



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

A GESTÃO DE PROCESSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO DA REGIÃO DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS

Autoria: Juliana Ferreira Chaves
Orientador: Prof.^a Isabela Braga da Matta

RESUMO

Este estudo aborda a Gestão de Processos como uma vantagem competitiva no setor imobiliário de Santana do Livramento - RS. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta em escritórios imobiliários do município. Os principais processos identificados como cruciais para uma gestão eficiente foram discutidos, incluindo planejamento estratégico, competências operacionais, satisfação do cliente e uso estratégico da tecnologia e das mídias sociais. As conclusões destacam a importância de práticas como o planejamento estratégico alinhado com metas realistas, a capacitação contínua dos colaboradores, a análise da satisfação do cliente e o investimento estratégico em tecnologia. Recomenda-se às empresas do setor imobiliário em Santana do Livramento adotarem uma abordagem proativa na gestão de processos, buscando constantemente melhorias e inovações que agreguem valor aos serviços prestados e fortaleçam sua posição competitiva no mercado. O estudo reforça a relevância da Gestão de Processos como um diferencial significativo para o sucesso das empresas imobiliárias na região, destacando a necessidade de uma visão estratégica, capacitação dos colaboradores e foco na satisfação do cliente como pilares fundamentais para a competitividade e sustentabilidade no setor.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Vantagem Competitiva; imobiliárias.

PROCESS MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE REAL ESTATE SECTOR IN THE SANTANA DO LIVRAMENTO REGION – RS

ABSTRACT

This study addresses Process Management as a competitive advantage in the real estate sector of Santana do Livramento. The research adopted a qualitative and descriptive approach, with data collection carried out through semi-structured interviews and direct observation in selected real estate offices. Key processes identified as crucial for efficient management were discussed, including strategic planning, operational skills, customer satisfaction and strategic use of technology and social media. The conclusions highlight the importance of practices such as strategic planning aligned with realistic goals, continuous training of employees, analysis

of customer satisfaction and strategic investment in technology. It is recommended that companies in the real estate sector in Santana do Livramento adopt a proactive approach to process management, constantly seeking improvements and innovations that add value to the services provided and strengthen their competitive position in the market. The study reinforces the relevance of Process Management as a significant differentiator for the success of real estate companies in the region, highlighting the need for a strategic vision, employee training and focus on customer satisfaction as fundamental pillars for competitiveness and sustainability in the sector.

Keywords: *Processes management; Competitive advantage; real estate agencies.*

LA GESTIÓN DE PROCESOS COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR INMOBILIARIO EN LA REGIÓN DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS

RESUMEN

Este estudio aborda la Gestión de Procesos como ventaja competitiva en el sector inmobiliario de Santana do Livramento. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, con la recolección de datos realizada a través de entrevistas semiestructuradas y observación directa en oficinas inmobiliarias seleccionadas. Se discutieron los procesos clave identificados como cruciales para una gestión eficiente, incluida la planificación estratégica, las habilidades operativas, la satisfacción del cliente y el uso estratégico de la tecnología y las redes sociales. Las conclusiones destacan la importancia de prácticas como la planificación estratégica alineada con objetivos realistas, la formación continua de los empleados, el análisis de la satisfacción del cliente y la inversión estratégica en tecnología. Se recomienda que las empresas del sector inmobiliario de Santana do Livramento adopten un enfoque proactivo en la gestión de procesos, buscando constantemente mejoras e innovaciones que agreguen valor a los servicios prestados y fortalezcan su posición competitiva en el mercado. El estudio refuerza la relevancia de la Gestión por Procesos como un diferenciador significativo para el éxito de las empresas inmobiliarias de la región, destacando la necesidad de una visión estratégica, la capacitación de los empleados y el enfoque en la satisfacción del cliente como pilares fundamentales para la competitividad y la sostenibilidad del sector.

Palabras-clave: *Gestión de procesos; Ventaja competitiva; agencias inmobiliarias.*

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, os negócios passaram por mudanças significativas, mudando a abordagem na condução das operações e conseqüentemente, exigindo uma revisão estratégica das empresas em seus processos e ações em geral. Devido aos desafios enfrentados no mercado de trabalho atual, os gestores e suas equipes deparam-se com um futuro incerto, contudo, a vantagem competitiva surge para solucionar este desafio, tornando-se uma tarefa crucial nas organizações.

As constantes mudanças e o alto desempenho da concorrência no cenário empresarial atual sujeitam as organizações a adaptarem-se neste ambiente dinâmico e competitivo, relacionando sua sobrevivência à capacidade de atender às necessidades de todas as partes envolvidas e, ao mesmo tempo, destacar-se na execução de seus processos (Camargos; Souza, 2009). Em razão disso, as operações e estratégias das empresas são impactadas diretamente, tornando a adaptação não apenas uma questão de reação, mas também de antecipação e

preparação. Isso requer uma cultura de aprendizado contínuo, flexibilidade organizacional e capacidade de inovação.

A rentabilidade das empresas, por exemplo, é diretamente influenciada pela excelência na prestação de serviços, já que a satisfação dos clientes está diretamente ligada à qualidade desses serviços. Ao focar na eficácia da entrega dos mesmos, as empresas naturalmente buscam maximizar seus resultados financeiros. Assim como a excelência na prestação de serviços imobiliários desempenha um papel fundamental em seus resultados financeiros, também impacta positivamente no crescimento do setor e na economia do país.

O setor imobiliário, ao longo dos anos, tem demonstrado um crescimento notável no Brasil. Sua relevância se torna ainda mais evidente com o crédito imobiliário, que desempenha um papel significativo em fornecer moradia acessível para a população, particularmente para aqueles com renda mais baixa. Esse fenômeno não apenas melhora a qualidade de vida das pessoas, mas também contribui de forma substancial para o desenvolvimento econômico e social do país.

Apesar de ainda apresentar elevadas taxas de juros, observa-se um aumento notável no crédito imobiliário brasileiro. Conforme os dados apresentados pela Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP) os financiamentos imobiliários com recursos das cadernetas do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) somaram R\$ 17,4 bilhões em março de 2023, apontando um crescimento de 66,4% em relação a fevereiro do mesmo ano.

Por ter um alto custo financeiro e, por vezes, conter investimento emocional, as negociações no processo de compra tornam-se longas e custosas. Portanto, atentar-se em cada execução é crucial. Diante disso, a gestão de processos desempenha um papel fundamental no setor imobiliário, oferecendo vantagens competitivas, como otimização de operações, maior eficiência e satisfação do cliente.

A valorização da gestão de processos como vantagem competitiva não apenas se reflete na capacidade de adaptação e eficiência organizacional, mas também tem um impacto tangível em setores específicos, como o imobiliário. Em Santana do Livramento, por exemplo, um mercado em crescimento é impulsionado pela presença de faculdades que atraem estudantes vindos de fora, gerando uma demanda crescente por aluguéis, bem como oportunidades de investimento tanto para brasileiros quanto para uruguaios, dadas as características fronteiriças da região.

Essa interconexão entre habilidades gerenciais e oportunidades de mercado destaca a importância da gestão de processos não apenas para o sucesso profissional, mas também para o desenvolvimento econômico local. Com o tempo, a cidade expande cada vez mais seu mercado imobiliário, afunilando a entrada de novos concorrentes. Além disso, o significativo aumento na construção civil em Santana do Livramento também contribui para a abrangência imobiliária local. Para exemplificar, segundo uma matéria publicada pelo Jornal A Plateia (2020), em meio à pandemia, a Construtora SOTRIN Ltda manteve em Livramento, mais de 200 funcionários trabalhando, mesmo no momento de crise. Uma vez que isso ocorre, as imobiliárias preocupam-se em destacar-se profissionalmente, necessitando estratégias para manter a carteira de clientes e para a conquista de novos. Logo, a gestão de processos surge como uma estratégia para a obtenção de vantagem competitiva no setor imobiliário local.

Então, este estudo busca responder a seguinte pergunta: Como a Gestão de Processos pode ser uma vantagem competitiva no mercado imobiliário de Santana do Livramento – RS? Para abordar essa questão, este trabalho tem como objetivo analisar como a Gestão de Processos se torna uma vantagem competitiva nesse mercado, identificando os processos mais importantes e examinando as práticas de Gestão de Processos adotadas pelas empresas concorrentes na cidade.

Assim, ao estudar a gestão de processos no ramo imobiliário de Santana do Livramento, busca-se não apenas compreender sua relevância local, mas também contribuir para a compreensão mais ampla do setor imobiliário brasileiro, em seu contexto econômico, político e social.

É importante ressaltar que existem alguns estudos sobre gestão no setor imobiliário, como por exemplo Oliveira (2020) que estuda a influência da estratégia no desempenho de uma rede imobiliária específica. Ou ainda Queiroz (2023) que estuda a implementação de um sistema para a melhoria da gestão de processos em *startups* de aluguel de imóveis para temporada. Entretanto, os estudos sobre o tema na região de Santana do Livramento ainda são escassos, tornando desafiador encontrar pesquisas específicas.

O estudo da gestão de processos possibilita identificar áreas para aumentar a eficiência, resultando em transações mais rápidas, menores custos e uma experiência melhor para os clientes. Isso torna a compra e venda de imóveis mais acessível e eficaz, além de melhorar a transparência e a confiança no setor imobiliário, beneficiando a população ao garantir tratamento justo e ético para compradores e vendedores.

