

ESTUDO MULTI-CASO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE IMOBILIÁRIAS NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS

MULTI-CASE STUDY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF REAL ESTATE AGENCIES IN THE CITY OF SANTA MARIA

Patrícia Schrippe¹; Flaviani Souto Bolzan Medeiros²; Cristiano Descovi Schimith³; Andreas Dittmar Weise⁴

¹Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
pschrippe@gmail.com

²Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
flaviani.13@gmail.com

³Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo/RS – Brasil
cristiano.schimith@gmail.com

⁴Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
mail@adweise.de

Resumo

O mercado imobiliário é uma complexa cadeia produtiva que abrange os mais diversos setores que inclui desde as vendas, financiamentos, locações, administração de condomínios residenciais até edificações, construções entre outros. Entretanto, algumas vezes, é um setor ineficiente e sem liquidez, e por isso enfrenta a intervenção regular dos governos em todo o mundo. Para sobreviver no mercado, às empresas do setor precisam desenvolver estratégias para os momentos mais turbulentos sem perder sua competitividade. Nesse sentido, este artigo tem como principal objetivo verificar como ocorrem as estratégias competitivas no mercado imobiliário de Santa Maria - RS. Metodologicamente, desenvolveu uma pesquisa quantitativa, do tipo descritiva, sendo realizada por meio de estudo de casos múltiplos em empresas do setor na cidade. Entre os resultados, constatou-se que a maioria das empresas não possui um planejamento estratégico definido ou adequado na sua organização. Verificou-se também que existe um desalinhamento entre as atividades de gestão desenvolvidas com o planejamento estratégico adotado pelas respectivas empresas, assim como que a qualificação para o cargo ocupado consiste na utilização de índices de produtividade dos colaboradores.

Palavras-chave: mercado imobiliário, estratégias competitivas, planejamento estratégico.

Abstract

Real estate is a complex supply chain which covers the most diverse sectors that includes: sales, financing, leasing, administration buildings and condominiums, buildings for example. However,

sometimes, it is an inefficient and illiquid sector, and therefore faces the regular intervention of governments around the world. So, to survive in this sector, the companies need to develop strategies for the most turbulent times without losing its competitiveness. In this sense, this article has the aim to verify the competitive strategies as they occur in the real estate agencies in Santa Maria - RS. Methodologically, developed a quantitative, descriptive, being accomplished through multiple case studies in companies in the city. Among the results, it was found that most companies do not have a defined strategic planning or appropriate in your organization. It was also found that there is a misalignment between management activities developed with the strategic plan adopted by the respective companies, as well as the qualifications for the position held is the use of indices of employee productivity.

Key-words: real estate market, competitive strategies, strategic planning.

1. Introdução

Desde a crise financeira de 2008, os mercados mundiais imobiliários passaram por incertezas e descrédito econômico e mesmo após cinco anos decorridos, o impacto desta crise ainda é sentido na economia mundial. No Brasil, o mercado imobiliário desempenhou um papel fundamental em políticas públicas e sociais que envolvem a gestão do país. Um caso prático disso são as políticas de incentivos habitacionais. Estes incentivos habitacionais aquecem o mercado nacional o que de acordo com Bajari (2003) e Vishwakarma (2013) contribuem para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) de um país e tem um impacto global na economia.

Para as empresas ligadas ao setor, o cenário imobiliário aquecido, aumenta a necessidade de uma gestão competitiva, com estratégias que proporcione maiores rendimentos econômicos. Sob esse enfoque, Oliveira (2011) entende que a estratégia no ambiente empresarial está associada à arte de usar adequadamente todos os recursos disponíveis, sejam eles financeiros, tecnológicos, humanos, visando minimizar os possíveis problemas e maximizar as oportunidades existentes no ambiente da organização. Portanto, o sucesso das estratégias escolhidas pelas empresas está relacionado à transição da eficiência individual para a eficiência coletiva e trabalhar o ambiente organizacional trará todo aparato necessário para uma gestão competitiva (VISHWAKARMA, 2013).

