energeticamente eficientes, um trabalho estratégico foi desenvolvido por Quitza, Hoffmann e Elle (2012), com foco nas atividades que exercem transições sustentáveis nos edifícios.

Ordenamento do território estratégico é outra área em foco de estudo nos últimos anos. Um exemplo disso é o estudo de Todes (2012), no qual a utilização da estratégia de gestão foi apresentada pelo autor como uma forma de organizar o ordenamento do território na Cidade de Johannesburgo. No tema da Avaliação Ambiental Estratégica das áreas urbanas, Rojas, Pino e Jaque (2013) desenvolveram um estudo utilizando como base o Planejamento Diretor da Europa e aplicou na região metropolitana do Chile.

O mercado imobiliário brasileiro, em contraste com a tendência mundial, especialmente a dos Estados Unidos, está crescendo (BIANCONI; YOSHINO, 2012; CHANG; CHOU; FUNG, 2012). O fator-chave desta expansão é o programa do governo de habitação "Minha Casa Minha Vida", através de uma estimativa de que todas as cidades do país têm o mesmo custo de construção de grandes centros, como a cidade de São Paulo (BIANCONI; YOSHINO, 2012). No entanto, um imóvel mais bem localizado tende ser mais procurado, visto que é economicamente mais interessante, originando a reação em cadeia.

Nesta função de expansão, as agências imobiliárias brasileiras, em um curto espaço de tempo, tiveram que adaptar as suas estratégias, estrutura de pessoal e de fluxo financeiro. O setor imobiliário tornou-se mais atraente. Portanto, numerosas agências imobiliárias foram abertas e, por vezes, geridas por ex-colaboradores de antigas agências imobiliárias, bem como por profissionais provenientes de diferentes campos.

Entretanto, este mercado imobiliário superaquecido está apontando sinais de diminuição com projeções de desaceleração (MILAN, QUADROS, 2013). Tendo em foco esse cenário, o presente trabalho busca conhecer as práticas de administração estratégica atuais, adotadas pelas agências imobiliárias em Santa Maria – RS.

Este artigo pretende contribuir com o tema, considerando que é o primeiro estudo que investiga as práticas de gestão estratégica em agências imobiliárias no Brasil. Assim, pode-se dizer que existem lacunas na literatura sobre essa temática, como também falta uma área de estudo no país sobre o mercado imobiliário, portanto investigações e análises nesse sentido vêm aumentar o conhecimento a respeito deste setor em específico.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Administração estratégica**

A administração estratégica consiste em decisões sobre as metas de longo prazo e os recursos e cursos de ação para atingir esses objetivos (PALM, 2013). Complementarmente, Nixon e Burns (2012) acrescentam que, apesar de haver muitas definições a respeito, existe um consenso sobre as principais atividades desempenhadas pela administração estratégica, a saber: (1) desenvolvimento de uma estratégia principal, objetivo ou senso de direção; (2) formulação de objetivos estratégicos e planejamento para alcançá-los; (3) implementação de planos e; (4) monitoramento, avaliação e ação corretiva. Deste modo, o escopo da administração

estratégica é focado em toda gestão do projeto, com a definição e a configuração acerca do curso do projeto empresarial (UZZAFER, 2013).

Sob esse enfoque, Morita, Flynn e Ochiai (2011) propõem, conforme segue na FIG 1, um ciclo da administração estratégica.

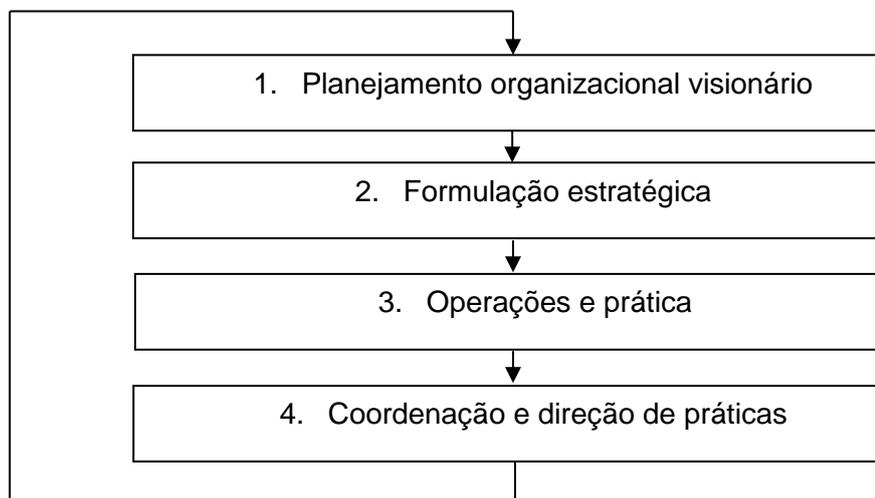


Figura 1 - Ciclo da administração estratégica  
Fonte: MORITA, FLYNN e OCHIAI, 2011, p. 532.

O ciclo da administração estratégica visualizado na FIG 1 começa apontando a visão empresarial, objetivos, pontos fortes e fracos. O segundo passo é a formulação de estratégias para responder aos aspectos que foram levantados na primeira etapa. Já a terceira etapa consiste na implementação das atividades, definida no passo anterior. Enquanto isso, a etapa final refere-se à coordenação e acompanhamento das atividades estratégicas na empresa (MORITA, FLYNN, OCHIAI, 2011). Contudo, salienta-se que a estrutura mostrada na FIG 1 deve ser adaptada com base na realidade de cada empresa.

Na prática, a administração estratégica estimula o desenvolvimento de esforços diretos nas empresas, desenvolvendo tecnologias, reestruturando equipes, acordos e fusões entre empresas (ALTIOK, 2011). Nesse sentido, a administração estratégica estimula vantagens competitivas, analisando os fatores que nela incidem (BOYD, HOLLENSSEN, 2012).