A adoção das melhores práticas de gestão de processos pode tornar as empresas locais mais competitivas a nível municipal, criando um diferencial importante em um mercado desafiador. Além disso, é possível fortalecer o setor imobiliário da cidade e atrair investimentos externos, o que, por sua vez, pode impulsionar o crescimento econômico da região de Santana do Livramento, gerando empregos, investimentos e oportunidades de negócios.

Além dos benefícios práticos, a pesquisa pode contribuir para o corpo de conhecimento acadêmico na área de gestão de processos, sendo valioso para futuros pesquisadores e profissionais que desejam estudar ou trabalhar nesse ramo.

Espera-se que os resultados da pesquisa forneçam recomendações e orientações práticas para as empresas do setor imobiliário na região de Santana do Livramento. Isso pode incluir diretrizes para aprimorar seus processos, treinar funcionários ou adotar tecnologias específicas.

O artigo está estruturado em cinco seções distintas, sendo a primeira a introdução, na qual apresenta o contexto e a relevância do estudo, delineando claramente os objetivos e a problemática abordada. Já a segunda seção apresenta um referencial teórico abordando o mercado imobiliário, a gestão de processos e a vantagem competitiva. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa. Em seguida, na análise dos resultados, examina-se os achados obtidos à luz das questões de pesquisa, fornecendo interpretações significativas. Por fim, as considerações finais sintetizam os resultados, discutem implicações práticas e teóricas e sugerem direções para futuras pesquisas, concluindo o trabalho de forma reflexiva e conclusiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico será abordado os aspectos do mercado imobiliário, bem como a dinâmica do mercado imobiliário local. Também serão abordados conceitos e evolução da gestão de processos e vantagem competitiva. A seguir, será apresentado o tópico 2.1 que relaciona o papel do mercado imobiliário como fundamental na intersecção entre habitação, investimento e transformação do espaço urbano em ativos imobiliários, influenciando significativamente a dinâmica econômica.

2.1 Aspectos do mercado imobiliário

Arraes e Souza (2008) afirmam que o ser humano possui uma necessidade essencial de habitação, uma vez que o ato de residir é inerente à sobrevivência.

A valorização do espaço urbano desempenha um papel fundamental na transformação desse ambiente em ativos imobiliários e, por conseguinte, em capital (Corrêa, 1995). À medida que as cidades crescem, áreas anteriormente subutilizadas se tornam atrativas para investidores imobiliários, isso ocorre devido à escassez de terras e à demanda crescente por espaços habitacionais e comerciais. Fatores como revitalização, melhoria da infraestrutura e proximidade a serviços essenciais impulsionam essa valorização. A valorização do terreno leva à valorização dos imóveis, criando oportunidades de lucro para investidores e destacando a transformação do espaço urbano em capital como uma característica inerente ao desenvolvimento das cidades.

Kremer (2008, p. 4), analisa o mercado imobiliário da seguinte forma:

A estrutura do mercado imobiliário é bastante diversificada (há um número considerável de empresas atuando); o produto comercializado é de grande importância para a maioria das pessoas, seja o produto em si (imóvel) ou os serviços (locação, corretagem, administração de imóveis e condomínios, entre outros).

Para Corrêa (1995) os promotores imobiliários são responsáveis por comercializar ou transformar o capital-mercadoria em capital-dinheiro (imóveis) através da estratégia de produzir residências com novidades que as tornem mais valiosas do que as construções antigas, resultando em preços de venda crescentes ao longo do tempo. No entanto, há incertezas em relação ao futuro do mercado imobiliário devido à intervenção governamental, que pode afetar leis de financiamento, negociações em bolsa e o uso do fundo de garantia, etc.

Contudo, apesar do setor imobiliário ter sido fortemente afetado pela COVID-19 com o aumento da demanda por imóveis, a queda das ofertas e a oscilação dos preços (Maranhão, 2023, p. 2), a economia do país tem demonstrado sinais de recuperação. O mercado imobiliário tem seguido a mesma tendência, refletindo essas mudanças por meio de dados disponíveis em fontes autorizadas (Nunes, Longo, Alcoforado & Pinto, 2020).

2.1.1 Dinâmica do mercado imobiliário local

Santana do Livramento e Rivera formam uma região binacional, compartilhando uma fronteira entre o Brasil e o Uruguai. Essa característica geográfica influencia diretamente a dinâmica do mercado imobiliário dessas cidades ao longo dos anos.

Ao longo do tempo, ambas as cidades experimentaram um crescimento populacional e urbano, impulsionado por diversos fatores, como migração interna e internacional, desenvolvimento econômico e oferta de serviços. É possível evidenciar esse fato através do Censo de 2022 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que resultou em um aumento de 2,37% em relação ao último censo, realizado em 2010.

A proximidade entre as duas cidades resulta em uma forte integração econômica entre elas. Isso se reflete no mercado imobiliário, onde a demanda por propriedades pode ser influenciada por fatores econômicos e políticos de ambos os países. A região também é conhecida por atrair turistas devido à sua localização fronteiriça e à diversidade cultural. Isso impacta fortemente o mercado imobiliário, especialmente no segmento de aluguel de temporada e investimentos em propriedades voltadas para o turismo. Ainda, as flutuações na economia brasileira e uruguaia afetam diretamente o mercado imobiliário da região. Mudanças nas taxas de juros, políticas econômicas e condições de crédito influenciam os preços das propriedades e a demanda por imóveis.

Em dados levantados através de anúncios de jornais e imobiliárias locais, percebe-se que houve uma certa flutuação nos preços dos imóveis de Santana do Livramento nos últimos

anos. Em 2021, 2022 e 2023 por exemplo, o valor de locação para um apartamento central de um dormitório era em média R\$1.400,00. Por outro lado, o início do ano de 2024 já apresenta mudanças com um aumento nos preços. Agora, a média de valor para um apartamento central de um dormitório subiu para R\$1.600,00. Essa alta pode indicar uma recuperação do mercado imobiliário local pós pandemia, com os proprietários buscando ajustar os preços para refletir uma demanda renovada ou condições favoráveis de mercado.

Em suma, essas flutuações nos preços dos imóveis ao longo dos anos em Santana do Livramento são comuns e podem ser influenciadas por uma série de fatores dinâmicos. É importante que compradores, vendedores e locatários estejam atentos a essas mudanças e compreendam como elas podem impactar suas decisões no mercado imobiliário.

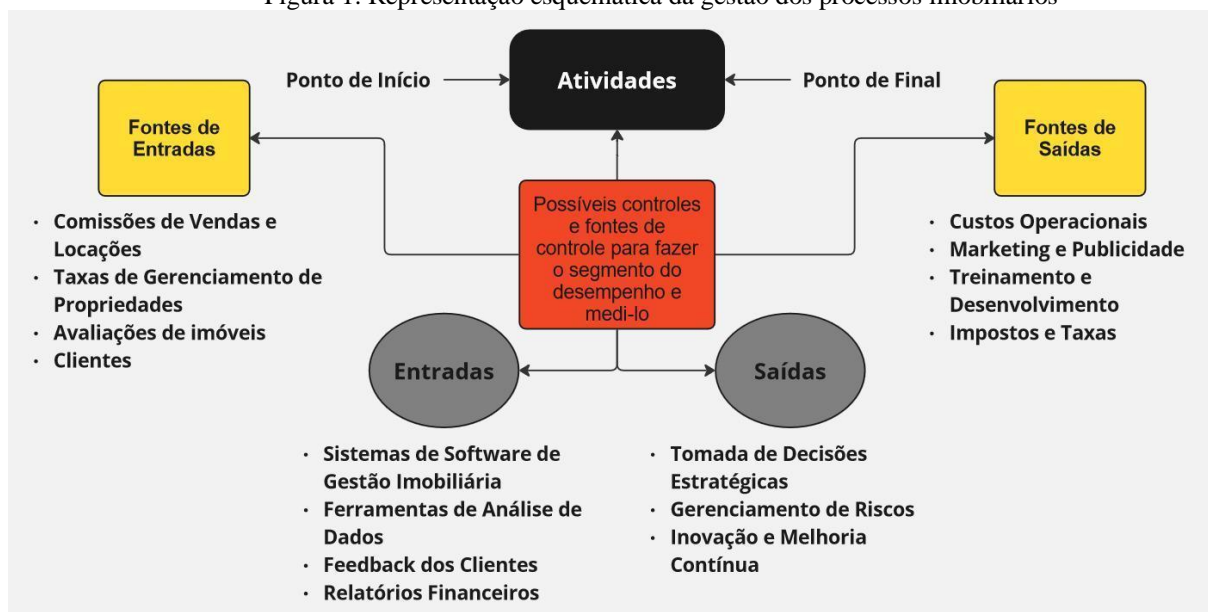
Em seguida, será apresentado o tópico 2.2 Gestão de Processos, no qual reúne os conceitos e evolução da Gestão de Processos.

2.2 Gestão de Processos

Entende-se processo como uma série de ações ou etapas organizadas e interligadas que são realizadas para atingir um objetivo específico. Para Cruz (2015) um processo envolve a transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) por meio de ações planejadas e coordenadas. Cada procedimento segue uma sequência de tarefas com recursos e materiais específicos, organizadas em etapas com início e fim claros. Essas tarefas são orientadas para alcançar os objetivos definidos em cada fase do processo, com ênfase principal na propósito do "como fazer" como um requisito fundamental para atingir com êxito os objetivos de cada etapa. Ocorre que estes processos precisam estar alinhados às estratégias da organização para que possam contribuir com a realização dos objetivos planejados no nível estratégico da organização (Daehn; Bianchi, 2020).