No caso de Santa Maria, é uma cidade que conta com uma população estimada de 273.489 habitantes (IBGE, 2013) e um PIB *per capita* de R\$ 15.720 para o ano de 2010 (FEE, 2013). Conforme a Associação dos Diários do Interior do RS – ADI – (2013) em virtude de sua localização central no Rio Grande do Sul facilitou o estabelecimento de serviços públicos federais e estaduais na cidade, como também a formação da economia voltada para a prestação de serviços onde, atualmente, abrange 80% da sua população economicamente ativa.

Outras características relevantes do município em estudo é a intensa atividade universitária, inclusive, sendo conhecida como “Cidade Universitária”, bem como a presença militar, tendo em vista que, possui o segundo maior contingente de militares do país (ADI, 2013). Em função disso, a cidade possui uma rotatividade maior dos imóveis, tanto para locação quanto para compra. Tais características estimulam a dinâmica imobiliária da cidade, oportunizando assim, uma alta quantidade de agências imobiliárias e corretores autônomos para atender a demanda o que, por sua vez, impulsiona a competitividade do mercado. Com base nesse contexto, esse artigo tem como principal objetivo verificar como ocorrem as estratégias competitivas no mercado imobiliário de Santa Maria – RS. Para isso, optou-se por estudos multi-caso em empresas do segmento imobiliário, analisando quantitativamente o setor formado por empresas de locação, construção, venda de casa e/ou apartamento, sala comercial ou especial etc. na cidade.

O que justifica a realização desse estudo são a forte concorrência e competitividade entre as imobiliárias geradas, principalmente, pelas próprias características da cidade. Nessa disputa, por uma fatia de mercado maior e na busca por novos clientes, é relevante investigar como é realizado o planejamento e quais as estratégias adotadas pelas imobiliárias com esse propósito.

O presente trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, são apresentados os aspectos teóricos, enquanto na terceira, procedimentos metodológicos. Na seção seguinte, os resultados obtidos são analisados e discutidos e, na última seção, são apresentadas as considerações finais.

2. Referencial teórico

Para melhorar a discussão sobre o objetivo proposto faz-se necessário definir algumas terminologias tais como: mercado imobiliário e estratégias competitivas, que são vistas a seguir.

2.1 Mercado imobiliário

O mercado imobiliário, de acordo com Kuhn, Pereira e Nerbas (2009), devido às características dos seus produtos, é um dos campos mais complexos da economia, isso porque essas características são muito distintas quando comparadas aos demais bens de consumo. No caso dos imóveis, entre outras peculiaridades, os mesmos são formados por diferentes produtos, tais como: sistemas, materiais, entre outros. E ainda, as atividades que os envolvem, do planejamento, passando pela construção, até a comercialização, acabam envolvendo muitos profissionais.

O consumo da habitação, segundo Arraes e Sousa Filho (2008), é algo inerente a todo ser humano, sendo caracterizado como a necessidade básica e intimamente relacionada à busca de

segurança contra a intempérie do meio ambiente. Entretanto, esse consumo pode ser segmentado em dois grandes grupamentos: os que têm na sua intenção utilizar o bem para a sua satisfação final, atendendo sua necessidade básica em termos de habitação; e aqueles que o contraem para compor sua carteira de bens para investimento.

A atividade imobiliária é considerada, tradicionalmente, um setor (uma fração) do capital de baixa tecnologia, pouco expressivo em termos de participação da vanguarda do processo de acumulação, porém de grande relevância para a canalização de poupanças e investimentos privados dispersos. [...] O capital imobiliário vem há décadas operando em condições vantajosas diante de outros setores da economia, à medida que consegue influir em (e antecipar) ganhos decorrentes dos mecanismos formadores da renda da terra, particularmente a renda diferencial (COSTA; PEIXOTO, 2007, p. 318).

Nesse sentido, Costa e Peixoto (2007) acrescentam que se percebe um aumento rápido dos loteamentos no Brasil, assim criando novos conceitos de moradia e modificando o espaço urbano do país. Rozenbaum e Macedo-Soares (2007) mencionam um estudo realizado recentemente com dezoito países-membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), no que se referem ao comportamento dos preços reais do mercado imobiliário nos últimos trinta e cinco anos. Esse estudo exibiu conclusões que podem fornecer informações para a previsão do desempenho no mercado imobiliário residencial brasileiro nos próximos anos, a saber:

Os preços têm subido acima da inflação a partir da metade da década de 1990; grande parte dessa alta se deve ao financiamento a longo prazo, com taxas baixas e fixas, valor total financiado, grande disponibilidade e fácil acesso; o aumento da demanda por espaços residenciais está diretamente relacionado a crescimento econômico, crescimento demográfico, escassez de terrenos e restrições legais (leis de zoneamento); aumento da população com mais de 30 anos, que formam lares, impulsionando mercado (ROZENBAUM; MACEDO-SOARES, 2007, p. 1070).