Adicionalmente, o planejamento estratégico constitui uma peça-chave em todos os sistemas de qualidade, uma vez que é um fator fundamental na iniciação e no desenvolvimento de mudança na organização que requer toda a iniciativa da Gestão da Qualidade Total - *Total Quality Management* (TQM). Além disso, o planejamento ineficiente é uma das principais causas de falha na implementação da TQM (SUAREZ; CALVO-MORA; ROLDÁN, 2015).

Ainda que, em constante evolução, as teorias de administração estratégica, por si sós, não se transformam claramente em ferramentas para resolver todos os desafios empresariais (PRICOP, 2012).

### 2.1.1 Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico (PE) começou a ser concebido como uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional em meados de 1950, sendo utilizado por mais de trinta anos, principalmente no setor privado, enquanto a gestão do setor público se baseava inteiramente em leis e constituições nacionais (CAYMAZ; AKYON; ERENEL, 2013).

Atualmente, para Jennings e Disney (2006), o planejamento estratégico é um processo de gestão frequentemente utilizado, empregado pelos gestores tanto no setor público como privado, para determinar a alocação de recursos a fim de desenvolver o seu desempenho financeiro e estratégico.

Complementarmente, Begun e Kaissi (2005) consideram o planejamento estratégico como um fator necessário para que as organizações sejam capazes de ter um funcionamento eficaz, portanto uma questão importante a ser considerada. Nesse sentido, Brews e Purohit (2007) advogam que o planejamento estratégico se enquadra perfeitamente em cenários competitivos.

O planejamento estratégico oferece um potencial para fazer com que as decisões estratégicas sejam cumpridas no tempo, obedecendo às metas estabelecidas. O envolvimento de cenários no processo de planejamento estratégico é a forma de preservar o desempenho e a competitividade das organizações, apesar de o ambiente empresarial se mostrar imprevisível e turbulento (ZAHRADNÍPKOVÁ; VACÍK, 2014).

Nesse sentido, o planejamento estratégico é considerado como uma ferramenta essencial de gestão em uma organização. Ele objetiva orientar e garantir que os recursos apropriados estejam disponíveis no local e tempo adequados para alcançar os seus objetivos (ALDEHAYYAT; KHATTAB; ANCHOR, 2011). Adicionalmente, Kaissi, Begun e Nelson (2008) alertam que um planejamento estratégico formal requer um investimento considerável de tempo, dentre outros recursos, tais como comportamentos, capacidades e competências organizacionais.

### 2.1.2 Análise SWOT

Análise SWOT é uma sigla em inglês que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), sendo muito utilizada pelas organizações que estão à procura de orientações estratégicas. Essa análise é normalmente usada para identificar os pontos fortes de uma organização, suas oportunidades, fraquezas e ameaças com base nas condições internas e externas (HSU-HSI; WEN-CHIH, 2006; ADDAMS; ALLFRED, 2013).

Helm e Nixon (2010) ressaltam que, apesar de a origem do termo ser desconhecida, a SWOT foi descrita por Learned *et al.* (1969) e, desde então, só tem aumentado sua importância, sendo considerada uma ferramenta essencial para a

resolução de situações estratégicas complexas, utilizando um número menor de informações, e assim, melhorando o processo de tomada de decisão.

A análise *SWOT* é considerada como importante ferramenta de apoio à tomada de decisão e comumente utilizada para analisar as situações estratégicas e identificar o nível das organizações em relação aos seus ambientes internos e externos (GAO; PENG, 2011).

Essa análise pode servir de base para a formulação e o desenvolvimento de políticas internas. Embora a sigla *SWOT* seja bastante clara, na FIG 2 Valentin (2005) apresenta uma estrutura que pode ser usada para a elaboração da análise.

	<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores Externos</b>
<b>Fatores Favoráveis</b>	Pontos Fortes	Oportunidades
<b>Fatores desfavoráveis</b>	Pontos Fracos	Ameaças

Figura 2 - A matriz *SWOT*

Fonte: Valentin, 2005, p. 91-92.

Sucintamente, a análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão que permite preparar as etapas de um planejamento estratégico eficiente (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2005; SALAR; SALAR, 2014). Por ser um aspecto importante do planejamento estratégico, Karadakis, Kaplanidou e Karlis (2010) recomendam que a análise *SWOT* seja realizada pelo menos uma vez por ano, pois, em um processo de atualização constante, é possível definir objetivos, metas e estratégias para alcançá-los (SIMONEAUX; STROUD, 2011).

## 2.2 Mercado imobiliário

Um imóvel é o ativo mais importante e caro para se conseguir (LIN; LIN, 2011). É o maior bem de capital no mundo e seu tamanho de capitalização é maior do que as ações ou títulos de mercados comuns (SHI; XU, 2013). O mercado imobiliário é uma estrutura dinâmica e interligada e que inclui a criação, transferência, gestão e financiamento de bens imóveis (GEIPELE; KAUSKALE, 2013).

Os imóveis possuem as seguintes características peculiares: heterogeneidade, alto investimento, baixa liquidez e localização fixa (COZZMEI; ONOFREI, 2012). Complementarmente, o mercado imobiliário inclui: mercado de securitização, mercado comercial e mercado residencial (BOUCHOUICHA; FTITI, 2012). Além disso, para um sistema de financiamento imobiliário eficiente, uma condição *sine qua non* para a entrega de imóveis residenciais que possuam características idênticas ou comparáveis, na maioria das economias avançadas, é inseparável do mercado de hipotecas.