O objetivo é fornecer benefícios ao cliente final envolvido no processo. Os processos representam as atividades diárias da empresa, e a Figura 1 esquematiza essa dinâmica, mostrando a interação entre seus componentes.

Figura 1: Representação esquemática da gestão dos processos imobiliários



Fonte: Elaborada pela autora, a partir da NBR ISO 9001:2015.

Originalmente, a discussão sobre processos associava-se à engenharia industrial e estudos de sistemas sociotécnicos, mas, com o avanço da tecnologia e do mundo profissional,

essa concepção se expandiu para diferentes contextos. A Primeira Revolução Industrial, que trouxe novas máquinas para otimizar o tempo e o trabalho, desempenhou um papel importante na evolução da Gestão de Processos. Inicialmente, o foco estava na produção, mas ao longo do tempo, outros setores reconheceram a importância dos processos e começaram a aplicá-los. Seguindo a trajetória, atualmente tem-se o *Business Process Management* (BPM) como um guia que ajuda a agilizar as operações e aumentar a eficiência de uma empresa, partindo de um princípio básico e elementar: processos são a base de uma organização.

A ISO 9001:2015 (n.p) afirma que:

Compreender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no alcance dos resultados pretendidos. Esta abordagem permite à organização controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado (tradução nossa).

Sabe-se que a aplicação da Gestão de Processos é composta de alguns elementos como a identificação e o mapeamento dos processos, a análise dos processos, o desenho dos mesmos, a implementação deles, o monitoramento e o controle dos processos, etc. Exemplos de ferramentas e tecnologias que auxiliam no gerenciamento dos processos das organizações são: software de BPM, modelagem de processos e automação de processos. Em relação ao software de BPM, existem ferramentas como Bizagi, IBM BPM, e Appian que auxiliam no desenho, implementação e monitoramento de processos. Já para a modelagem de processos, recomenda-se notações como BPMN (*Business Process Model and Notation*) para a criação de diagramas de processos. Por fim, é possível desenvolver a automação de processos através da RPA (*Robotic Process Automation*), que automatiza tarefas repetitivas com baixo valor agregado.

Uma das questões de suma importância para qualquer empresa reside na eficaz organização de seus processos operacionais. Atualmente a busca da melhor forma de gerir uma organização tem sido uma preocupação central dos gestores (Mações, 2019). No entanto, ainda existem organizações que enfrentam desafios de desorganização, como a falta de estrutura e comunicação eficaz, o que pode resultar em prejuízos não percebidos imediatamente. É crucial entender os efeitos negativos da desorganização e agir proativamente para evitá-los. “Uma empresa desorganizada está fadada a ter constantes prejuízos e, pior, na maioria das vezes sem o saber, o que a leva a não conseguir salvar-se a tempo da falência” (Cruz, 2015, p. 01).

Segundo Daehn e Bianchi (2020):

A crescente demanda pela modernização dos processos no âmbito da administração pública tem levado os gestores a apostarem na gestão de processos com o intuito de aprimorar o desempenho organizacional, proporcionar a melhor experiência para o usuário e garantir transparência nas ações desenvolvidas (Daehn, Bianchi, 2020, p. 491).

Compreende-se que a organização deve direcionar seus esforços para criar um valor diferenciado, através da realização de atividades que satisfaçam as exigências de seus consumidores. Portanto, a gestão de processos aparece para garantir que a empresa não apenas sobreviva, mas também prospere em um ambiente empresarial desafiador.

2.3 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é crucial para o sucesso de uma empresa, significando sua capacidade de superar concorrentes e alcançar melhor desempenho em indicadores-chave. Ela

é uma parte essencial da estratégia de negócios e pode ser alcançada de várias maneiras como: custo e eficiência, diferenciação, foco, inovação, gestão estratégica, marketing e sustentabilidade.

Bem como “a inovação é o caminho para ascensão da empresa obtendo vantagem competitiva frente aos concorrentes” (Santos, 2020), há evidências de que o serviço ao cliente também se torna uma das principais questões de gestão para a melhoria da competitividade (Donaldson, 1995).

Luce e Hexse (1988) afirmam que organizações com maior participação de mercado obtêm potenciais oportunidades para explorar as economias de escala. “Considerando que liderança em participação de mercado por longos períodos conduziria a maiores volumes cumulativos de produção, o ofertante nestas condições poderia aproveitar melhor os efeitos de experiência”.

Ainda, sabe-se que as habilidades operacionais desempenham um papel essencial no entendimento sobre o desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva. As habilidades operacionais, ou competências operacionais, são “conjuntos de habilidades, processos e rotinas específicas da firma desenvolvidas dentro do sistema de gestão de operações, que são regularmente utilizados na resolução de problemas através da configuração dos seus recursos operacionais” (Wu; Melnyk; Flynn, 2010, p. 726).

Em um ambiente altamente competitivo, as decisões tomadas pelos líderes da empresa são influenciadas pela maneira como eles procuram utilizar esses recursos para melhorar o desempenho da organização. Isso pode incluir considerar a expansão das operações da empresa por meio da diversificação de suas atividades, como sugerido por Penrose (1959).

As pesquisas sobre vantagem competitiva evoluíram ao longo das últimas décadas devido à sua conexão com várias teorias e correntes acadêmicas. Elas também se expandiram para além do ambiente acadêmico e agora influenciam diferentes áreas do conhecimento e até mesmo a vida cotidiana das pessoas. (Nunes, 2006).

Nos dias atuais da segunda década do século XXI, as redes sociais são fontes valiosas de informações para as empresas, permitindo que elas acompanhem as preferências dos clientes e identifiquem oportunidades de mercado. Isso proporciona uma vantagem competitiva em relação às concorrentes que não adotam essas práticas. (Ottonicar; Barbosa; Yafushi; Moraes, 2021). É válido considerar também, que a demanda por produtos e serviços no mercado é crescente quando estes incorporam práticas sustentáveis (Walchhutter; Hanna; Souza, 2019)

Silveira (2021) afirma que a partir do momento que as empresas admitirem suas áreas de compras como setores estratégicos e, fizerem investimentos conscientes em sistemas de informação integrados a processos eficazes, estarão bem-posicionadas para adquirir as vantagens competitivas essenciais para prosperar em um ambiente de mercado cada vez mais complexo e em constante evolução.

Um planejamento estratégico consiste em garantir a eficiência e eficácia na consecução dos objetivos e metas da organização, sendo assim, é possível que, através dele, as empresas obtenham vantagem competitiva no mercado em que estão inseridas (Santos; Chiarettos, 2019).

Para uma compreensão mais clara, a Figura 2 apresenta alguns dos processos que afetam a obtenção e aprimoramento da vantagem competitiva nas empresas imobiliárias.

Figura 2: Processos essenciais para vantagem competitiva no setor imobiliário



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da figura 2, surgem diversas propostas para melhoria organizacional, dentre as quais se destaca a gestão de processos (Ellwanger, 2011). Empresas modernas enfrentam desafios em um ambiente de negócios em constante mudança, e muitas percebem que suas estruturas organizacionais tradicionais baseadas em funções podem ser limitantes. Portanto, consideram abordagens mais flexíveis e adaptáveis para enfrentar esses desafios. A gestão de processos ajuda a fazer a transição de uma estrutura organizacional funcional para práticas de trabalho interfuncionais ou estruturas de equipe. (Lindsay; Downs; Lunn, 2003). É possível verificar de forma resumida, no Quadro 1, o pensamento de alguns autores sobre os elementos influenciadores da vantagem competitiva:

Quadro 1: Perspectivas dos autores sobre os elementos para uma Vantagem Competitiva

ELEMENTO	AUTOR
Satisfação do Cliente	DONALDSON (1995)
Competências Operacionais	WU; MELNYK; FLYNN (2010, p. 726)
Diversificação de Atividades	PENROSE (1959)
Inovação	SANTOS (2020)
Tecnologia / Mídias Sociais	SILVEIRA (2021); OTTONICAR; BARBOSA; YAFUSHI; MORAES, 2021
Sustentabilidade	WALCHHUTTER; HANNA; SOUZA 2019
Planejamento Estratégico	SANTOS; CHIARETTOS 2019

Fonte: elaborado pela autora

Nesse sentido, a busca pela vantagem competitiva é uma missão contínua para as organizações que desejam se destacar em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos. Ao considerar elementos como a satisfação do cliente, a adoção de práticas sustentáveis, o

desenvolvimento de competências operacionais sólidas, a inovação tecnológica, a diversificação de atividades, o uso estratégico das mídias sociais e a implementação de um planejamento estratégico eficaz, as empresas podem fortalecer sua imagem e posição no mercado. A capacidade de se adaptar e se antecipar às mudanças no ambiente de negócios é essencial. Portanto, a busca constante por melhorias nessas áreas permitirá que as empresas não apenas sobrevivam, mas também prosperem, superando assim, seus concorrentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar como a Gestão de Processos se caracteriza como uma vantagem competitiva no setor imobiliário da cidade, a presente pesquisa consiste em um estudo de caráter descritivo e abordagem qualitativa, porque conforme sugerido por Neves (1996), inclui a coleta de informações descritivas por meio da interação direta do pesquisador com a situação que está sendo estudada.