Rozenbaum e Macedo-Soares (2007) também destacam que os países pesquisados possuem seus respectivos preços das residências em nível nacional, inclusive, alguns desde o ano de 1968, onde sem esses dados disponíveis qualquer possível estudo seria extremamente difícil. Schulte e Hupach (2000), e Brauer (2011) explicam que não existe um mercado único de imóveis, sendo que os de imóveis podem ser classificados primeiro em mercados regionais e, depois, pelo tipo de uso ou tipo de contrato (Figura 1).

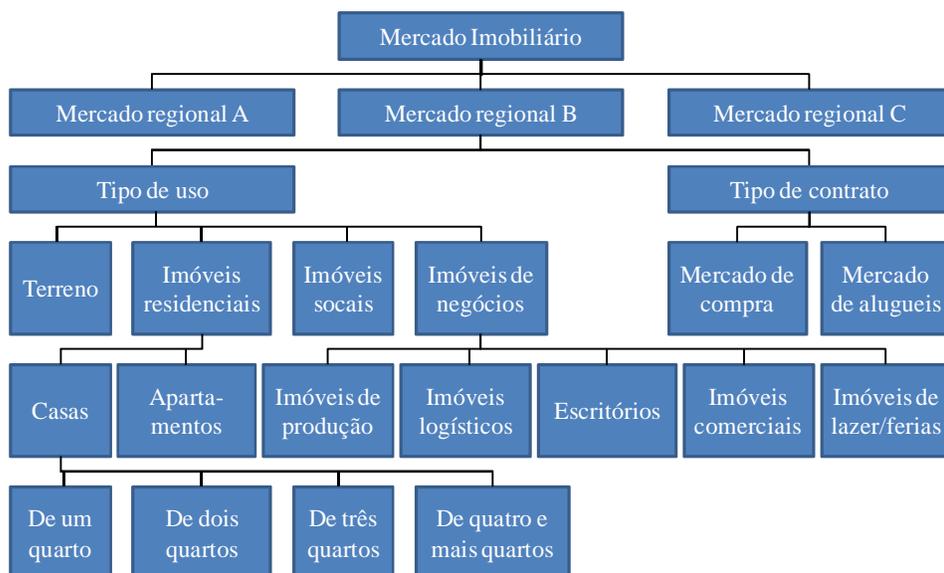


Figura 1 – Classificação do mercado imobiliário

Fonte: Adaptado de Brauer (2011, p. 14).

Focando no tipo de uso, a parte do mercado se divide em residenciais, de negócios, sociais, especiais e terrenos. Conforme a Figura 1, o mercado de imóveis residenciais tem-se um submercado de casa e de apartamentos, que por sua vez, podem ser divididos em casa de um quarto, de dois quartos, três quartos, quatro quartos etc.

2.2. Estratégias competitivas

Tzu (2008) comenta que ainda surgem os mais diversos significados para este termo que apesar da origem no mundo militar é bastante empregado no mundo empresarial. A formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais: a) Princípio da escolha do local de batalha, ou seja, a seleção dos mercados onde a empresa vai competir; b) Princípio da concentração das forças entenda-se a organização dos recursos da empresa; c) Princípio do ataque, se entende como a implementação das ações competitivas da empresa e, por último; d) Princípio das forças diretas e indiretas entenda-se como gestão das contingências (FERNANDEZ, 2005).

Nas palavras de Chau, Wong e Yiu (2003), a estratégia deve alocar a empresa em um posicionamento exclusivo e valioso no mercado. Uma empresa necessita ter uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, o que significa ter uma vantagem duradoura ao longo do tempo. Lai, Wang e Zhou (2004) citam que, de maneira mais ampla, uma adequada estratégia é tomar decisões que determine organização, que envolva percepções e intuições do ser humano, o que explica tantas variações sobre seu conceito. A estratégia competitiva, que deve ter

ações capazes de enfrentar a fim de trazer um retorno maior sobre o investimento feito pela organização, ou seja, advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la.