Outra importante característica imobiliária incide no fato de que o investimento pode ser realizado em duas formas: o investimento direto e o indireto. Os investimentos diretos são aqueles em que o imóvel é adquirido através da compra de bens, enquanto o indireto é quando o imóvel é obtido por meio da aquisição de

ações ou unidades de entidades que detêm a propriedade (HEANEY; SRIANANTHAKUMAR, 2012).

Historicamente, o investimento em imóveis não é uma das melhores opções no mercado, devido à alta quantidade de capital envolvido, bem como os pequenos índices de desempenho (LOUKO, 2004). Atualmente, os mercados imobiliários têm se desenvolvido de forma globalizada e integrada, sendo classificados como globalizados desde a introdução do comum veículo de investimento imobiliário.

Uma causa de sua mudança é a internacionalização de prestadores de serviços imobiliários, por isso desenvolveram-se *benchmarks* internacionais mais transparentes e padrões de melhores práticas no setor imobiliário em todo o mundo (HATEMI-J; ROCA, 2011).

É importante ter em vista que as bolhas imobiliárias são ainda um fenômeno relativamente oculto, embora valores positivos e negativos imobiliários sejam frequentemente associados com ciclos econômicos, nos quais os investidores assumem riscos. Altos e baixos no mercado imobiliário são alvos de atenção política. Na verdade, os bancos centrais e do Fundo Monetário Internacional (FMI) estudam a política monetária no setor residencial (BOUCHOUICHA; FTITI, 2012).

Face à realidade previamente abordada, as agências imobiliárias necessitam estar preparadas para crescer e se desenvolver neste mutável cenário, repleto de inúmeros ciclos (imóvel e mercados), no intuito de serem competitivos nesse mercado dinâmico.

### 2.2.1 Administração imobiliária

A administração imobiliária consiste em orientações estratégicas de ações, que incluem pesquisa de condições imobiliárias, planos de uso, questões de finanças, acessibilidade, bem como uma análise do sistema ambiental (GROSS; ŽRÓBEK, 2015).

Em inúmeras partes do mundo, as políticas e a mercantilização têm a necessidade de gestão imobiliária integrada, eficiente e profissional (DORTLAND; VOORDIJK; DEWULF, 2014). Além disso, os gestores imobiliários precisam atender a demanda atual e futura da organização, bem como administrar os diversos interesses dos seus *stakeholders*.

O gestor imobiliário necessita trabalhar de forma eficiente, considerando a aquisição e compreensão acerca do relacionamento entre as variáveis mercantes, tendo em vista a maximização do valor do *portfólio* (LIN; LIN, 2011). Além de casas, terrenos e apartamentos, as carteiras imobiliárias incluem os Fundos de Investimento Imobiliário (FII), que são propriedade ou ações imobiliárias. Este mercado foi criado em 1960, em consequência da legislação FII pelo Congresso dos EUA (TSAI, 2013). Consequentemente, várias mudanças aconteceram no mundo imobiliário a partir de então.

A fim de apoiar as decisões, ferramentas de gestão poderiam ter resultados eficientes nas organizações, como no caso o Planejamento Estratégico, Planejamento de Cenários, Análise *SWOT*, *Balanced Scorecard*, *benchmarking*, e Desdobramento da Função Qualidade (DFQ) (LAI; HUANG; WANG, 2011;

ARKESTEIJN; VOLKER, 2013; FRANCO; MEADOWS; ARMSTRONG, 2013; HALICI; ERHAN, 2013).

Aspectos e vieses acerca da administração imobiliária têm sido estudados nos últimos anos, tais como: comportamentos do credor hipotecário (HOTT, 2011); restrições de empréstimos bancários (CARLSON; SHAN; WARUSAWITHARANA, 2013); os contratos de futuros (LEE; CHIEN; LIN, 2012; SHI; XU, 2013); modelo de preço da habitação (WEN; GOODMAN, 2013; SHIM; BIN; HWANG, 2014) e, mais recentemente, habitação verde (KRAUSE; BITTER, 2012; ZHENG; WU; DENG, 2012; ENCINAS; HERDE, 2013).

A administração imobiliária no Brasil, bem como os outros campos relacionados ao setor imobiliário, tem alto potencial para ser estudado, visto que poucos estudos na área e no desenvolvimento dessa economia têm sido publicados.

### 2.2.2 Agência imobiliária

A agência imobiliária é o local onde ocorre o relacionamento acerca da compra, venda e fechamento de contratos (LYONS; HARLAN, 1997).

Na agência, o agente imobiliário, ou corretor imobiliário, trabalha em nome do cliente (principal). Dessa forma, essa relação pode ser tão simples como uma pessoa nomeada por um vizinho para aceitar um pacote postal para ele/ela, ou ainda pode tomar aspectos tão complexos, como uma transação comercial imobiliária de alto valor monetário (PEEPLES; PEEPLES III, 2003). Se ocorrer uma transação imobiliária dentro da jurisdição do contrato, o principal é obrigado a remunerar o agente imobiliário pela atividade referente à venda da propriedade (SPADA, 2009).

O agente imobiliário é um indivíduo que atua de forma ética em um ambiente legal, regulamentado, e exige conhecimentos na área de legislação do mercado imobiliário e do processo de comercialização (CUCCHIARELLI; MCGREAL, 2012). Nesse sentido, Patton (2012) elenca as atividades típicas de um agente imobiliário:

- a) Explorar e fazer marketing deles mesmos tão bem quanto procurar por propriedades para comprar e vender;
- b) Comparar os preços das propriedades em análise com o que foi recentemente vendido em busca de determinar um valor de mercado competitivo;
- c) Conhecer as necessidades, desejos e limitação dos compradores potenciais antes de apresentar a eles as propriedades para compradores, o que é importante;
- d) Trabalhar em detalhes dos acordos e aspectos contratuais;
- e) Seguir os termos da compra como financiamento, inspeções e outros documentos;
- f) Conhecer e utilizar os avanços tecnológicos que facilitam o trabalho imobiliário; e
- g) Atuar, frequentemente, também em outras atividades.