Como técnica de coleta de dados, será realizada uma pesquisa de campo em escritórios imobiliários com grande volume de vendas e aluguéis no município de Santana do Livramento, através de entrevistas semiestruturadas e da observação direta de seus processos. As entrevistas serão realizadas com os gestores imobiliários dos escritórios abordados. Posteriormente, será feita uma análise, através de um mapeamento, dos processos similares adotados pelas empresas, sendo possível realizar uma observação detalhada das semelhanças e divergências que um mesmo processo apresenta e, conseqüentemente, quais elementos adotados pelas empresas que tornam o processo vantajoso ou não em relação ao seu concorrente.

A seleção das imobiliárias será feita através de um informante chave, delegado representante da cidade de Santana do Livramento no CRECI-RS, no qual classifica as imobiliárias de mais sucesso do município. O intuito de selecionar escritórios imobiliários bem posicionados no setor em Santana do Livramento, está ligado à facilidade de identificar empresas já estabilizadas no mercado imobiliário da cidade, e então, admitir sua vantagem em relação às demais organizações do setor.

Conforme afirma Seidman (2019), através da observação será possível perceber a prática dos processos realizados nas imobiliárias, a partir da perspectiva particular, enquanto com a realização de entrevistas, será possível compreender a rotina das empresas a partir da ótica deles. O próprio autor indica que perguntas abertas convidam o participante a reconstruir sua experiência vivida e o significado que dá a essa experiência.

As entrevistas serão marcadas a partir do contato por telefone com os estabelecimentos e quando isso não for possível, será feita uma visita no local. O roteiro de entrevista é constituído por vinte e cinco perguntas, sendo as primeiras relacionadas aos processos das imobiliárias e as últimas relacionadas à vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes, ele consta no Apêndice A. O roteiro será direcionado para os gestores das imobiliárias ou para algum funcionário que seja indicado pelos mesmos. O quesito para responder a entrevista é conhecer a fundo todos os processos rotineiros do escritório. No Apêndice B, apresenta-se os tópicos que serão observados durante a visita aos estabelecimentos, sendo possível realizar uma observação direta durante o expediente.

Por fim, a análise dos dados se dará através do método da análise interpretativa. Os dados serão tratados e interpretados, para então, ser realizada a comparação dos principais processos imobiliários similares e seus respectivos benefícios para a vantagem competitiva.

O Quadro 2 apresenta e sintetiza de forma esquematizada os procedimentos metodológicos que serão utilizados.

Quadro 2: Esquema metodológico

Primeira Fase: Esquematização da pesquisa e escolha do método

Abordagem qualitativa	Caráter descritivo.	Método Pesquisa de Campo
Segunda Fase: Escolha do Caso		
Imobiliárias da cidade de Santana do Livramento - RS		
Terceira Fase: Coleta de Dados		
Entrevistas Semiestruturadas	Observações	
Quarta Fase: Análise dos Dados		
Análise Interpretativa		

Fonte: elaborado pela autora.

Sendo assim, será possível analisar de que maneira a gestão de processos dessas empresas agregam à vantagem competitiva dentro do mercado imobiliário da cidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas realizadas nas imobiliárias selecionadas, foram identificados os principais processos que se destacam como fundamentais para uma gestão eficiente e competitiva, com base nas categorias definidas no referencial teórico, elencadas previamente no Quadro 1. Tais processos englobam reuniões para averiguar as metas e melhorias estabelecidas, cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários, análise da satisfação do cliente e utilização de tráfego pago.

Ambas as empresas entrevistadas foram indicadas pelo delegado do Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (CRECI) de Santana do Livramento. A entrevistada da Empresa 1 foi a proprietária da imobiliária, na qual possui uma experiência de mais de duas décadas na cidade, estando desde o ano 2000 no mercado imobiliário da fronteira. A imobiliária está localizada no mesmo local a muitos anos, na região central da cidade, mas em setembro de 2023 passou por uma reforma significativa, modernizando seu espaço e layout, trazendo mais conforto e tecnologia aos clientes e colaboradores, reforçando seu status de uma das imobiliárias mais conhecidas do mercado imobiliário santanense.

Assim como na Empresa 1, o entrevistado da Empresa 2 também é o proprietário da imobiliária que, do mesmo modo, situa-se no centro da cidade. Seu diferencial é contar com assessoria jurídica de experientes e conceituados advogados, sendo ele, além de corretor de imóveis, advogado, com amplo conhecimento em direito imobiliário. Essa combinação de conhecimentos proporciona aos clientes uma sensação de segurança e confiança nas negociações realizadas com a imobiliária. Apesar de ser uma imobiliária relativamente nova no mercado imobiliário local, na qual atua a pouco mais de nove anos, ela também tem adquirido um grande sucesso e aumentando sua abrangência de clientes muito rapidamente durante esses últimos anos. Da mesma maneira que a Empresa 1, em fevereiro deste ano, renovou seu espaço físico, melhorando suas condições de atendimento e imagem empresarial.

No contexto das entrevistas, foram identificadas semelhanças e diferenças nas abordagens de gestão de processos entre as empresas. Ambas as empresas utilizam métricas e indicadores de desempenho para avaliar a eficácia de seus processos, destacam a importância de cursos e acompanhamento para inovação e aprendizado contínuo, e utilizam tecnologia e mídias sociais para promover seus serviços. Entretanto, foram observadas algumas diferenças nas abordagens de Gestão de Processos.

A Empresa 1, por exemplo, mencionou atividades específicas de práticas sustentáveis, como aproveitamento de papel, separação de lixo e uso de painel solar, além de adotar um controle com planilhas e contato com outras imobiliárias para identificação e análise da concorrência. Ela também promove a rotação de funções para ampliar o conhecimento interno e possui mais de um sistema de software para controlar e gerenciar seus serviços, fatores esses que não são aplicados nas rotinas de operações diárias da Empresa 2.

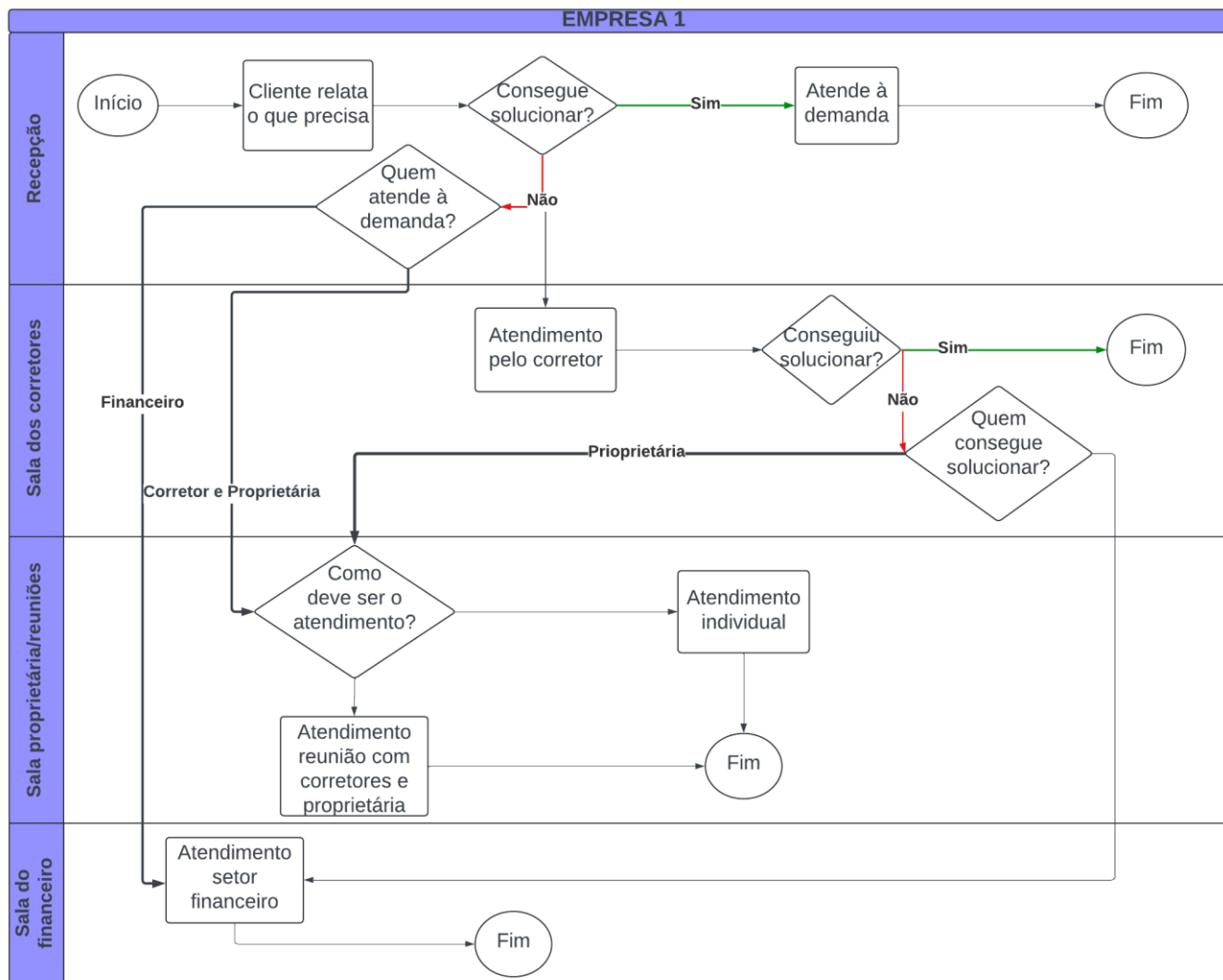
Porém, ambas as empresas também apresentam condições similares, como por exemplo a oferta de treinamentos e programas de desenvolvimento para os funcionários, bem como a busca do feedback pós-transação, elementos esses que contribuem para a redução do tempo de serviço e melhoria da eficiência, fortalecendo a competitividade delas.

