

# REVISTA DESAFIOS

ISSN: 2359-3652

## MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

*CHANGE AND STRATEGIC ADAPTATION: A CASE STUDY IN A REAL ESTATE COMPANY*

*CAMBIO Y ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA: UN CASO DE ESTUDIO EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA*

**Gisele Mariano Schneider<sup>1</sup>, Gabriela Cappellari<sup>2</sup>, Graziela Schmitz<sup>3</sup>, Mygre Lopes da Silva<sup>4</sup>, Paulo Vanderlei Cassanego Junior<sup>5</sup>**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Graduação em Administração, Palmeira das Missões/RS, Brasil. Docente do curso de Administração da UFSM e do PPGA da Unipampa, Graduação em Administração e Doutora em Desenvolvimento Regional, Palmeira das Missões/RS, Brasil.

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Graduanda em Administração, Palmeira das Missões/RS, Brasil. Docente do curso de Administração e do PPGA da Unipampa. Graduação em Administração e Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santana do Livramento/RS, Brasil.

Docente do curso de Administração e do PPGA da Unipampa, Graduação em Administração e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Santana do Livramento/RS, Brasil.

Aprovado em 12/2023 publicado em 29/12/2023.

### RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido em uma empresa do ramo imobiliário, entre os anos de 2012 a 2022. O determinismo argumenta que o ambiente externo desempenha um papel crucial ao influenciar a definição das estratégias organizacionais, enquanto o voluntarismo destaca a capacidade das organizações de influenciar o ambiente. Por meio do modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, mediante um estudo de caso. A partir da análise longitudinal foram identificados três períodos estratégicos e seus respectivos eventos críticos. No período de 2012 a 2013 tem-se a concepção do negócio. No período de 2014 a 2018, aperfeiçoamento pessoal e crescimento do negócio. Já no período de 2019 a 2022, alterações no plano de marketing em meio a uma crise pandêmica. Os resultados obtidos neste trabalho sugerem que a escolha estratégica foi um fator predominante na empresa objeto de estudo. A empresa demonstra capacidade de transformação dos fatores externos em oportunidades, atuando de forma diferenciada no mercado. Entende-se, neste sentido, que a sua longevidade se relaciona com sua capacidade de adaptação.

**Palavras-chave:** Adaptação estratégica, Mercado imobiliário, Determinismo, Voluntarismo.

1  
2  
3  
4  
5

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

### ABSTRACT

The study aimed to analyze the strategic adaptation process that took place in a real estate company, between the years 2012 to 2022. Determinism argues that the external environment plays a crucial role in influencing the definition of organizational strategies, while voluntarism highlights the ability of organizations to influence the environment. Through Hrebiniak and Joyce's strategic adaptation typology model (1985), the research adopted a qualitative and descriptive approach, through a case study. From the longitudinal analysis, three strategic periods and their respective critical events were identified. In the period from 2012 to 2013 there is the conception of the business. From 2014 to 2018, personal improvement and business growth. Already in the period from 2019 to 2022, changes in the marketing plan in the midst of a pandemic crisis. The results obtained in this work suggest that the strategic choice was a predominant factor in the company under study. The company demonstrates the ability to transform external factors into opportunities, acting in a differentiated way in the market. It is understood, in this sense, that its longevity is related to its adaptability.

**Keywords:** Strategic adaptation, Real estate market, Determinism, Voluntarism.

### RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de adaptación estratégica que tuvo lugar en una empresa inmobiliaria, entre los años 2012 a 2022. El determinismo sostiene que el entorno externo juega un papel crucial para influir en la definición de las estrategias organizacionales, mientras que el voluntarismo destaca la capacidad de las organizaciones para influir en el entorno. A través del modelo de tipología de adaptación estratégica de Hrebiniak y Joyce (1985), la investigación adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, a través de un estudio de caso. A partir del análisis longitudinal se identificaron tres periodos estratégicos y sus respectivos eventos críticos. En el periodo de 2012 a 2013 se tiene la concepción del negocio. De 2014 a 2018, superación personal y crecimiento empresarial. Ya en el período de 2019 a 2022, cambios en el plan de marketing en medio de una crisis pandémica. Los resultados obtenidos en este trabajo sugieren que la elección estratégica fue un factor predominante en la empresa objeto de estudio. La empresa demuestra la capacidad de transformar los factores externos en oportunidades, actuando de manera diferenciada en el mercado. Se entiende, en este sentido, que su longevidad está relacionada con su adaptabilidad.

**Descriptor:** Adaptación estratégica, Mercado inmobiliario, Determinismo, Voluntarismo.

### INTRODUÇÃO

Conforme relatam Sampaio *et al.*, (2016), a propagação da tecnologia e a variações no estilo de vida têm moldado consumidores mais exigentes, o que requer uma rápida resposta das organizações, modificando seu ambiente interno e adequando seus objetivos e estratégias. De acordo com Sausen (2003), a falta de antecipação e adaptação por parte das empresas diante de um ambiente em constante mudança pode resultar em efeitos negativos.