Adicionalmente, nem todos os corretores de imóveis e firmas corretoras atuam em todas as espécies de vendas imobiliárias. Muitos deles se especializam em um tipo de transação imobiliária, como no caso apenas em compra ou venda, ou, ainda, especializados em transações imobiliárias específicas: imóveis residenciais, *leasing* de apartamento ou imóveis comerciais (FLOYD, ALLEN, 2002).

### 3. Metodologia

Quanto aos métodos utilizados para a realização deste estudo, a pesquisa é de caráter quantitativo, do tipo descritivo no que diz respeito aos objetivos. Acerca dos procedimentos técnicos, caracteriza-se com um estudo de campo em agências imobiliárias de Santa Maria - RS.

Nesse sentido, a respeito do estudo quantitativo, procura resultados precisos, comprovando, por meio de variáveis preestabelecidas, e buscando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, dessa forma os resultados são obtidos e comprovados pelo número de vezes que o fenômeno ocorre (MICHEL, 2009).

Sobre a pesquisa descritiva, Gil (2012) menciona que, como o próprio nome sugere, seu principal propósito é a descrição das características de determinado grupo, população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Já o estudo de campo, por sua vez, exige um contato mais direto, no caso o pesquisador precisa ir até o local onde o fenômeno ocorre ou ocorreu, a fim de reunir as informações necessárias para a análise (GONSALVES, 2011).

Em relação ao plano de coleta de dados, a pesquisa segue o roteiro apresentado na FIG 3.

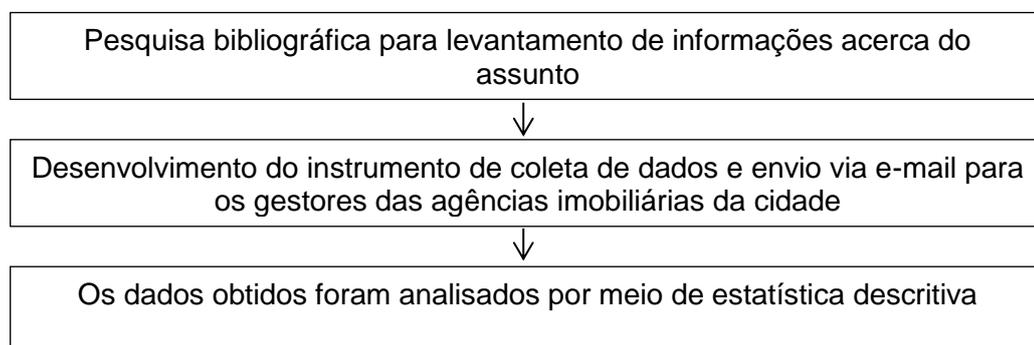


Figura 3 - Estágios da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

O instrumento de coleta utilizado foi elaborado pelos autores, com o auxílio da ferramenta *Google Docs*, sendo composto por dez perguntas fechadas em escala de *Likert*, com questões referentes a estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor imobiliário de Santa Maria no ano de 2013.

Este questionário foi enviado para os gestores das imobiliárias, através de um correio eletrônico (*e-mail*), para todas as agências da cidade, sendo que uma amostra de 25 retornou, representando 56,8% da população considerada no estudo, excluindo os corretores autônomos. Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio do *software* Microsoft Office Excel®, sendo analisados por meio de estatística descritiva.

## **4. Resultados e discussão**

### **4.1 Situação estratégica das agências imobiliárias de Santa Maria - RS**

O presente estudo foi realizado na cidade de Santa Maria – RS, sendo um município que, de acordo com o IBGE (2013), possui 273.489 habitantes. Além disso, a cidade tem um forte serviço público federal e estadual, em consequência da sua posição geográfica e de seu desenvolvimento econômico, com um PIB per capita de R\$ 15.720 por ano em 2010 (FEE, 2013).

Santa Maria também é denominada de "Cidade Universitária", devido ao elevado número de instituições de ensino superior, sendo a terceira cidade do país em número de mestres e doutores per capita. Outra impactante peculiaridade diz respeito ao fato de Santa Maria ter o maior contingente militar do país (CIDADE DE SANTA MARIA, 2013).

A TAB. 1 a seguir mostra que a partir dos resultados obtidos com as agências imobiliárias pesquisadas na cidade, constata-se uma disparidade nas respostas dos gestores, quando indagados a respeito de a agência ter um planejamento estratégico definido. Isso porque 32% (8) discordam completamente enquanto 24% (6) concordam com o exposto.

Tabela 1 – Situação estratégica das agências imobiliárias de Santa Maria (parte 1)

<b>O PE é definido?</b>				
<b>Opções</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência absoluta acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
Discordo completamente	8	8	32,0%	32,0%
Discordo parcialmente	2	10	8,0%	40,0%
Discordo Indiferente	4	14	16,0%	56,0%
Indiferente	0	14	0,0%	56,0%
Concordo	6	20	24,0%	80,0%
Concordo parcialmente	2	22	8,0%	88,0%
Concordo completamente	3	25	12,0%	100,0%
<b>O PE é adequado?</b>				
Discordo completamente	1	1	4,0%	4,0%
Discordo parcialmente	13	14	52,0%	56,0%
Discordo Indiferente	1	15	4,0%	60,0%
Indiferente	6	21	24,0%	84,0%
Concordo	3	24	12,0%	96,0%
Concordo parcialmente	1	25	4,0%	100,0%
Concordo completamente	0		0,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2013.