Além das diferenças nas abordagens de Gestão de Processos, é crucial destacar que as empresas apresentam divergências significativas em seus layouts e processos de atendimento. A Empresa 1 demonstra um ambiente organizacional dividido por setores, como sala para corretores de imóveis, setor financeiro, setor de marketing, recepção, sala da proprietária da imobiliária e sala de reuniões. Esse arranjo permite um direcionamento direto dos clientes aos setores responsáveis, otimizando o fluxo de atendimento e distribuindo as tarefas de forma mais eficiente entre os funcionários especializados em cada área. Por outro lado, a Empresa 2 possui um ambiente mais integrado, com um único espaço para corretores de imóveis, recepção, sala do proprietário da imobiliária e sala de reuniões. Essa configuração pode resultar em uma sobrecarga de trabalho para os corretores, uma vez que a maioria dos clientes é atendida diretamente por eles, sem uma distribuição clara de responsabilidades entre os setores. Portanto, a divisão por setores, como na Empresa 1, possibilita uma execução mais eficiente de cada função, evitando a sobrecarga de trabalho e garantindo um atendimento mais eficaz e personalizado aos clientes.

Ao dividir a empresa em setores, facilita-se a comunicação interna entre os funcionários que trabalham em áreas relacionadas. Isso reduz a possibilidade de mal-entendidos e agiliza o fluxo de informações necessárias para tomada de decisões. Com equipes dedicadas a áreas específicas, os funcionários podem se concentrar melhor em suas responsabilidades principais, o que geralmente leva a um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho realizado. Além disso, ter uma estrutura organizacional clara com setores distintos facilita a gestão da empresa. Os gestores podem monitorar o desempenho de cada departamento de forma mais eficaz, identificar áreas de melhoria e tomar decisões estratégicas com base em informações específicas de cada área.

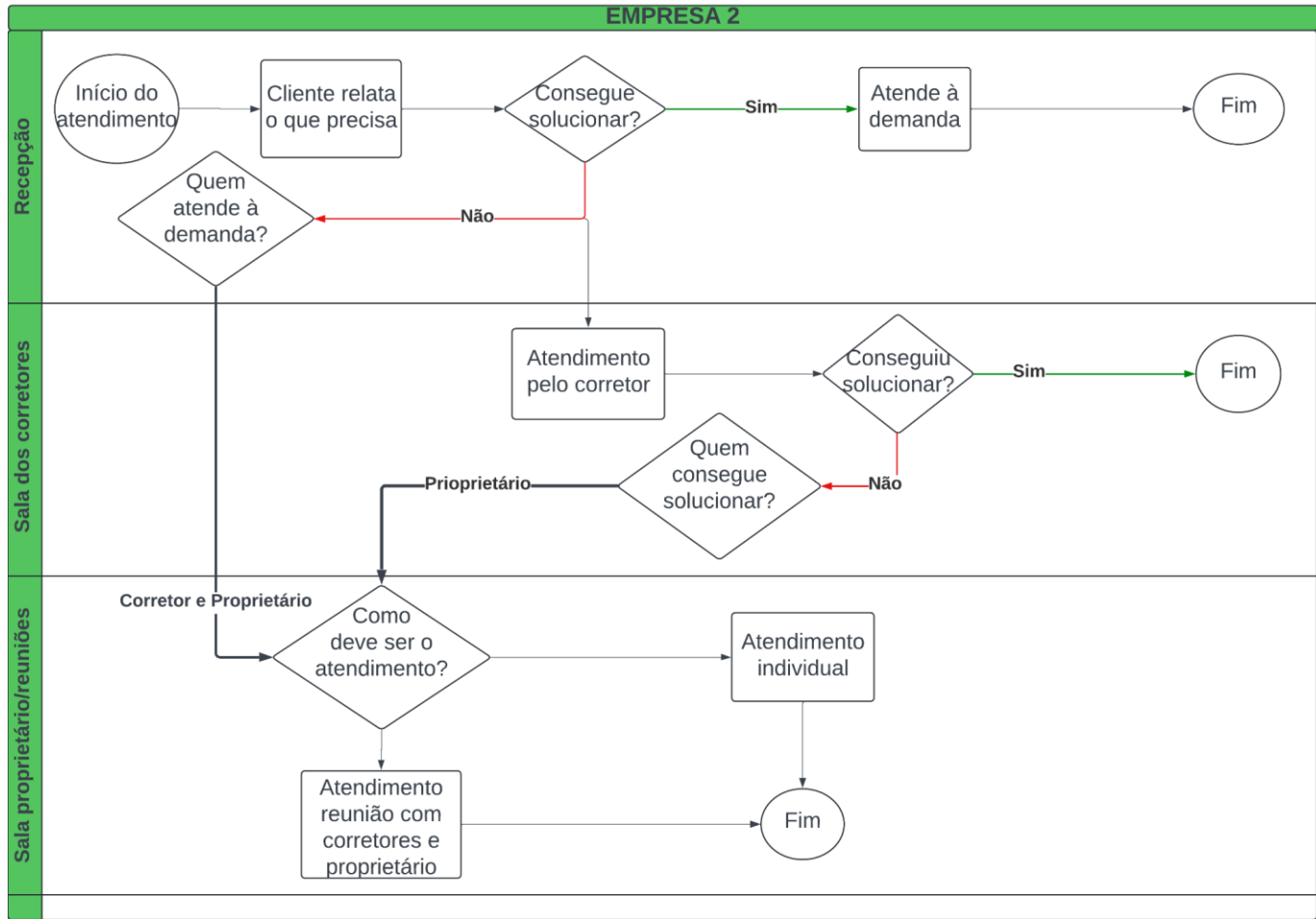
Conforme exemplificado nas Figuras 3 e 4, é possível visualizar essas diferenças de layout e de processo de atendimento ao cliente.

Figura 3: Layout e processo de atendimento das empresas entrevistadas.



Fonte: elaborada pela autora.

Figura 4: Layout e processo de atendimento das empresas entrevistadas.



Fonte: elaborada pela autor

As abordagens citadas e práticas de gestão de processos, quando bem implementadas e alinhadas com a estratégia da empresa, impactam positivamente a competitividade no setor imobiliário ao proporcionar serviços eficientes, inovadores, sustentáveis e focados na satisfação do cliente. Portanto, a eficiência na gestão de processos é fundamental para a vantagem competitiva, pois permite o planejamento, a identificação de erros e a busca constante por melhorias. Os resultados obtidos confirmam a hipótese de que a gestão de processos pode ser uma vantagem competitiva significativa para empresas em cidades pequenas e fronteiriças.

Em conclusão, a análise dos resultados sublinha a relevância prática da gestão de processos como uma estratégia para fortalecer a competitividade e promover um desenvolvimento sustentável em regiões específicas. Os dados coletados e analisados fornecem uma base sólida para recomendações práticas e políticas que podem beneficiar não apenas as empresas locais, mas também a comunidade e a economia regional como um todo. A seguir serão apresentadas as categorias analisadas na pesquisa, conforme o referencial teórico: Planejamento estratégico; Competências Operacionais; Satisfação do Cliente; Tecnologia / Mídias Sociais; E também a Análise de Tendências Futuras e o Impacto na Gestão de Processos.

4.1. Planejamento estratégico

A partir do momento que são estabelecidas metas e projetos, toda e qualquer empresa deve realizar um planejamento que inclui atividades e prazos. “O planejamento estratégico, como uma especificação do planejamento, é a busca pela definição precisa de objetivos, ações e atividades que devem determinar metas e a forma de alcançá-las” (Santos; Chiarettos, 2019). Ao lidar com prazos, o planejamento estratégico estabelece cronogramas realistas e alcançáveis, e para isso, os gestores devem levar em consideração a complexidade das atividades, a disponibilidade de recursos e as habilidades da equipe, para evitar qualquer tipo de sobrecarga de trabalho.

Nas empresas estudadas, isso acontece através de reuniões periódicas, tanto mensais quanto semanais, assumindo um papel crucial na empresa ao alinhar as estratégias com as metas estabelecidas. Elas possibilitam uma revisão periódica dos objetivos, a identificação de desafios e oportunidades, bem como a definição de ações para melhorias contínuas. Além disso, as reuniões contribuem para a gestão eficiente ao garantir o alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos da empresa, promovendo, assim, uma cultura organizacional focada em resultados e colaboração. Ao estabelecer metas possíveis de alcançar, a equipe motiva-se em conjunto e, ao alcançá-las, aumenta a motivação dos colaboradores, já que eles percebem que uniram seus esforços para um objetivo em comum.