Cabe ao administrador de uma empresa definir seu posicionamento no mercado, de forma a se antecipar e se adequar ao ambiente através de um planejamento organizacional bem formulado (PETTIGREW, 1987). O processo de mudança estratégica em uma organização pode ter surgido desde a percepção e da avaliação do contexto ambiental, a partir da ótica de seus gestores, que decidem ou não por formular uma nova estratégia operacional (CHAKRAVARTHY, 1982).

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

O mercado externo vem ao longo dos anos apresentando um aumento de variáveis políticas, sociais, comportamentais e econômicas. Desta forma, é fundamental para sobrevivência e crescimento das organizações a rápida e assertiva adaptação estratégica (HUBNER; SAUSEN, 2010). Entretanto é válido ressaltar a importância da interligação entre os anseios da organização e os valores praticados pela organização, gerando assim a aderência comportamental dos indivíduos nas mudanças propostas (AUGUSTO; SILVA, 1999)

Conforme Meneghettiet *al.*, (2011), as organizações se distinguem umas das outras por sua forma particular de se relacionar com o ambiente externo, o que pode ou não gerar algum tipo de vantagem sobre seus concorrentes. Para Oswaldet *al.*, (2015) desenvolver um posicionamento estratégico robusto é um desafio para organização, porém faz com que seus negócios sejam alavancados, levando a mesma a se destacar frente à concorrência, o que lhe dá vantagem competitiva em seu segmento de atuação.

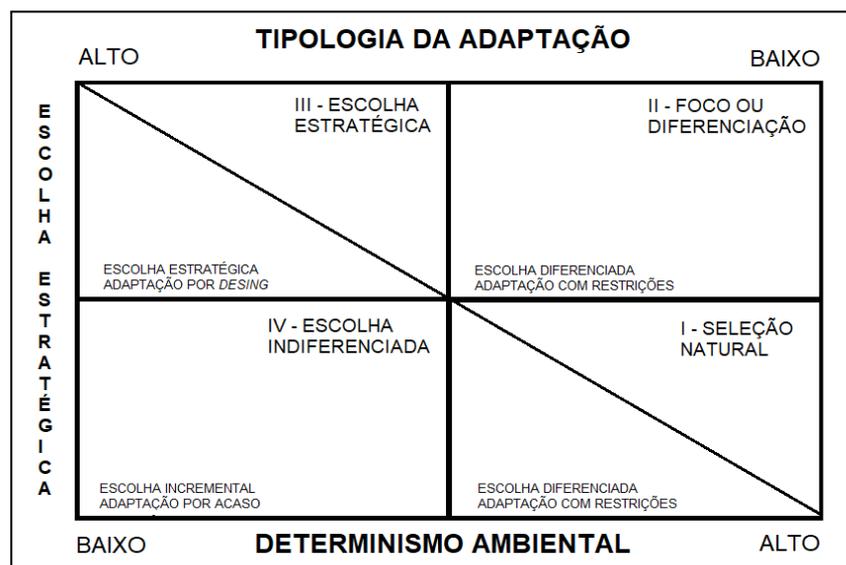
A adaptação estratégica pode ser oriunda tanto de uma mudança no quadro de executivos da empresa quanto como resposta a uma queda no desempenho da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001). De acordo com Hrebiniak e Joyce (1985), a adaptação estratégica da empresa é um processo em constante evolução, resultado da interação entre a organização e o ambiente.

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma tipologia restrita para a adaptação ambiental. A classificação realça a capacidade das organizações no processo decisório dependendo das circunstâncias do ambiente no qual a organização está inserida.

A tipologia da adaptação estratégica é dividida em quatro tipos, sendo eles: a) seleção natural, sendo que as escolhas são determinadas pelo ambiente; b) diferenciação, quando se tem adaptações com restrições; c) escolha estratégica, onde a escolha é máxima; d) escolha não diferenciada, sendo aqui a adaptação por mero acaso.

Figura 1 – Tipologia de Adaptação Estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985)

Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

Hrebiniak e Joyce (1985) apresentam um modelo para a análise da tomada de decisões estratégicas, utilizando dois eixos principais: o eixo das escolhas deterministas e o eixo das escolhas voluntárias. Esses eixos permitem a classificação da organização em quatro quadrantes distintos, cada um com características específicas de baixo ou alto determinismo ambientais e baixas ou alta escolha estratégica. Esses quadrantes são denominados (I) seleção natural, (II) diferenciação ou foco, (III) escolha estratégica e (IV) escolha diferenciada. Cada quadrante representa uma abordagem única que uma organização pode adotar ao lidar com seu ambiente. A Figura 4 evidencia a tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

Na área da seleção natural, quadrante I, as organizações têm uma capacidade limitada de escolha estratégica e estão sujeitas a um alto determinismo ambiental. Elas devem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas ou correm o risco de serem eliminadas do mercado. Hrebiniak e Joyce (1985) observam que, neste quadrante, as organizações possuem opções, mas são limitadas pela economia de recursos e poder, o que faz com que a adaptação seja determinada pelo ambiente e não pela empresa.