Visualiza-se, ainda, na TAB 1, que a maioria dos gestores discordam parcialmente que o PE esteja adequado com a realidade vivenciada pela imobiliária, com um percentual de 52% (13). Deste modo, leva-se a questionar sobre o porquê de ter um PE definido se ele não é adequado. Uma possível justificativa para tal situação pode ser a trazida por Birchal, Zambalde e Bermejo (2012) ao afirmarem que, sem o devido controle e monitoramento das situações do dia a dia, o PE pode se mostrar inadequado. Porém, é através do seu desenvolvimento que será possível estar preparado para as constantes mudanças que ocorrem. Eis então a sua importância para o futuro de qualquer empresa no mercado (FERREIRA *et al.*, 2005). O planejamento estratégico estabelece o melhor caminho a ser seguido pela empresa, incluindo o que precisa ser feito para que as suas aspirações almejadas se tornem realidade (OLIVEIRA, 2014).

No que se refere ao treinamento dos colaboradores (TAB 2), verificou-se que os gerentes não concordam que o treinamento recebido seja eficiente 28% (7). Sendo assim, recomenda-se uma revisão dos procedimentos adotados pelas imobiliárias. Fogari e Teixeira (2012) alertam que, na busca pela sobrevivência no

atual mercado competitivo, o capital humano pode fazer a diferença através da sua capacidade de criação, inovação e aprendizagem.

Tabela 2 – Situação estratégica das agências imobiliárias de Santa Maria (parte 2)

<b>Os colaboradores possuem um treinamento eficiente?</b>				
Discordo completamente	5	5	20,0%	20,0%
Discordo parcialmente	3	8	12,0%	32,0%
Discordo	7	15	28,0%	60,0%
Indiferente	4	19	16,0%	76,0%
Concordo	4	23	16,0%	92,0%
Concordo parcialmente	1	24	4,0%	96,0%
Concordo completamente	1	25	4,0%	100,0%
<b>A gestão financeira é eficiente?</b>				
Discordo completamente	3	3	12,0%	12,0%
Discordo parcialmente	7	10	28,0%	40,0%
Discordo	5	15	20,0%	60,0%
Indiferente	5	20	20,0%	80,0%
Concordo	1	21	4,0%	84,0%
Concordo parcialmente	1	22	4,0%	88,0%
Concordo completamente	3	25	12,0%	100,0%
<b>A gestão administrativa é eficiente?</b>				
Discordo completamente	6	6	24,0%	24,0%
Discordo parcialmente	6	12	24,0%	48,0%
Discordo	5	17	20,0%	68,0%
Indiferente	2	19	8,0%	76,0%
Concordo	3	22	12,0%	88,0%
Concordo parcialmente	3	25	12,0%	100,0%
Concordo completamente	0		0,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2013.

A respeito de a gestão financeira ser eficiente, 60% (15) dos gestores pesquisados discordam que isso venha ocorrendo nas imobiliárias, como pode ser visto na TAB 2. Com um percentual parecido, 68% (17) também discordam que a gestão administrativa seja eficiente. Esses índices mostram que tanto a gestão financeira quanto a administrativa têm desempenhos semelhantes e alarmantes em boa parte das agências.

Embora a gestão financeira apresente levemente um desempenho melhor, necessita-se de uma atenção especial a essa questão pelo fato de ser de suma importância para o sucesso das organizações, sendo uma técnica usada para melhor operacionalizar os recursos financeiros e, assim, proporcionar o melhor resultado possível.

#### 4.2 Aplicação de ferramentas estratégicas nas imobiliárias de Santa Maria - RS

Em relação à aplicação do PE nas imobiliárias pesquisadas, verifica-se na TAB 3 que 44,0% (11) dos gerentes discordam parcialmente sobre sua efetiva prática nas agências consideradas no estudo.

No que tange à análise *SWOT*, nota-se que 32% (8) discordam e 24% discordam parcialmente que essa venha sendo aplicada nas agências consideradas neste estudo. A análise *SWOT*, por ser uma ferramenta de análise estratégica, ao considerar o estudo dos pontos fortes e fracos, como também o estudo das oportunidades e ameaças do ambiente, fornece importantes contribuições de melhoria a toda e qualquer organização (DAMIAN; SANTAREM SEGUNDO; MERLO, 2014).

Além disso, com o auxílio dessa ferramenta, é possível desenvolver estratégias importantes para a sobrevivência e crescimento de toda e qualquer empresa no mercado. Deste modo, pode-se dizer que a análise *SWOT* deveria estar sendo aplicada em todas as agências, no entanto apenas 20% (5) concordam nesse ponto.

Tabela 3 – Aplicação de ferramentas estratégicas nas imobiliárias (parte 1)

<b>Os gestores aplicam o PE?</b>				
Discordo completamente	1	1	4,0%	4,0%
Discordo parcialmente	11	12	44%	48,0%
Discordo	4	16	16,0%	64,0%
Indiferente	3	19	12,0%	76,0%
Concordo	2	21	8,0%	84,0%
Concordo parcialmente	4	25	16,0%	100,0%
Concordo completamente	0		0,0%	
<b>A análise SWOT é aplicada?</b>				
Discordo completamente	2	2	8,0%	8,0%
Discordo parcialmente	6	8	24,0%	32,0%
Discordo	8	16	32,0%	64,0%
Indiferente	4	20	16,0%	80,0%
Concordo	3	23	12,0%	92,0%
Concordo parcialmente	1	24	4,0%	96,0%
Concordo completamente	1	25	4,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2013.

A TAB 4 aponta os resultados do questionamento quanto à administração estratégica ser aplicada de forma eficiente. Os gestores – com um percentual de 36% (9) e 28% (7) – discordam e discordam parcialmente dessa questão, respectivamente. Diante de tais dados, recomenda-se que esse ponto seja revisto pelas imobiliárias de Santa Maria, isso porque, pela administração estratégica, com o envolvimento de todos na empresa, é possível estabelecer a direção do negócio, sendo um componente-chave para que a empresa se desenvolva de forma eficiente e eficaz (CORDEIRO, 2009).