Ultimamente, fazer projeções é difícil e planejar para o longo prazo tem valor limitado (HAMEL, 2011). No futuro, a empresa não vai idealizar a estratégia, antes disso vai criar condições para que novas estratégias possam surgir e evoluir. No mercado empresarial, Barney e Hersterly (2007) demonstram como uma circunstância em que duas ou mais organizações independentes contribuem entre si, no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços.

Entende Kullmann (2003) que uma união estratégica é uma parceria comercial que aumenta as eficácias das estratégias competitivas das organizações. Tratando-se de alianças entre empresas, remete-se à abordagem de Wong e Yiu (2006) que as principais forças das organizações devem levar em consideração as outras empresas, pois elas não competem por recursos e clientes. Por este aspecto, a formação de redes de cooperação entre empresas facilita uma maior aproximação e troca de informações entre as mesmas.

Outra estratégia é a de marketing, que deve ser baseada no bom relacionamento com os clientes externos da empresa. De acordo com Rook (2006) significa sustentar a infraestrutura dos relacionamentos entre as organizações. Portanto, é uma estratégia de negócios que visa construir relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes externos. Para Ryans (2010), a estratégia de vendas de uma empresa que trabalha com produtos de padrão superior pode sofrer alta competitividade de uma empresa que trabalhe com produtos de baixo custo, se o cliente entender que este produto barato possui características de qualidade e confiabilidade compatíveis com o padrão superior.

Kim e Malbourgne (2005) definem que uma estratégia de negócios deve estar voltada para a inovação, pois deve ser aquela que busca encontrar espaços ainda inexistentes no mercado. Segundo os mesmos autores, à medida que a competição neste mercado fica mais acirrada, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam menores e a disputa vai se limitando apenas aos preços. Daí a necessidade de se pensar como Barbieri (2004) que defende que as estratégias empresariais podem e devem tornar uma organização inovadora, conceituada por ele como uma organização que implanta novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e assim colhe os resultados esperados.

As empresas mais competitivas, portanto, são as que têm maior desempenho do que as concorrentes, e para isto, buscam estratégias contrárias às da maioria da concorrência, como investir apenas entre 10% e 25% do valor das demais organizações em marketing, porque procuram fazer com que seus clientes naturalmente falem bem delas; também buscam ser empresas que registrem níveis muito baixos de rotatividade de pessoal, poupando dinheiro em contratação, demissão e

treinamento e, ainda pagam os melhores salários do seu setor; além de que buscam ter custos administrativos menores, cortando despesas que não acrescentam valor aos custos, qualidade e *outpacing* (SISODIA; SHETH; WOLFE, 2011).

3. Aspectos metodológicos

Os métodos utilizados para a realização desse estudo consistem em uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva, no que se refere aos objetivos, sendo desenvolvida por estudo de casos múltiplos quanto aos procedimentos técnicos, em empresas do setor imobiliário de Santa Maria – RS. Na pesquisa quantitativa, segundo Appolinário (2004) predominam as mensurações, remetendo para uma explanação das causas por meio de medidas objetivas. É uma modalidade de pesquisa na qual as variáveis predeterminadas são expressas numericamente.

Em relação à pesquisa descritiva, Andrade (2009) explica que nela os fatos são observados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles. Uma das suas características é a técnica padronizada da coleta dos dados realizada, principalmente, através de questionários e de observação sistemática. Já os estudos de casos múltiplos são aqueles no qual vários estudos são conduzidos de forma simultânea, e isso pode ser com vários indivíduos, como também com várias instituições (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Quanto ao plano de coleta dos dados, visando levantar informações a cerca do tema, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Severino (2007), esse tipo de pesquisa se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de material elaborado por outros pesquisadores e devidamente registrado. Assim os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados.