No quadrante II, o determinismo ambiental e a escolha estratégica são altos, criando um contexto turbulento para adaptação. Embora a escolha seja seletiva ou diferenciada, deverá elevar a potência de compensação e recursos do meio ambiente, as organizações ainda são capazes de seguir estratégias de diferenciação ou foco, escolhendo nichos de mercado ou segmentos dentro dos limites estabelecidos pelo ambiente.

No quadrante III, há uma alta ênfase na escolha estratégica e na formação do domínio organizacional, enquanto o nível de determinismo ambiental é baixo. Segundo Hrebiniak e Joyce

(1985), a falta de dependência problemática de recursos escassos e poucas restrições políticas permitem que a organização afete intencionalmente seu domínio e as condições exógenas sobre o que deseja competir. No quadrante IV, a escolha estratégica e o determinismo ambiental são baixos. As opções organizacionais são limitadas devido à escassez de recursos necessários. A mudança pode ser rotacionada como adaptação por acaso, já que não apresenta uma estratégia coerente para aproveitar as condições ambientais. As organizações incluídas no quadrante IV tendem a ter falta de escolha estratégica, apesar de restrições externas. No entanto, a explicação mais lógica, apesar da restrição externa. No entanto, a explicação mais lógica é que essas organizações possuem um conjunto de forças internas e competências executivas para aproveitar as oportunidades e condições externas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Segundo Rottke (2011), o mercado imobiliário apresenta variações que estão diretamente relacionadas aos ciclos econômicos e até mesmo nas alterações políticas. É por essa razão que o desempenho econômico exerce uma influência significativa no setor, tornando-se essencial considerá-lo durante a análise para contextualizar estratégias e projeções.

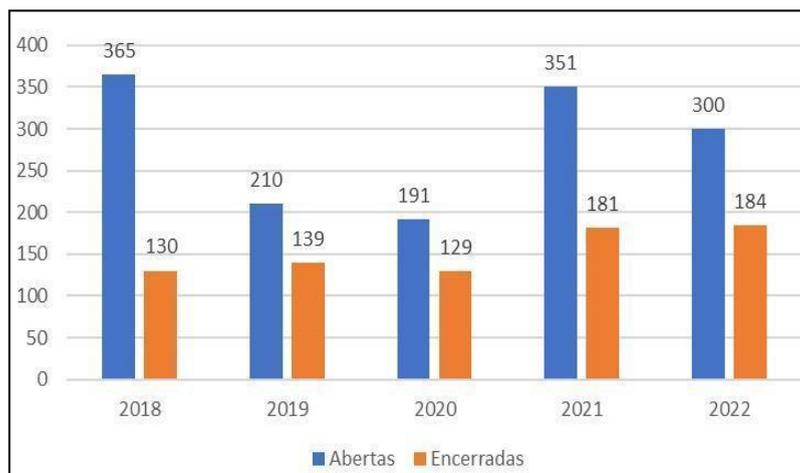
Foi divulgado na data de 15 de agosto de 2018 um estudo inédito pelo Colégio Notarial do Brasil (2018) - Seção São Paulo (CNB/SP), uma associação que reúne cartórios de notas em São Paulo, mostrando que no primeiro trimestre de 2018 foram realizadas 450.210 transações, sendo o valor dessas transações 226,6 bilhões de reais. O estudo faz parte do Projeto Indicadores Notariais, criado com o objetivo de aumentar a transparência nas operações imobiliárias que são realizadas através de escrituras públicas em cartórios de notas.

Já no mercado imobiliário gaúcho, em dezembro de 2018, o Sistema SECOVI/RS registrou a presença de 7.241 empresas representadas no setor imobiliário em uma área que abrange 411 municípios do Rio Grande do Sul. Deste número, 2.422 empresas estavam sediadas em Porto Alegre, enquanto as outras 4.819 estavam localizadas em cidades do interior do estado. Essas empresas estavam envolvidas na administração e locação de imóveis, bem como na administração de aproximadamente 17.811 condomínios, dos cerca de 29.608 condomínios presentes em sua área de atuação.

O município de Panambi, por sua vez, está localizado na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, distante a 380 km da capital Porto Alegre. Segundo os dados do Censo do IBGE (2021) a população do município é de 44.583 habitantes e o PIB (Produto Interno Bruto) tem o valor de R \$47.690,92. Em relação as matrículas imobiliárias, a Figura 2 representa o quantitativo.