Tabela 4 – Aplicação de ferramentas estratégicas nas imobiliárias (parte 2)

<b>A administração estratégica é aplicada eficientemente?</b>				
Discordo completamente	2	2	8,0%	8,0%
Discordo parcialmente	7	9	28,0%	36,0%
Discordo	9	18	36,0%	72,0%
Indiferente	4	22	16,0%	88,0%
Concordo	2	24	8,0%	96,0%
Concordo parcialmente	0	24	0,0%	96,0%
Concordo completamente	1	25	4,0%	100,0%
<b>Algum índice sistêmico é aplicado?</b>				
Discordo completamente	2	2	8,0%	8,0%
Discordo parcialmente	6	8	24,0%	32,0%
Discordo	2	10	8,0%	40,0%
Indiferente	9	19	36,0%	76,0%
Concordo	2	21	8,0%	84,0%
Concordo parcialmente	2	23	8,0%	92,0%
Concordo completamente	2	25	8,0%	100,0%
<b>É aplicado algum índice de produtividade vantajoso?</b>				
Discordo completamente	1	1	4,0%	4,0%
Discordo parcialmente	8	9	32,0%	36,0%
Discordo	6	15	24,0%	60,0%
Indiferente	3	18	12,0%	72,0%
Concordo	4	22	16,0%	88,0%
Concordo parcialmente	3	25	12,0%	100,0%
Concordo completamente	0		0,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa, 2013.

Quanto à aplicação de algum índice sistêmico, observa-se que 36% (9) se mostraram indiferentes ao exposto, enquanto 24% (6) discordam parcialmente. Resultado semelhante verificou-se quando questionados sobre a aplicação de um índice de produtividade vantajoso, em que 32% (8) dos gestores discordam parcialmente, salientando que nenhuma das agências analisadas concorda completamente que haja algum índice com esse propósito que seja vantajoso em suas imobiliárias.

Porém, no caso do presente estudo, isso é um ponto crítico constatado, já que o índice usado não é vantajoso para as agências. Portanto, recomenda-se que as agências pesquisadas revisem e, se for o caso, inclusive, troquem o índice que vem sendo utilizado até então. Fernandes (2004) alerta que, independente do porte ou ramo de atuação, toda organização é o reflexo das decisões do seu gestor, por isso é tão necessário o uso de indicadores como elemento essencial para o gerenciamento.

De modo geral, constatou-se em todas as questões com a temática relacionada à estratégia que a classificação na opinião do gerente estava fortemente concentrada em desacordo completa ou indiferente. Em adição a isso, a pesquisa não conseguiu encontrar um grupo em que se concentram as melhores práticas, uma vez que em quatro questões – aplicação do PE; aplicação de algum índice de produtividade vantajoso; gestão administrativa eficiente; e PE adequado – a opção de concordo completamente sequer teve pontuação. Sendo assim, os resultados obtidos revelam certo desinteresse por parte das agências entrevistadas em relação ao desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado.

## 5. Considerações finais

Com a realização deste estudo, pode-se ter uma visão geral sobre as agências imobiliárias presentes na cidade de Santa Maria – RS, com detalhes de uma série de fatores relacionados às estratégias adotadas no setor, visto que o mercado imobiliário tem crescido fortemente nos últimos anos no país.

Sendo assim, é importante acentuar que uma administração estratégica vai muito além de preparar a empresa para enfrentar possíveis situações de conflito; também consiste em identificar, desenvolver e avaliar as melhores oportunidades para a empresa, considerando o que a empresa é, o que ela quer ser e o que ela faz de melhor. Seguindo essa linha de raciocínio, as agências imobiliárias pesquisadas, ainda que, atualmente, estejam em boa situação econômica, não excluem a possibilidade de que elas poderiam estar em uma situação melhor, se algumas ferramentas estratégicas fossem aplicadas previamente.

Ressalta-se também que, apesar de o cenário econômico ter sido positivo para as agências imobiliárias nos últimos anos, muitas delas possivelmente estariam usufruindo de uma situação financeira e estratégica mais acentuada, caso tivessem em seu escopo estratégico a utilização de ferramentas da administração estratégica. No caso de um revés econômico, a manutenção da pujança atual das agências pesquisadas seria pouco provável.

Assim, a posição estratégica dessas instituições analisadas seria extremamente ameaçada se uma desaceleração no mercado se iniciasse. Desta forma, esta pesquisa aponta que as imobiliárias de Santa Maria - RS possuem uma série de aspectos para se desenvolverem, tais como: estruturação de um planejamento estratégico, uso de indicadores, aplicação da análise *SWOT* e treinamento dos colaboradores.

Ao findar este estudo, visando a contribuir ainda mais com o tema, recomenda-se, para futuras pesquisas, a criação e implementação de uma metodologia estratégica com intuito de facilitar a gestão estratégica, bem como a criação de cenários de uso do planejamento estratégico nas agências imobiliárias de Santa Maria.

## Referências

ADDAMS, L.; ALLFRED, A. T. The first step in proactively managing students' careers: teaching self-swot analysis. *Academy of Educational Leadership Journal*, v. 17, n. 4, p. 43-51, 2013.

ALDEHAYYAT, J. S.; AL KHATTAB, A.A; ANCHOR, J. R. The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, v. 34, n. 4, p. 477-490, 2011.

ALTIOK, P. Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 61-71, 2011.

ARKESTEIJN, M. H.; VOLKER, L. The power of pluralism for urban strategies. *Cities*, v. 31, p. 328-336, 2013.

BAYRAM, A.; SOLAK, S.; JOHNSON, M. Stochastic models for strategic resource allocation in nonprofit foreclosed housing acquisitions. *European Journal of Operational Research*, v. 233, p. 246-262, 2014.