Em seguida, foi elaborado um questionário no *Google Docs*, composto por dezenove perguntas fechadas, em escala *Likert*, com questões referentes às estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor imobiliário da cidade de Santa Maria – RS, Brasil, período de 24 de março a 15 de abril de 2013. Esse questionário foi enviado através de um correio eletrônico (e-mail), a todas as imobiliárias de Santa Maria - RS, do qual retornou uma amostra de 25 empresas respondentes, representando aproximadamente 56,8% do total das imobiliárias da cidade, excluindo os corretores autônomos. Os dados obtidos foram tabulados através de cruzamentos de dados e analogia dos resultados representados por tabelas.

4. Resultados e discussão

A primeira interpretação de dados se deu em decorrência dos seguintes questionamentos: (i) Na empresa em que você trabalha, possui um planejamento estratégico definido (Ex. missão, visão, valores, objetivos e planos de ação); e (ii) A empresa está organizada com ênfase e foco para obter um planejamento estratégico adequado. Assim sendo, na Tabela 1 apresentam-se esses resultados.

Tabela 1 – Comparação do planejamento estratégico definido e adequado nas empresas

Variáveis	Planejamento estratégico definido		Planejamento estratégico adequado	
	Planejamento	Percentual	Planejamento	Percentual
Discordo plenamente	8	32%	1	4%
Discordo parcialmente	2	8%	13	52%
Discordo	4	16%	1	4%
Indiferente	0	0	6	24%
Concordo	6	24%	3	12%
Concordo parcialmente	2	8%	1	4%
Concordo plenamente	3	12%	0	0
Total (empresas)	25	100%	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Verificou-se que 32% (8) empresas discordam plenamente que possuem um planejamento estratégico definido. Porém, apenas 4% (1) empresa apontou que o planejamento estratégico é completamente inadequado para a mesma. No outro extremo, 12% (3) gestores apontaram que o planejamento estratégico da empresa é plenamente definido, enquanto que nenhum gestor apontou que o planejamento estratégico adotado é plenamente adequado. E ainda apenas 4% (1) entrevistado alega que o planejamento estratégico parcialmente adequado para a realidade da empresa e 12% (3) entrevistados apontaram que o planejamento estratégico é adequado para a empresa.

Nesse sentido, 16% dos gestores concordam em algum grau que o planejamento estratégico de sua empresa encontra-se alinhado com as necessidades do mercado, enquanto para 24% essa situação é indiferente e 60% dos entrevistados revelam a inadequação do planejamento estratégico da sua empresa. Esses índices refletem dois problemas sérios: (i) o desconhecimento ou a desconsideração dos reais efeitos de um planejamento estratégico bem elaborado; bem como (ii) alta divergência entre o interesse de implantação do planejamento estratégico coerente com o planejamento efetivamente aplicado. Inevitavelmente, ambos os fatores relatados afetam negativamente a empresa aumentando as chances de erros estratégicos e, conseqüentemente, gerando decréscimo competitivo.

A segunda interpretação de dados ocorreu em decorrência dos seguintes questionamentos: (i) Os funcionários recebem treinamentos para exercer as atividades na empresa; e (ii) Existe um

controle sobre o índice de produtividade dos colaboradores. A Tabela 2 aponta as respostas obtidas, desde discordo plenamente até concordo plenamente.

Tabela 2 - Comparação do treinamento de funcionários e índice de produtividade

Variáveis	Treinamento de funcionários	Percentual	Índice de produtividade	Percentual
Discordo plenamente	5	20%	1	4%
Discordo parcialmente	3	12%	8	32%
Discordo	7	28%	6	24%
Indiferente	4	16%	3	12%
Concordo	4	16%	4	16%
Concordo parcialmente	1	4%	3	12%
Concordo plenamente	1	4%	0	0
Total (empresas)	25	100%	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Os dados referentes à Tabela 2 podem ser considerados como um indicador do interesse da empresa em desenvolver o capital humano empresarial, bem como o interesse de mensurar a produtividade dos mesmos, ou seja, o retorno do capital humano em outros valores para a empresa.