Um ator fundamental nesse processo de alcance do sucesso de um processo de planejamento, são os gestores das empresas, que atuam como motivadores, devendo empenharem-se na busca pelos objetivos e resultados da organização de forma eficiente e eficaz (Santos; Chiarettos, 2019). Sendo assim, percebe-se que os proprietários das imobiliárias estudadas executam um papel essencial no desempenho organizacional, orientando todos os colaboradores durante as reuniões periódicas, definindo quem é responsável por cada atividade, como elas se relacionam entre si e como contribuem para os objetivos estratégicos da organização. eles também definem as metas e corrigem operações realizadas em busca de resultados cada vez mais positivos, criando um ambiente de trabalho mais organizado. Além disso, durante as reuniões, os funcionários têm a possibilidade de relatar problemas e dificuldades que obtiveram durante a semana ou durante o mês, que, até então, não eram de conhecimento dos gestores. Com essa troca de informações, é possível identificar falhas que por vezes são simples e por vezes mais complexas, mas juntos, com uma comunicação efetiva, a equipe é capaz de corrigi-las.

Consequentemente, as reuniões têm o propósito de permitir que o gestor monitore o progresso das tarefas e dos projetos, bem como ajuste certos aspectos do planejamento. Isso ocorre porque, conforme o trabalho avança, as demandas podem mudar. Porém, não somente as metas e objetivos são pautados durante as reuniões, questões sobre análise de mercado, estratégias de marketing e vendas, gestão de recursos, inovação e adaptação e gestão de riscos também são abordadas.

Conforme relatado pelos entrevistados, é indispensável entender o mercado em que atuam, incluindo tendências, demanda por tipos específicos de imóveis, preços e regulamentações. As reuniões envolvem essa análise de mercado para tomar decisões informadas. Com base na análise de mercado, o planejamento estratégico ajuda a imobiliária a desenvolver estratégias de marketing e vendas eficazes. Isso pode incluir a segmentação de clientes, uso de mídias digitais, estratégias de precificação, entre outras ações. Por ser um mercado em constante evolução, é excepcional ter um planejamento estratégico para que a imobiliária inove e se adapte a essas mudanças de forma proativa.

Em resumo, foi possível identificar pontos de planejamento estratégico aplicados pelas empresas entrevistadas, que ajudam a definir direções, alocar recursos, tomar decisões informadas e adaptarem-se a um ambiente de negócios dinâmico, confirmando o que Santos e Chiarettos (2019) relatam em seu estudo sobre planejamento estratégico como vantagem competitiva de mercado.

4.2. Competências Operacionais

Um dos investimentos cruciais para o sucesso das empresas no mundo empresarial atual é o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. Essa prática é essencial para aprimorar suas habilidades técnicas e comportamentais, resultando em equipes mais qualificadas, motivadas e preparadas para lidar com as demandas do mercado. Consequentemente, essa capacitação impacta positivamente o desempenho das empresas ao aumentar a produtividade, reduzir erros, melhorar a qualidade do atendimento ao cliente e fomentar a inovação. Funcionários capacitados tendem a propor soluções criativas para os desafios do cotidiano, impulsionando a competitividade da empresa.

Segundo Wu, Melnyk e Flynn (2010), fundamental para se obter competências operacionais é a combinação única de recursos e capacidades organizacionais. Os recursos podem ser tangíveis (recursos financeiros e físicos), intangíveis (tecnologia, reputação e cultura) ou humanos (habilidades e conhecimentos especializados, comunicação e motivação). E as capacidades são um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias que uma empresa tem que a deixa com um melhor desempenho em relação a seus concorrentes.

Nas empresas estudadas foram relatadas atividades como oferta de cursos, treinamentos e palestras aos funcionários, o que é raro de acontecer em uma cidade pequena como Santana do Livramento, onde os empresários estão mais focados em questões financeiras e resultado final, do que propriamente no processo em si. Isso faz com que os funcionários se sintam valorizados pela empresa e consequentemente seus desempenhos aumentam. Ainda, na Empresa 1, percebe-se que há a rotatividade de funções entre a equipe, para que não haja nenhuma falta significativa quando alguém não está presencialmente na imobiliária. Assim, a equipe está preparada para situações emergenciais ou afins.

Esta prática de rotatividade traz vários benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo, especialmente no contexto da gestão de processos, permitindo que os funcionários desenvolvam uma ampla gama de habilidades e competências. Ao serem expostos a diferentes áreas da organização, os colaboradores adquirem conhecimentos multifuncionais, desenvolvem novas habilidades técnicas e gerenciais e melhoram suas capacidades de resolução de problemas e tomada de decisões. Funcionários que

têm experiência em diferentes áreas podem entender melhor o fluxo completo dos processos de negócios, o que facilita a identificação de ineficiências e oportunidades de melhoria. Além disso, mudar de função regularmente ajuda a reduzir a monotonia do trabalho repetitivo e pode aumentar a motivação dos funcionários.

Esses tipos de processos já conferem vantagem competitiva para as duas empresas locais, mas também é importante estabelecer uma rotina desafiadora aos colaboradores, pois isso lhes permite aplicar as capacidades e habilidades adquiridas por meio de cursos, palestras e treinamentos oferecidos pelas empresas, tornando-os cada vez mais aptos a lidar com diversas situações e facilitando a tomada de decisões. Isso se torna uma potencial fonte de aumento de competitividade para as mesmas.

4.3. Satisfação do Cliente

A análise da satisfação do cliente é uma peça-chave para o sucesso no setor imobiliário. Clientes satisfeitos têm maior propensão a retornar, recomendar a empresa e contribuir para sua reputação positiva. Essa prática contribui significativamente para o desempenho das empresas ao identificar pontos de melhoria nos produtos e serviços oferecidos, fortalecer o relacionamento com os clientes, aumentar a fidelização e a rentabilidade.

A satisfação do cliente é fundamental para a gestão de processos em uma imobiliária, pois impacta diretamente a fidelização, a reputação, a eficiência operacional e as receitas. Um atendimento de qualidade diferencia a imobiliária no mercado competitivo e o feedback recebido ajuda a identificar áreas de melhoria, otimizando os processos. Processos eficientes aumentam a satisfação do cliente, que também tende a gastar mais e contratar serviços adicionais. Além disso, um foco na satisfação do cliente reduz conflitos e melhora a relação com os clientes, criando um ciclo positivo de melhoria contínua e sucesso financeiro.

No artigo de Donaldson (1995), ele afirma que melhorar os serviços de atendimento ao cliente é uma estratégia vital para manter a competitividade no mercado. Donaldson argumenta que um maior comprometimento com o cliente pode resultar em maiores níveis de satisfação e lealdade, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho financeiro superior e a uma vantagem competitiva sustentável. Ainda, em seu artigo, ele enfatiza que as empresas que adotam uma abordagem centrada no cliente e fazem investimentos contínuos em serviços de alta qualidade estarão melhor posicionadas para prosperar no ambiente competitivo em constante mudança. O autor apresenta exemplos de empresas que conseguiram melhorar significativamente seu atendimento ao cliente e, como resultado, alcançaram uma posição mais forte no mercado.

Nas empresas estudadas, foi relatado que essas práticas são realizadas no pós-venda, quando os clientes finalizam o seu processo de compra e venda com a imobiliária. Porém, foi percebido que essa questão de satisfação não é levantada para atendimentos de aluguéis, o que torna-se uma sugestão interessante para a aplicação em ambas imobiliárias, já que os aluguéis também são fonte de renda para as empresas, podendo resultar em melhores desempenhos financeiros tanto como a venda.

Concentrar a análise de satisfação do cliente apenas no pós-venda de imóveis e não estendê-la à área de aluguéis e outros serviços é um ponto falho na gestão das imobiliárias. A experiência do cliente abrange todas as interações com a imobiliária, e clientes que alugam propriedades ou utilizam outros serviços também precisam ser ouvidos. A satisfação em todas as áreas é crucial para a fidelização e a reputação da imobiliária, além de fornecer feedback valioso para melhorias contínuas. Ignorar a satisfação em aluguéis e outros serviços significa perder oportunidades de identificar problemas e garantir uma qualidade de serviço uniforme. Portanto, é essencial que as imobiliárias ampliem a análise de satisfação do cliente para incluir todas as áreas de serviço, promovendo uma visão completa da experiência do cliente e fortalecendo o negócio em todos os aspectos.

Os *feedbacks* dos clientes são recebidos por meio das redes sociais, seja via Instagram, Facebook, *Whatsapp* ou também via Google. O corretor que realizou a venda é responsável por procurar esse retorno do cliente que, algumas vezes, quando positivo, é exposto nas redes sociais. Ao demonstrar para as pessoas que clientes ficam satisfeitos ao fecharem negócio com a imobiliária, elas externam seriedade, confiança e boa reputação. Isso atrai outros possíveis clientes, visto que no mundo de negócios atual, as pessoas demandam mais do que apenas produtos de qualidade, elas querem serviços excepcionais que complementem esses produtos.

A satisfação pode ser conquistada através de atendimentos eficientes e eficazes e, para isso, é necessário investir em treinamentos para os funcionários, focando no desenvolvimento de habilidades de atendimento ao cliente. Recomenda-se também implementar sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes para acompanhar e melhorar a interação com os clientes. Sabe-se que existem desafios ao tentar melhorar seus serviços ao cliente, como a resistência à mudança e custos iniciais de implementação, porém é importante superá-los para conquistar um sucesso organizacional. Donaldson sugere que a superação desses desafios requer uma mudança cultural dentro das organizações, onde o atendimento ao cliente seja visto como uma responsabilidade de todos, não apenas do departamento de vendas ou suporte.