BEGUN, J. W.; KAISSI, A. A. An exploratory study of healthcare strategic planning in two metropolitan areas/practitioner APL. *Journal of Healthcare Management*, v. 50, n. 4, p. 264-274, 2005.

BIANCONI, M.; YOSHINO, J. A. Firm market performance and volatility in a national real estate sector. *International Review of Economics and Finance*, v. 22, p. 230-253, 2012.

BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). *Revista de Administração Pública*, (Rio de Janeiro), v. 46, n. 2, p. 523-545, março – abril, 2012.

BOUCHOUICHA, R.; FTITI, Z. Real estate markets and the macroeconomy: A dynamic coherence framework. *Economic Modelling*, v. 29, p. 1820-1829, 2012.

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.

BREWS, P.; PUROHIT, D. Strategic planning in unstable environments. *Long Range Planning*, v. 40, n. 1, p. 64-83, 2007.

CARLSON, M.; SHAN, H.; WARUSAWITHARANA, M. Capital ratios and bank lending: A matched bank approach. *Journal of Financial Intermediation*, v. 22, n. 4, p. 663-687, 2013.

CAYMAZ, E.; AKYON F. V.; ERENEL, F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 189-195, 2013.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, 1962.

CHANG, C.; CHOU, J.; FUNG, H. Time dependent behavior of the Asian and the U.S. REITs around the subprime crisis. *Journal of Property Investment & Finance*, v. 30, n. 3, p. 282-303, 2012.

CIDADE DE SANTA MARIA. *Santa Maria: no coração do estado, existe um lugar ideal para você*. 2013. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CGEQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.santamaria.rs.gov.br%2Finc%2Fview\\_doc.php%3Farquivo\\_dir%3D2011%26arquivo\\_nome%3Ddoc\\_20110503-312.pdf&ei=UOxnUu-GMoKc9QT2pIHQDQ&usg=AFQjCNF80TWzZSsQcLZmNRcudPQ4zYWVmA&bvm=bv.55123115,d.eWU](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CGEQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.santamaria.rs.gov.br%2Finc%2Fview_doc.php%3Farquivo_dir%3D2011%26arquivo_nome%3Ddoc_20110503-312.pdf&ei=UOxnUu-GMoKc9QT2pIHQDQ&usg=AFQjCNF80TWzZSsQcLZmNRcudPQ4zYWVmA&bvm=bv.55123115,d.eWU)>. Acesso em: 23 Out. 2013.

CORDEIRO, J. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 8, n. 3, p. 55-65, julho, 2009.

COZZMEI, C.; ONOFREI, M. Impact of property taxes on commercial real estate competition in Romania. *Procedia Economics and Finance*, v. 3, p. 604-610, 2012.

CUCCHIARELLI, P., MCGREAL, S. Real estate agents. *International Encyclopedia of Housing and Home*, v. 6, p. 16-21, 2012.

DAMIAN, I. P. M.; SANTAREM SEGUNDO, J. E.; MERLO, E. M. SWOT analysis of the Services Provided by e-government Sites in Brazil. *Procedia Computer Science*, v. 33, p. 130-135, 2014.

DORTLAND, M. V. R., VOORDIJK, H; DEWULF, G. Making sense of future uncertainties using real options and scenario planning. *Futures*, v. 55, p. 15-31, 2014.

DRIESSEN, J.; VAN HEMERT, O. Pricing of commercial real estate securities during the 2007–2009 financial crisis. *Journal of Financial Economics*, v. 105, p. 37-61, 2012.

ENCINAS, F.; HERDE, A. D. Sensitivity analysis in building performance simulation for summer comfort assessment of apartments from the real estate market. *Energy and Buildings*, v. 65, p. 55-65, 2013.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-18, janeiro – junho, 2004.

FERREIRA, M. A.; SILVA, M. E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. *Maringá Management*. Revista de Ciências Empresariais, Maringá , v. 2, n. 1, p. 34-39, janeiro – junho, 2005.

FLOYD, C. F.; ALLEN, M. T. *Real estate principles*. Dearborn Real Estate Education: Chicago, 2002.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, São Roque, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

FRANCO, L. A.; MEADOWS, M.; ARMSTRONG, S. J. Exploring individual differences in scenario planning workshops: A cognitive style framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 80, n. 4, p. 723-734, 2013.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_municipios\\_detalhe.php?municipio=Santa+Maria](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Santa+Maria)>. Acesso em: 03 Out. 2013.

GAO, C. Y.; PENG, D. H. Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowledge-Based Systems*, v. 24, n. 6, p. 796-808, 2011.

GEIPELE, I.; KAUSKALE, L. The influence of real estate market cycle on the development in Latvia. *Procedia Engineering*, v. 57, p. 327-333, 2013.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLASS, J. H.; SCOTT, A. J.; PRICE, M. F. The power of the process: co-producing a sustainability assessment toolkit for upland estate management in Scotland. *Land Use Policy*, v. 30, p. 254, 2013.

GONSALVES, E. P. *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.

GROSS, M.; ŽRÓBEK, R. Good governance in some public real estate management systems. *Land Use Policy*, v. 49, p. 352-364, 2015.

HALICI, A.; ERHAN, D. U. Structuring strategic management with ratio analysis method: a case study in the transition to SME TFRS Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 947-955, 2013.

HATEMI-J, A.; ROCA, E. How globally contagious was the recent US real estate market crisis? Evidence based on a new contagion test. *Economic Modelling*, v. 28, p. 2560-2565, 2011.

HEANEY, R; SRIANANTHAKUMAR, S. Time-varying correlation between stock market returns and real estate returns. *Journal of Empirical Finance*, v. 19, p. 583-594, 2012.