Figura 2 - Quantidade de imóveis em Panambi - Matrículas abertas e encerradas

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

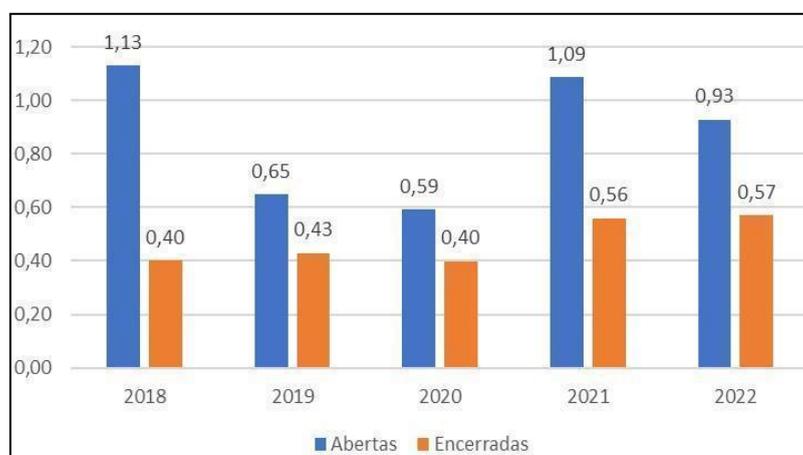


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme dados, o referido município conta com 32.311 matrículas, entre imóveis urbanos, rurais e matrículas encerradas, sendo que nos períodos de 2018 a 2023 tem os seguintes números: a) ano de 2018 foram abertas 365 matrículas e 130 matrículas encerradas; b) ano de 2019 foram abertas 210 matrículas e 139 matrículas encerradas; c) ano de 2020 foram abertas 191 matrículas e 129 matrículas encerradas; d) ano de 2021 foram abertas 351 matrículas e 181 matrículas encerradas; e) ano de 2022 foram abertas 300 matrículas e 184 matrículas encerradas; f) ano de 2023 até a data de 13/04/2023 foram abertas 40 matrículas e nenhuma matrícula encerrada.

A Figura 3 apresenta o número de matrículas existentes e encerradas, bem como a comparação entre os anos de 2018 a 2022.

Figura 3 - Percentual de matrículas abertas e encerradas



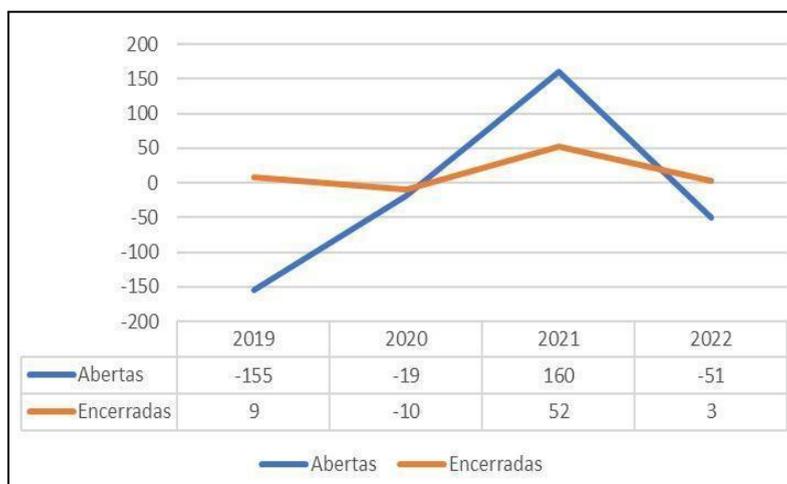
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É possível notar que: a) ano de 2018 houve uma variação de 1,13% em matrículas abertas e 0,40% em matrículas encerradas; b) ano de 2019 houve uma variação de 0,65% em matrículas abertas e 0,43% em matrículas encerradas; c) ano de 2020 houve uma variação de 0,59% em matrículas abertas e 0,40% em matrículas encerradas; d) ano de 2021 houve uma variação de 1,09% em matrículas abertas e 0,56% em matrículas encerradas; e) ano de 2022 houve uma variação de 0,93% em matrículas abertas e 0,57% em matrículas encerradas.

Observa-se que o mercado imobiliário de Panambi manteve um comportamento oscilante no que tange as aberturas de novas matrículas imobiliárias, já no que se refere aos encerramentos das matrículas imobiliárias o mercado se manteve estável.

A Figura 4 apresenta a evolução anual do número de registros solicitados ao Registro de Imóveis Cartório Paulo Weber, comparando sempre o ano vigente ao ano anterior. No ano de 2021 observa-se um pico de aberturas nas matrículas quando comparado ao ano de 2020. Quanto às matrículas encerradas, observa-se que a mesma se manteve estável.

Figura 4 - Comparação de matrículas abertas e encerradas no período de 2019 a 2022



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante do exposto, tem-se a seguinte problemática de pesquisa: como ocorreu o processo de adaptação estratégica entre os anos de 2012 a 2022 em uma empresa do ramo imobiliário, localizada no município de Panambi/RS?

O objetivo foi analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido em uma empresa do ramo imobiliário, entre os anos de 2012 a 2022. O estudo em questão tem como propósito integrar-se à linha de pesquisa já existente, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de uma teoria sobre a evolução estratégica de organizações que atuam no mercado imobiliário. É relevante enfatizar

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

que o presente estudo propõe contribuição acadêmica, embora alguns estudos já tenham abordado o tema, ainda há espaço propício para a exploração de estudos dessa natureza. Poucos são os trabalhos que se aprofundam na adaptação estratégicas em ambientes com essas características, em uma perspectiva histórica, contextual e processual.