Quanto ao treinamento de funcionários constatou que 60% das empresas não se julgam responsável em algum grau quanto ao treinamento para que os funcionários desempenhem suas atividades, o mesmo percentual de empresas não busca avaliar em algum grau a produtividade de seus colaboradores. Nenhuma empresa realiza completamente a avaliação da produtividade dos colaboradores e apenas uma, ou seja, 4% do universo de empresas estudado aponta que realiza um treinamento total para os funcionários desempenharem suas funções. Esses dados apontam o baixo interesse das empresas em qualificar os funcionários, seja por julgar desnecessário, por receio de excesso de qualificação dos profissionais e criação de competidores internos ou mesmo por considerar a instrução demasiadamente cara e um dispêndio de tempo. O fato é que pode se afirmar que nas empresas pesquisadas a qualificação para o cargo ocupado consiste em um aspecto culturalmente pouco aplicado, assim como a utilização de índices de produtividade dos colaboradores, visto que a pesquisa constatou que em apenas 28% das empresas existe em algum grau esses indicadores aplicados.

A terceira interpretação de dados se deu em decorrência dos seguintes questionamentos: (i) A gestão financeira está alinhada às estratégias da empresa; e (ii) A gestão administrativa e organizacional está alinhada com as estratégias da empresa. A Tabela 3 aponta as respostas em função de cada resposta, desde discordo plenamente até concordo plenamente.

Tabela 3 - Comparação entre gestão financeira e gestão administrativa e organizacional

Variáveis	Gestão financeira	Percentual	Gestão administrativa e organizacional	Percentual
Discordo plenamente	4	16%	6	24%
Discordo parcialmente	6	24%	6	24%
Discordo	5	20%	5	20%
Indiferente	5	20%	2	8%
Concordo	1	4%	3	12%
Concordo parcialmente	1	4%	3	12%
Concordo plenamente	3	12%	0	0
Total (empresas)	25	100%	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

A Tabela 3 aponta que apenas 12% (3) empresas pesquisadas apresentam a gestão financeira plenamente aliada às estratégias das empresas, enquanto nenhuma das empresas apresentam uma gestão administrativa e organizacional completamente adequada com as estratégias; e 60% (15) empresas afirmam que a gestão financeira não corresponde à realidade estratégica da empresa, e 68% (17) empresas admitem que a gestão administrativa e organizacional não está de acordo com a estratégia empresarial adotada. Diante do exposto, pode-se dizer que em ambos os casos existe um desalinhamento entre as atividades gestoras desenvolvidas com o planejamento estratégico das imobiliárias.

5. Considerações finais

No atual contexto, a estratégia competitiva necessita estar inserida em todos os âmbitos do mercado imobiliário, principalmente, no seguimento das corretoras de imóveis de Santa Maria-RS. Dessa forma, essas organizações devem estar preocupadas em direcionar as suas estratégias para melhorar a gestão empresarial, visando assim, um acréscimo na competitividade das mesmas.

Assim sendo, com a realização desse estudo, foi possível identificar, no que se refere ao nível de treinamento e aos índices de produção dos gestores e colaboradores, que existem informações conflitantes, tais como: a maioria das empresas do segmento imobiliário (56%) não possui um planejamento estratégico definido, enquanto 60% o consideram inadequado.

Portanto, a pesquisa aponta que, na prática, algumas empresas não possuem planejamento estratégico definido, enquanto outras possuem, ainda que não sejam de conhecimento e aplicação adequada, como atestam os entrevistados. Apesar desses resultados, a maioria das imobiliárias

demonstrou estar pouco ou nada preocupada em desenvolver ações que visem à implantação de um planejamento bem estruturado, adequando a realidade de mercado. Isso acaba refletindo a situação da cidade, já que elas possuem muitas transações imobiliárias. Por isso, apesar da alta competitividade, cada empresa tem sua fatia de mercado e, na opinião das imobiliárias, não há necessidade de se preocupar com a sua sobrevivência no contexto atual.

Contrapondo com essas informações, há imobiliárias concientes quanto à necessidade de se implantar e utilizar um planejamento estratégico adequado, desenvolver atividades referentes à gestão financeira, administrativa e organizacional de forma coerente e adequada. Assim como, imobiliárias que estimulam o desenvolvimento, treinamento e qualificação de seus funcionários visando melhor produtividade, qualidade de vida para os mesmos e, conseqüentemente, potencializando a competitividade empresarial.