Portanto, procurar satisfazer o cliente não é apenas uma questão de boa prática, mas uma necessidade estratégica.

4.4. Tecnologia e Mídias Sociais

No contexto atual de negócios, onde a competitividade é intensificada pela globalização e avanços tecnológicos rápidos, o investimento em tecnologia é crucial para o sucesso organizacional. A tecnologia, quando utilizada de maneira estratégica, pode se transformar em uma fonte de vantagem competitiva. A capacidade de adotar e adaptar novas tecnologias rapidamente pode diferenciar uma empresa no mercado, permitindo-lhe responder de forma mais ágil às mudanças e demandas do ambiente de negócios (Silveira, 2021).

A tecnologia desempenha um papel fundamental na otimização dos processos, reduzindo custos e melhorando a eficiência operacional. Ela também pode levar a uma melhor tomada de decisão através da análise de dados e insights em tempo real. Ao melhorar a eficiência operacional, facilitar a comunicação e colaboração, e utilizar dados para tomar decisões informadas, as empresas podem não apenas aumentar sua produtividade, mas também oferecer um valor superior aos clientes, diferenciando-se da concorrência.

Como mencionado anteriormente, o proprietário da Empresa 2 dispõe de um amplo conhecimento em direito imobiliário, e esse conhecimento além de ser transmitido aos clientes durante as negociações, também é exposto nas redes sociais da imobiliária, através de vídeos e fotos informativas, bem como conteúdos interativos, principalmente no Instagram. Demonstrar expertise no setor aumenta a credibilidade e atrai clientes que confiam em especialistas, ademais, mostra que a empresa se preocupa em educar e informar seu público e não apenas em vender. Além disso, publicações informativas e educativas têm maior potencial de serem compartilhadas, aumentando o alcance orgânico e atraindo um público maior sem custo adicional. Um conteúdo especializado tende a gerar mais engajamento, quando o proprietário compartilha *insights* valiosos, isso pode aumentar a visibilidade da imobiliária nas mídias sociais. A presença ativa e informativa nas mídias sociais contribui para a construção de uma imobiliária forte e confiável. Isso fortalece a imagem da empresa perante o público. Em resumo, a presença ativa e informada do dono da empresa nas mídias sociais pode trazer múltiplos benefícios, desde a construção de uma imagem de autoridade até o aumento do engajamento e da confiança do público.

Outro ponto importante é a utilização de tráfego pago, ferramenta utilizada por ambas empresas. É uma estratégia inteligente de investimento em marketing digital, na qual é investido

dinheiro nas plataformas de anúncios para que um site ou página seja mostrado com mais frequência às pessoas. Essa prática é importante para atrair *leads* qualificados, aumentar a visibilidade da empresa no mercado e gerar oportunidades de negócio, direcionando mensagens para o público certo, no momento certo. Quando bem planejado e executado de forma estratégica, o tráfego pago contribui para o desempenho das empresas ao impulsionar as vendas, ampliar a base de clientes e otimizar o retorno sobre o investimento em marketing.

Entretanto, assim como a mudança nos serviços de atendimento ao cliente geram desafios, a implementação de novas tecnologias também, isso inclui resistência à mudança por parte dos funcionários e os custos iniciais de aquisição e integração de sistemas. Para isso, é necessário treinamento adequado e contínuo para garantir que a equipe esteja bem equipada para usar as novas ferramentas de maneira eficaz.

Uma fonte de inteligência competitiva são as mídias sociais, ricas de dados e de *insights*, que permitem que as organizações monitorem tendências, percepções de clientes e atividades de concorrentes em tempo real (Ottonicar; Barbosa; Yafushi; Moraes, 2021). Por isso é importante que as empresas explorem as mídias sociais e as usem não apenas para marketing, mas também para inteligência competitiva, identificando oportunidades e ameaças no mercado.

Sugere-se que as empresas realizem uma análise detalhada de suas necessidades específicas e escolham tecnologias que melhor se alinhem com seus objetivos estratégicos.

4.5. Análise de Tendências Futuras e o Impacto na Gestão de Processos

A dinâmica do mercado imobiliário está continuamente moldada por tendências emergentes que afetam diretamente as estratégias e práticas de gestão das empresas do setor. Entre as tendências mais significativas atualmente, destacam-se a adoção de tecnologias disruptivas, mudanças nas preferências dos clientes e regulamentações governamentais em constante evolução.

O avanço da inteligência artificial, realidade virtual e outras tecnologias disruptivas por exemplo, está remodelando a forma como as empresas imobiliárias interagem com seus clientes e gerenciam seus processos internos. A utilização de *chatbots* para atendimento ao cliente, análise de dados preditiva para identificação de oportunidades de mercado e tours virtuais de imóveis estão se tornando práticas cada vez mais comuns no setor. O uso de inteligência artificial para análise de dados de mercado pode otimizar a identificação de oportunidades de negócio e a personalização dos serviços oferecidos aos clientes. A integração de tours virtuais de imóveis pode melhorar significativamente a experiência do cliente, permitindo visitas virtuais imersivas e facilitando o processo de tomada de decisão. Assim como as expectativas dos clientes em relação aos serviços imobiliários estão evoluindo. A demanda por experiências personalizadas, transparência nas transações e sustentabilidade ambiental está influenciando diretamente as estratégias de gestão das empresas.

Outro fator impactante para o setor imobiliário são as regulamentações governamentais, como leis de proteção de dados e políticas ambientais. A conformidade com essas regulamentações tornou-se uma preocupação crítica para garantir a sustentabilidade e a reputação das organizações. Já a cidade de Santana do Livramento apresenta características únicas que devem ser consideradas ao analisar as tendências futuras no setor imobiliário. É fundamental contextualizar essas tendências globais no cenário local para compreender seu potencial impacto nas empresas da região.

Embora as tendências futuras ofereçam oportunidades significativas para as empresas do setor imobiliário, também apresentam desafios que exigem atenção e planejamento estratégico. O uso crescente de tecnologias digitais requer medidas robustas de segurança cibernética e proteção de dados para mitigar os riscos de violações e vazamentos de informações sensíveis.

A adoção proativa de tendências emergentes pode posicionar as empresas como líderes de mercado, oferecendo serviços inovadores e diferenciados que atendam às expectativas dos clientes modernos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, foi possível analisar em profundidade como a Gestão de Processos se caracteriza como uma vantagem competitiva no setor imobiliário de Santana do Livramento, proporcionando diversas contribuições importantes, especialmente para o contexto de uma cidade pequena e fronteiriça.

Primeiramente, a pesquisa identificou e demonstrou como a implementação de uma gestão de processos eficaz pode otimizar a utilização de recursos locais, aumentando a eficiência operacional das empresas. Em uma cidade pequena, onde os recursos podem ser mais limitados e a competição mais acirrada, esta otimização é crucial para a sobrevivência e prosperidade dos negócios.

Através de um estudo descritivo e uma abordagem qualitativa, com base em entrevistas e observações diretas em empresas imobiliárias de destaque na região, foi possível identificar práticas e estratégias que contribuem significativamente para a eficiência operacional e o sucesso competitivo dessas organizações.

No que tange ao planejamento estratégico, destaca-se a importância das reuniões periódicas como um pilar fundamental para alinhar metas, estratégias e ações, promovendo uma cultura organizacional focada em resultados e colaboração. A capacitação dos colaboradores também se mostra essencial, permitindo o desenvolvimento de competências operacionais que impulsionam a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

A análise da satisfação do cliente emergiu como uma prática-chave para o sucesso das empresas no setor imobiliário. Por isso, recomenda-se que as empresas ampliem essa análise também para os atendimentos de aluguéis, pois a satisfação do cliente é um elemento crucial em todas as transações comerciais, seja de compra, venda ou aluguel de imóveis. A utilização estratégica da tecnologia e das mídias sociais também se mostra como um diferencial competitivo, permitindo maior visibilidade no mercado e a captação de leads qualificados.

Com base nas análises realizadas, recomenda-se às empresas imobiliárias de Santana do Livramento aprimorarem suas práticas de gestão de processos, especialmente no que diz respeito à capacitação contínua dos colaboradores, à análise constante da satisfação do cliente em todos os tipos de transações e ao uso estratégico da tecnologia e das mídias sociais para fortalecer sua presença e competitividade no mercado. Com base na análise das tendências futuras, é recomendável que as empresas imobiliárias adotem uma abordagem proativa para se prepararem adequadamente para as mudanças do mercado.

Em suma, a eficiência na gestão de processos é fundamental para garantir uma vantagem competitiva sustentável no setor imobiliário. As empresas que investem na melhoria contínua de suas práticas operacionais, na capacitação dos colaboradores e na satisfação do cliente estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e alcançar o sucesso a longo prazo.

Durante a realização desta pesquisa, enfrentou-se dificuldades significativas, como a baixa participação das imobiliárias e a timidez dos proprietários ao responderem às entrevistas, resultando em dados pouco detalhados. Essas limitações restringiram a capacidade de generalizar os resultados e identificar nuances importantes nos processos de gestão. Para futuras pesquisas, sugere-se implementar estratégias que aumentem a participação e garantam respostas mais detalhadas, como oferecer incentivos e assegurar a confidencialidade dos dados. Apesar dessas dificuldades, os dados obtidos ainda fornecem insights valiosos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ABECIP, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. **Crédito imobiliário do SBPE retoma e atinge R\$ 17,4 bilhões em março**. São Paulo: ABECIP, 2023.