### MATERIAIS E MÉTODOS

Quanto a abordagem é qualitativa. O uso da abordagem da pesquisa qualitativa permite a investigação mediante dados, buscando seu significado, procurando explicar as origens do fenômeno estudado (GIL; GARBINATTO, 1999). Bogdan e Biklen (2003) conceituam a partir de cinco características básicas: a) ambiente natural, b) dados descritivos, c) preocupação com o processo, d) preocupação com o significado, e) processo de análise indutivo, de forma a interpretar o mundo e levar o pesquisador a estudar os fenômenos em seu cenário natural.

Em relação aos objetivos, é descritiva. Conforme relata Fantinato (2015), uma pesquisa descritiva que busca descrever e caracterizar fatos, fenômenos ou situações de forma detalhada, sem buscar explicação causal ou estabelecer relações de causa e efeito. Seu objetivo é compreender e interpretar a realidade estudada, identificando suas características, propriedades e elementos constituintes.

Refere-se a um estudo de caso no que tange aos procedimentos. Para Fonseca (2002), o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se concentra na investigação detalhada de uma entidade bem definida, como uma organização, buscando compreender em profundidade o como e o porquê de uma situação específica, que se supõe ser única em muitos aspectos. O objetivo é descobrir o que há de especial e característico nessa entidade. O pesquisador não busca intervir no objeto de estudo, mas sim revelá-lo tal como é percebido. O estudo de caso pode ser seguido a partir de uma perspectiva interpretativa, que busca compreender o mundo a partir de uma perspectiva interpretativa, que busca compreender o mundo a partir do ponto de vista dos participantes, ou de uma perspectiva ou de uma perspectiva programática, que visa apresentar uma visão global, completa e coerente do objeto de estudo a partir da perspectiva do pesquisador.

Este estudo foi desenvolvido com uma organização do ramo imobiliário do município de Panambi, localizado no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, sendo escolhida devido a acessibilidade às informações, bem como as mudanças organizacionais significativas que ocorreram na organização no período de 2012 a 2022.

Os dados foram coletados mediante uma entrevista não estruturada, permitindo assim que os entrevistados tivessem liberdade para falar de modo mais natural, a fim de explorar as mudanças

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

organizacionais e decisões tomadas ao longo do período de 2012 a 2022. As entrevistas foram realizadas de forma presencial com o fundador e a proprietária da empresa objeto de estudo.

Os entrevistados foram escolhidos pela importância na organização e a facilidade ao acesso das informações da organização, além de considerar que ambos exercem e/ou exerceram cargos estratégicos na empresa. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2023, com duração de cerca de 40 minutos cada. As entrevistas foram gravadas em sua integralidade e, na sequência, transcritas para análise. A identidade dos entrevistados foi mantida em sigilo, sendo identificados como E1 (fundador) e E2 (proprietária). Ainda, documentos foram selecionados (relatório, fotografias, estatísticas de rede social, dentre outros).

O conteúdo das entrevistas e documentos passaram por três etapas de análise: transcrição dos áudios gravados, leitura e revisão do texto, e elaboração de uma síntese com as principais informações e eventos críticos revelados nas entrevistas. Na interpretação dos dados buscou-se por informações sobre mudanças e influências do ambiente externo e interno nas decisões estratégicas da organização.

Para a análise da adaptação estratégica, seguindo o modelo de Pettigrew (1987), é necessário considerar dados referentes a um período de tempo. Assim, nesta pesquisa, foi utilizada uma abordagem contextualista longitudinal, baseada no modelo teórico-metodológico de Pettigrew (1987), para analisar o fenômeno da mudança estratégica em um período específico. O objetivo foi identificar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças ocorridas na organização.

Durante a análise e interpretação dos dados, também foi utilizado o método de *direct research*, desenvolvido por Mintzberg e McHugh (1985). Esse método envolve a análise longitudinal de um determinado período da organização, que compreende as seguintes fases: a) coleta dos dados primários, em que se identificam as ocorrências relevantes durante o período investigado; b) identificação dos períodos estratégicos, em que se classificam os períodos em ordem cronológica; c) análise dos períodos inferidos, em que se interpretam as percepções; d) análise teórica dos períodos, em que se explicam os resultados com base no referencial teórico.

Dessa forma, a análise consistiu em identificar os períodos estratégicos e relacioná-los com o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985). É importante mencionar que a classificação dos períodos e a exposição das ocorrências foram validadas pelos entrevistados, visando garantir a legitimidade e confiabilidade das interpretações.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 1 demonstra as ocorrências de adaptação estratégica na empresa entre os anos de 2012 a 2022, de acordo com a capacidade estratégica e o determinismo ambiental do modelo de

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

Hrebiniak e Joyce (1985). É importante ressaltar que os períodos estratégicos e eventos críticos foram identificados a partir das informações gravadas nas entrevistas com os participantes da pesquisa.