No entanto, é visível a necessidade do planejamento estratégico no segmento imobiliário de Santa Maria. Constatou-se que os gestores teriam que ser mais preparados e conscientes quanto às estratégias competitivas e os desafios do mercado, tendo em vista que a pesquisa comprova a falta de conhecimento e conscientização dos pesquisados sobre o assunto.

Como sugestões de pesquisas futuras, através deste estudo, acredita-se que novos relacionados ao tema poderão ser elaborados, contribuindo para a implementação de estratégias competitivas e estruturação de planejamento estratégico no mercado imobiliário. Assim, sugere-se que este estudo seja expandido para outras regiões, para que se as técnicas utilizadas sejam testadas também em outras regiões corroborando com o atual estudo.

Referências

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARRAES, R. A.; SOUSA FILHO, E. de. Externalidades e formação de preços no mercado imobiliário urbano brasileiro: um estudo de caso. **Revista Economia Aplicada**, v. 12, n. 2, p. 289-319, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v12n2/v12n2a06.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

ASSOCIAÇÃO DOS DIÁRIOS DO INTERIOR DO RS - ADI. Disponível em: <<http://www.adi-rs.org.br/associados.asp?a=view&id=2>>. Acesso em: 03 out. 2013.

BAJARI, P.; KAHN M. E. **Estimating housing demand with an application to explaining racial segregation in cities**. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper, 2003.

- BARBIERI, J. C. **Organização inovadora sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. S. Alianças estratégicas. In: _____. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRAUER, K.-U. **Einführung in die Immobilienwirtschaft**. In: BRAUER, K.-U. Grundlagen der Immobilienwirtschaft. 7. ed. Wiesbaden: Gabler, 2011. p. 3-56
- CHAU, K.W.; WONG, S. K.; YIU, C.Y. Price discovery function of forward contracts in the real estate market: an empirical test. **Journal of Financial Management of Property and Construction**, v. 8. n. 3, p. 129-137, 2003.
- COSTA, H. S. de M.; PEIXOTO, M. C. D. Dinâmica imobiliária e regulação ambiental: uma discussão a partir do eixo-sul da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 24, n. 2, p. 317-336, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v24n2/08.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2013.
- FERNANDEZ, J. A. Ensinaamentos de a arte da guerra. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 49, v. 2, p. 108-113, 2005.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. Disponível em <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Santa+M+aria>. Acesso em: 03 out. 2013.
- HAMEL, G. Grandes metas para a administração: estratégia, a mente do líder. **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, edição temática, p. 18, 2011.
- 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.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KUHN, E. A.; PEREIRA, L. P.; NERBAS, P. de F. **Avaliação de imóveis e perícias**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009. Disponível em: <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/23866.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2013.
- KULLMANN, C. **Real estate and its role in asset pricing**. Columbia: Faculty of Commerce and Business Administration, 2003. Working Paper.
- LAI, R. N.; WANG, K.; ZHOU, Y. Sale before completion of development: pricing and strategy. **The Journal of Real Estate Economics**, v. 32, p. 329-357, 2004.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROOK, L. An Economic Psychological Approach to Herd Behaviour. **Journal of Economic**. n. XL, p. 75-95. 2006.
- ROZENBAUM, S.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. Proposta para construção de um índice local de preços de imóveis a partir dos lançamentos imobiliários de condomínios residenciais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, p. 1069-1094, 2007.
- RYANS, A. A ameaça do baixo custo: reagir ou não? **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 83, v. 6, p. 120, 2010.
- SCHULTE, K. W.; HUPACH, I. **Bedeutung der Immobilienwirtschaft**. In: SCHULTE, K. W. (Ed.). Immobilienökonomie. v. 1, 2. ed. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2000. p. 3-12.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SISODIA, R. S.; SHETH, J. N.; WOLFE, D. B. **Os segredos das empresas mais queridas**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos. 2. ed. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008.

VISHWAKARMA, V. K. Forecasting real estate business: empirical evidence from the canadian market. **Global Journal of Business Research**, v. 7, n. 3, 2013.

WONG, SK; YIU, CY. Do the Forward Sales of Real Estate Stabilize Spot Prices? **The Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 32, p. 289-304, 2006.

Recebido: 17/08/2013 Aprovado: 19/10/2013