ARRAES, R. A.; SOUSA FILHO, E. Externalidades e formação de preços no mercado imobiliário urbano brasileiro: um estudo de caso. **Economia Aplicada**, v. 12, n. 2, p. 289-319, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eoa/article/view/981>

CAMARGOS, S. C. M. Z.; SOUZA, T. B. **Recrutamento e seleção por competências**. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação. São Paulo, v. 4, n. 4, p. 61-73, 2009.

CORRÊA, R. L. **O Espaço Urbano**. 3a. ed. São Paulo: Ática, n. 174, 1995.
Disponível em: <https://reverbe.net/cidades/wp-content/uploads/2011/08/Oespaco-urbano.pdf>

CRUZ, T. **Manual para gerenciamento de processos de negócio. Metodologia Domp**. p. 348. São Paulo: Atlas 2015.
Disponível em: <https://pergamum.unipampa.edu.br/acervo/5053863>

DAEHN, Cheryl Maureen; BIANCHI, Isaías Scalabrin. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E34, p. 490-502, 2020.

DONALDSON, W. G. (1995). Manufacturers need to show greater commitment to customer service. **Industrial Marketing Management**, v.24:, n.5, p. 421-430.
Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(95\)00032-6](https://doi.org/10.1016/0019-8501(95)00032-6)

ELLWANGER, M. C.; KIPPER, L. M.; NARA; E. O. B. Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Minas Gerais: Unisc, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Brasileiro de 2022. Santana do Livramento: IBGE, 2023.
Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9001:2015: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. 2015, Ed. 5. Não paginado.

KREMER, J. **Mercado Imobiliário**. 1. ed. Volume 2. Indaial: Uniasselvi, 2008.
Disponível em:
<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=7973>

LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. Business processes—attempts to find a definition. **Information and Software Technology**, v. 45, n. 15, p. 1015-1019, 2003. Disponível em: www.cems.uwe.ac.uk/~sjgreensystemmodellinggroupWorkshop0103AnnLindsay.pdf

LUCE, F. B.; HEXSEL, A. E. Vantagem competitiva de custo e participação de mercado. **RAUSP Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 3-9, 1988.
Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18893/vantagem-competitiva-de-custo-e-participacao-de-mercado>

MAÇÃES, M. A.R. **Marketing Estratégico: As Quatro Etapas para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar o Desempenho**. 1. ed. volume 1. Lisboa: Editora Actual, 2019.

MARANHÃO, R. A. . MERCADO IMOBILIÁRIO DE LUXO NO BRASIL: UMA ANÁLISE NA CIDADE DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 14, n. 40, p. 270–284, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.7812132. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/1139>. Acesso em: 30 set. 2023.

MOURA, Matias. Construção civil em alta em meio à pandemia. **Jornal Aplateia**, Santana do Livramento, 30 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.aplateia.com.br/2020/05/30/construcao-civil-em-alta-em-meio-a-pandemia/>

NEVES, J. L.. Pesquisa Qualitativa - Características, Usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n. 3, 1996. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf

NUNES, J. M.; LONGO, O. C.; ALCOFORADO, L. F.; PINTO, G. O. . The Civil Construction sector in Brazil and the current economic crisis. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. e393997274, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.7274. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7274>. Acesso em: 4 nov. 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7274/6553>

NUNES, Paulo de Souza. **Vantagem Competitiva: Precedentes Teóricos da Análise do Diamante Nacional de Porter**. Orientador: Prof. Dr. Amílcar Baiardi Dissertação apresentada à Escola de Administração – Núcleo de Pós-graduação NPGA, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

OLIVEIRA, António José Martins. **A influência da estratégia no Desempenho: O Caso da Rede Imobiliária Remax**. Orientador: Prof.º Doutor António José Mendes Ferreira. 2010. Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios - Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde, Viseu, 2020.

OTTONICAR, S. L. C.; BARBOSA, E. H. S.; YAFUSHI, C. A. P.; MORAES, C. R. B. Competência Midiática no Processo de Inteligência Competitiva Voltada ao uso das Mídias Sociais: Modelo de Inter-relação Aplicável nas Organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 2, p. 37-57, jun., 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/drkTsvb7RmwkZTbR6YJTbmK/?format=pdf&lang=pt>

PENROSE, E. T. The theory of the growth of the firm. **Production and Operations Management Society**. v. 25, n. 10, p. 1727–1744, out., 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301774842_Penrose%27s_The_Theory_of_the_Growth_of_the_Firm_An_Exemplar_of_Engaged_Scholarship

QUEIROZ, Gabriel Farias de. **Implementação de Plataforma Low Code para a Gestão de Processos: Resultados em Startup de Aluguel de Imóveis para Temporada**. Orientador: Prof. Dr. Julio Francisco Dantas de Rezende. 2023. Monografia apresentada no curso de Engenharia de Produção, como requisito para obtenção do título de Engenheiro de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

SANTOS, R. T. S. A Inovação como Vantagem Competitiva das Empresas. **Revista Gestão Empresarial**, v. 6, n.1, p. 1-14, jan./jul., 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/disclo/article/view/10887/7886>

SANTOS, G. D. dos; CHIARETTO, S. O Planejamento Estratégico como uma Vantagem Competitiva de Mercado: Papel do Planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v. 2, p. 339, 15 jan., 2019.

Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/cientifico/article/view/339/201>

SEIDMAN, I. **Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences**. 5 ed. Volume 1. Nova Iorque: Editora Teachers College Press, 2019.

SILVEIRA, A. B. Tecnologia como Vantagem Competitiva na Gestão Estratégica de Compras. **Recima 21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v.2, n.5, 2021.

Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/392/350>

SKINNER, W. The productivity paradox. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 9, p. 41-45, 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/07/the-productivity-paradox?language=pt>

WALCHHUTTER, S.; HANNA, E. K.; SOUZA, W. S. Inovação Verde: Produtos e Processos como Fator de Vantagem Competitiva. **Revista Observatório**, v. 5, n. 5, p. 102-126, ago. 2019.

WU, S. J.; MELNYK, S. A.; FLYNN, B.B. (2010), Operational capabilities: the secret ingredient. **Decision Sciences**, v.41, n. 4, p. 721-754.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PESQUISA: A GESTÃO DE PROCESSOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO DA REGIÃO DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS

Cargo do entrevistado:

Nome da empresa:

1. Quais são os principais processos que a imobiliária executa regularmente?
2. E quais desses processos você particularmente executa?
3. Além das atividades tradicionais de compra, venda e locação de propriedades, a imobiliária se envolve em outras áreas ou serviços relacionados a imóveis? Se sim, cite quais.
4. Em caso afirmativo para pergunta anterior, você acredita que essa diversificação de atividades contribui para o sucesso da imobiliária e atende às necessidades dos clientes?
5. A imobiliária tem alguma demanda por serviços ou necessidades dos clientes que não são atualmente oferecidos pela empresa? Se sim, cite-os.
6. Existe um sistema formal de gestão de processos? E os processos são documentados de alguma forma?
7. São utilizadas métricas ou indicadores de desempenho para avaliar a eficácia de seus processos?
8. Quais métodos ou estratégias a imobiliária utiliza para avaliar e acompanhar a satisfação dos clientes após a conclusão de transações ou serviços?
9. Quais critérios ou métodos são utilizados na contratação de um candidato?
10. A imobiliária oferece treinamento ou programas de desenvolvimento para os funcionários? Se sim, poderia compartilhar alguns exemplos desses programas?
11. A imobiliária apresenta algum tipo de inovação, como a introdução de novas ideias, métodos, produtos, processos ou abordagens, que resultam em melhorias significativas para a empresa? (Em caso afirmativo, cite exemplos de inovações já realizadas pela imobiliária).
12. Como a imobiliária utiliza a tecnologia e as mídias sociais para promover e melhorar seus serviços imobiliários, atrair clientes e manter-se atualizada em um ambiente de negócios cada vez mais digital?
13. Você usa as mídias sociais para deixar algum processo mais ágil?
15. A imobiliária incorpora práticas de sustentabilidade em sua organização? Em caso afirmativo, cite exemplos dessas práticas? Em caso negativo, por que a você acredita que a imobiliária não incorpora práticas sustentáveis?
16. Quais estratégias a empresa utiliza para identificar e analisar sua concorrência no mercado?
17. Na imobiliária, existem processos padronizados que definem as etapas e procedimentos a serem seguidos em atividades?

Em caso negativo, por que não existe essa padronização?

Em caso afirmativo, cite exemplos dos processos padronizados que existem na empresa.

18. Você acredita que a padronização dos processos na imobiliária contribui para a redução do tempo de serviço e para a melhoria da eficiência da empresa?

19. De que maneira a busca por melhorias contínuas são aplicadas nos processos da imobiliária?

20. Como você analisa a posição de mercado da imobiliária em relação aos concorrentes?

21. Na sua opinião, quais são os principais fatores que conferem uma vantagem competitiva à imobiliária em relação aos concorrentes?

22. Como a eficiência na gestão de processos influencia diretamente na vantagem competitiva da imobiliária?

23. Existe outra pessoa que você acredita poder contribuir com a nossa pesquisa?