Quadro1: Períodos estratégicos de mudança e adaptação

	ANO	Evento Crítico	Escolha Estratégica	Determinismo Ambiental	Quadrante
1	2012	Início dos trabalhos do E1 com E2.	Alto	Baixo	III
2	2013	E1 aceita a proposta de emprego, ficando E2 como única sócia.	Alto	Alto	II
3	2014	Estruturação do plano de marketing	Alto	Baixo	III
4	2019	Reestruturação do plano de marketing em decorrência da pandemia (Covid-19)	Alto	Alto	II
5	2022	Troca do nome da imobiliária	Alto	Baixo	III
6	2022	Criação de um CNPJ e registro de marca	Alto	Baixo	III

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar os eventos e a relação entre os quadrantes determinantes, sugere-se que a adaptação estratégica da empresa ocorreu ora pelo determinismo ambiental, ora pela escolha estratégica e/ou pela influência de ambos. A fim de fornecer uma compreensão mais precisa dos episódios estratégicos, a seguir, detalham-se os eventos críticos e sua relação com o modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

### Período Estratégico I – Visão de Oportunidade - de 2012 a 2013

O início da imobiliária ocorreu no ano de 2012, pelo E1. O início do negócio ocorreu devida a visão de oportunidade. O mercado imobiliário do município de Panambi estava aquecido devido ao aumento da procura por imóveis. Durante o planejamento inicial do modelo de negócio, como o E1 também atuava como advogado e sua demanda jurídica estava elevada, foi então estabelecida uma parceria com a E2. Essa parceria perdurou pelo período de 2012 a 2013.

Nesse período de parceria entre os sócios, foi criada a primeira página de *Facebook*, voltada para a divulgação de imóveis no município, além de anúncios em rádios. Neste canal utilizam-se

elementos gráficos como fotos, textos criativos e bem elaborados, com o objetivo de cativar e atrair potenciais clientes compradores, bem como alavancar as vendas.

No ano de 2013oE1 recebeu uma oferta de emprego e o mesmo decidiu desvincular-se da imobiliária, ficando assim aE2como única sócia-proprietária. Nesse momento ocorreu a transição e a alteração da logomarca da empresa. Manteve-se as cores, desenho e formato. É amplamente reconhecido que uma marca desempenha o papel de identificar uma empresa ou produto. Além disso, as marcas assumem um significado especial para os consumidores, tornando-se um meio eficaz de simplificar as decisões de compra (KELLER; MACHADO, 2006).

Com base nos dados apresentados no período estratégico I e na tipologia deHrebiniak e Joyce (1985), sugere-se que os quadrantes II e III simbolizam as mudanças ocorridas. Propõe-se, neste sentido, que a adaptação nesse períodofoi estratégica e com influência do determinismo ambiental em alguns momentos.

### **Período Estratégico II – Crescimento - de 2014 a 2018**

No decorrer dos anos de 2014 a 2018, a E2 buscou aperfeiçoar-se no ramo do negócio, realizando cursos, com o objetivo desenvolver técnicas de vendas, além de fazer parcerias com outros colegas também corretores. Nesse período a imobiliária chegou a ter 3 profissionais trabalhando em tempo integral no escritório, devido a demanda de clientes.

Neste período realizou-se a estruturação do plano de “marketing”,elaboração da nova logomarca, criação de placas de “vende-se” e “aluga-se” para facilitar a divulgação do imóvel e tornar a marca conhecida. O intuito era de captar mais clientes tanto para venda de suas residências, quanto os que buscavam imóveis para comprar.

Neste período teve acriação da página no “Instagram”, para alcançar o público que procura o imóvel sem se deslocar até a imobiliária, sempre visando à melhor forma de divulgação do imóvel do cliente. Mais tarde, o “Instagram” se tornou a principal ferramenta de vendas da imobiliária, impulsionando as vendas por meio deanúncios. Na época essa página era alimentada pela secretária sob a supervisão da E2. Posteriormente a página do “Instagram” e do “Facebook” passou a gerida por uma pessoa terceirizada, com a supervisão da E2, onde os conteúdos postados recebem muitas visualizações e partes são convertidas em conversas no “WhatsApp”, e após em vendas e captações.

Inspirada no “reality” de televisão canadense produzido pela“Cineflix Media” “Irmãos a obra” e principalmente com o objetivo de inovar, a E2 realizou no ano de 2018 o primeiro “Open House”o município. AE2 trabalhou por alguns dias, fazendo a divulgação por meio das redes sociais, “Instagram” e “Facebook”, com a imagem do convite e com vídeos de chamadas, divulgando o endereço do imóvel e o horário, na rua colocou balões e “Banners” para chamar a atenção do público. O objetivo da realização do “Open House” é a divulgação do imóvel a venda, onde com data marcada

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

e autorização dos proprietários, a casa ficava aberta para a visitação dos potenciais compradores. Os clientes e visitantes foram recepcionados com “*coffee break*”. Houve uma boa aceitação do público, várias pessoas se deslocaram até o imóvel e participaram desse momento.