HELM, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.

HOTT, C. Lending behavior and real estate prices. *Journal of Banking & Finance*, v. 35, n. 9, p. 2429-2442, 2011.

HSU-HSI, C.; WEN-CHIH, H. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, v. 43, n. 1-2, p. 158-169, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431690>>. Acesso em: 03 Out. 2013.

JENNINGS, D.; DISNEY, J. J. Designing the strategic planning process: does psychological type matter? *Management Decision*, v. 44, n. 5, p. 598-614, 2006.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K; WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy*. text and cases. Prentice-Hall: London, 2005.

KAISSI, A. A.; BEGUN, J. W.; NELSON, T. W. Strategic planning processes and hospital financial performance. *Journal of Healthcare Management*, v. 53, n. 3, p. 197-209, 2008.

KARADAKIS, K.; KAPLANIDOU, K.; KARLIS, G. Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 1, n. 3, p. 170-185, 2010.

KRAUSE, A. L; BITTER, C. Spatial econometrics, land values and sustainability: Trends in real estate valuation research. *Cities*, v. 29, n. 2, p. S19-S25, 2012.

LAI, M.; HUANG, H.; WANG, W. Designing a knowledge-based system for benchmarking: A DEA approach. *Knowledge-Based Systems*, v. 24, n. 5, p. 662-671, 2011.

LEARNED, E. P.; CHRISTIANSEN, C. R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. D. *Business policy: text and cases*, Irwin, Homewood, IL. 1969.

LEE, C.; CHIEN, M.; LIN, T. C. Dynamic modelling of real estate investment trusts and stock markets. *Economic Modelling*, v. 29, n. 2, p. 395-407, 2012.

LIN, T. C.; LIN, Z. Are stock and real estate markets integrated? An empirical study of six Asian economies. *Pacific-Basin Finance Journal*, v. 19, p. 571-585, 2011.

LOUKO, A. Corporate real estate disposal impact on performance ratios. *International Journal of Strategic Property Management*, v. 8, p. 131-147, 2004.

LYONS, G.; HARLAN, D. *Buyer agency: your competitive edge in real estate*. Dearborn real estate education: Chicago, 1997.

MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MORITA, M.; FLYNN, E. J.; OCHIAI, S. Strategic management cycle: The underlying process building aligned linkage among operations practices. *International Journal of Production Economics*, v. 133, p. 530-540, 2011.

NIXON, B.; BURNS, J. The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, v. 23, p. 229-244, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALM, P. Strategies in real estate management: two strategic pathways. *Property Management*, v. 31, n. 4, p. 311-325, 2013.

PATTON, W. *Becoming a real estate agent*. Cengage Learning, Mason. 2012.

PEEPLS, D. K.; PEEPLS III, M. *Texas real estate agency*. Dearborn real estate education: Chicago. 2003.

PINTO, I. Asset value management in the Portuguese real estate sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 22, p. 86-97, 2013.

PRICOP, O. C. Critical aspects in the strategic management theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 58, p. 98-107, 2012.

QUITZAU, M. B.; HOFFMANN, B.; ELLE, M. Local niche planning and its strategic implications for implementation of energy-efficient technology. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, p. 1049-1058, 2012.

ROJAS, C.; PINO, J.; JAQUE, E. Strategic environmental assessment in Latin America: A methodological proposal for urban planning in the Metropolitan Area of Concepción (Chile). *Land Use Policy*, v. 30, p. 519-527, 2013.

SALAR, M.; SALAR, O. Determining pros and cons of franchising by using SWOT analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 122, p. 515-519, 2014.

SHI, J.; XU, T. Price and volatility dynamics between securitized real estate spot and futures markets. *Economic Modelling*, v. 35, p. 582-592, 2013.

SHIM, J.; BIN, O.; HWANG, C. Semi parametric spatial effects kernel minimum squared error model for predicting housing sales prices. *Neurocomputing*, v. 124, p. 81-88, 2014.

SIMONEAUX, S. L.; STROUD, C. Business best practices: SWOT analysis: the annual check-up for a business. *Journal of Pension Benefits*, v. 18, n. 3, p. 75-78, 2011.

SPADA, M. D. *New York real estate for brokers*. Cengage Learning: Mason. 2009.

SUAREZ, E.; CALVO-MORA, A.; ROLDÁN, J. L. The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, v. 248, n. 2, p. 532-542, 2015.

TODES, A. Urban growth and strategic spatial planning in Johannesburg, South Africa. *Cities*, v. 29, p. 158-165, 2012.

TOO, L.; HARVEY, M.; TOO, E. Globalization and corporate real estate strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 12, n. 4, p. 234-248, 2010.

TSAI, I. Volatility clustering, leverage, size, or contagion effects: the fluctuations of Asian real estate investment trust returns. *Journal of Asian Economics*, v. 27, p. 18-32, 2013.

UZZAFER, M. A simulation model for strategic management process of software projects. *Journal of Systems and Software*, v. 86, p. 21-37, 2013.

VALENTIN, E. K. Away with SWOT analysis: use defensive/offensive evaluation instead. *The Journal of Applied Business Research*, v. 21, n. 2, p. 91-105, 2005.

VAN DER HEIJDEN, K. *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons, 2011.

WEN, H.; GOODMAN, A. C. Relationship between urban land price and housing price: Evidence from 21 provincial capitals in China. *Habitat International*, v. 40, p. 9-17, 2013.

ZAHRADNÍPKOVÁ, L; VACÍK M. Scenarios as a strong support for strategic planning, *Procedia Engineering*, v. 69, p. 665-669, 2014.

ZHENG, S.; WU, J.; DENG Y. The nascent market for green real estate in Beijing. *European Economic Review*, v. 56, n. 5, p. 974-984, 2012.