A partir dos dados apresentados no período estratégico II e na tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985), sugere-se o quadrante III como determinante. Propõe-se, neste sentido, que a adaptação estratégica nesse período foi impulsionada pelo voluntarismo.

### **Período Estratégico III – Crise e Reestruturação - de 2019 a 2022**

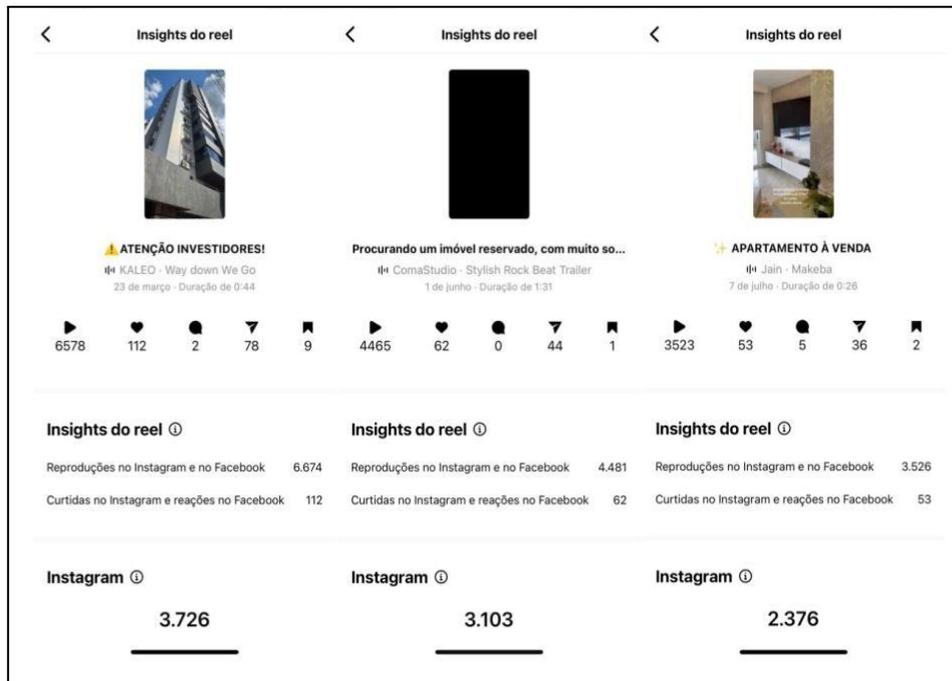
No ano de 2019 com a chegada da pandemia causada pelo vírus COVID-19, as transações imobiliárias tiveram intensa queda, haja vista que as pessoas não saiam para olhar imóveis e muitos não queriam receber potenciais compradores em suas casas. Além da crise financeira, pessoas perderam seus empregos, estacionando as vendas nesse período.

Não havia a possibilidade da realização do “*Open House*” de forma presencial, surgindo assim o “*insight*” de levar o imóvel até as pessoas por meio de um vídeo como estratégia de venda, onde as pessoas podiam olhar a casa que queriam comprar sem sair da sua própria casa. A E2 então gravou o seu primeiro vídeo de “*Open House*”, outra vez bem aceito pela comunidade. Esta estratégia de vendas consolidava o negócio/venda do imóvel em cerca de 7 dias.

A E2 seguiu realizando vídeos nas casas, tanto gravações quanto “*lives*” ao vivo, transmitidas diretamente dos imóveis. Em 2021 com o aumento das visualizações dos vídeos dos imóveis de certa forma “caseiro”, percebe-se a necessidade de profissionalizar esses vídeos, onde muitos clientes colocavam a sua casa à venda na imobiliária, pela certeza que seu imóvel seria divulgado, aumentando assim as chances de venda do mesmo. A partir desse momento uma empresa especialista em gravação e edição de vídeos foi contratada. Esta empresa é especializada em conteúdo digital, como “*Reels*” e outros, com a utilização de “*drone*” o que permite vídeos mais elaborados e profissionais.

Os primeiros vídeos de “*Open House*” gravados tinham cerca de 20 a 30 minutos de duração. No ano de 2022 observou-se por meio de uma pesquisa que o público tinha preferência por vídeos mais curtos, com no máximo 1 minuto. Então, a partir disso, foram adotados vídeos curtos na modalidade de “*Reels*” e disponibilizados nas páginas do “*Instagram*” e “*Facebook*”. A Figuras 5 e a Figura 6 apresentam os “*Insights*” dos vídeos de “*Reels*” e dos “*Open House*” gravados.

Figura 5 - “Insights” dos Reels publicados



Fonte: extraídos da página do “Instagram” (2023).

Figura 6—“Insights” dos vídeos de “Open House” publicados

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO



Fonte:extraídos da página do “Instagram” (2023).

Com o crescimento e reconhecimento da imobiliária, o negócio com isso passou a ter nome fantasia, sendo solicitado o registro de marca junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Dessa forma, o período estratégico III situa-seno quadrante II onde o contexto de adaptação é caracterizado pela influência significativa do determinismo ambiental e das escolhas estratégicas, geradas em um período instável. Embora as organizações tenham capacidade de adotar estratégias de diferenciação ou foco, selecionando nichos de mercado ou segmentos dentro dos limites definidos pelo ambiente, é relevante atender e aproveitar os recursos disponíveis no ambiente.

## CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido em uma empresa do ramo imobiliário, entre os anos de 2012 a 2022. O determinismo considera o ambiente externo como o principal determinante das estratégias organizacionais, enquanto o voluntarismo destaca a capacidade das organizações de influenciar o ambiente. Por meio do modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, mediante um estudo de caso.

A partir da análise longitudinal foram identificados três períodos estratégicos e seus respectivos eventos críticos. No período de 2012 a 2013 tem-se a concepção do negócio, apresentando assim uma alta estratégica e com influência do determinismo ambiental em alguns

## Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

momentos.No período de 2014 a 2018 buscou-se aperfeiçoamento e o negócio apresentou crescimento, evidenciando uma alta capacidade de escolha estratégica e um baixo determinismo ambiental.Já no período de 2019 a 2022 foi marcado pelo determinismo ambiental e pela alta capacidade de escolha estratégica, ficando evidentes as alterações no plano de “marketing” em meio a uma crise pandêmica.

Os resultados obtidos neste trabalho sugerem que a escolha estratégica foi um fator predominante na imobiliária. A empresa demonstra capacidade de transformação dos fatores externos em oportunidades, atuando de forma diferenciada no mercado. Entende-se, neste sentido, que a sua longevidade se relaciona com sua a capacidade de adaptação.

O resultado da pesquisa fornece um conjunto de inferências teóricas sobre o processo de mudança e adaptação estratégica de uma organização com papel relevante no desenvolvimento municipal. Em sentido complementar, esta investigação demonstra a legitimidade do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), que pressupõe o voluntarismo e o determinismo ambiental de forma independente.

Tendo em vista que o trabalho em questão foi realizado em uma imobiliária localizada em uma cidade pequena no noroeste do Estado, a dificuldade encontrada foi na realização da pesquisa de base para a sua fundamentação, além da dificuldade em localizar dados referentes a quantidade de transações imobiliárias no município, onde o site governamental dispõe dessas informações somente para São Paulo, capitais e municípios selecionados.

É importante ressaltar que o estudo não tem como objetivo generalizar seus resultados para outros casos, mas sim analisar o processo de mudança e adaptação estratégica específica que ocorreram na imobiliária.Por fim, sugere-se a continuidade dos estudos acerca da temática investigada.Estudos em outras organizações do mesmo segmento, presentes em contextos semelhantes, a fim de validar ou refutar os resultados. Além disso, pesquisas que analisem a dinâmica o voluntarismo e determinismo.

---

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

### REFERÊNCIAS

AUGUSTO, P. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Aquisição de empresas e mudança organizacional: estudo comparativo de casos. Foz do Iguaçu, **Anais.23**. ENANPAD (Áreatemática - Organizações), 1999.

BOGDAN, R.; BIKLEN, C. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2003.

Schneider et al, 2023\_MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of management review**. v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.

FANTINATO, M. Métodos de Pesquisa. **PPgSI – EACH – USP**. 2015.

FONSECA, J. J. S. da. Metodologia da pesquisa científica. **Apostila**, Universidade Estadual do Ceará, p. 1-127, 2002.

GIL, T. L.; GARBINATTO, V. Construção de um banco de dados: levantamento, análise qualitativa e divulgação da bibliografia sobre teoria e metodologia da história. **Salão de Iniciação Científica: UFRGS**, Porto Alegre, 1999.

HUBER, C. M.; SAUSEN, J. O. O processo de mudança e adaptação estratégica em uma sociedade cooperativa de serviços médicos: o caso da Unimed Noroeste/RS. **Ct&I e Sociedade: Salão do Conhecimento**. v. 1, n. 1, p. 1, 2010.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**. v.30, n. 3, p. 336-349, 1985.

IBGE. **Panambi**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panambi/panorama>. Acesso em: 22 maio 2023.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: **Prentice Hall**. p. 289, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEGUETTI, A. B.; ARCHER, F. B. e LOPES, G. S. C. O Processo De Adaptação Estratégica A Partir Das Mudanças Organizacionais: Um Estudo De Caso Único Numa Empresa Do Setor Vestuarista. **Revista Iniciação Científica**. v. 9, n. 1, p. 5-26, 2011.

OSWALD, R.; HAHN, I.; SCHERER, F. L.; MADRUGA, L.R. da R. G.; BORSATO, M. F. e RAMBO, M. S. A Adaptação Estratégica à Gestão Ambiental em uma Agroindústria do Oeste de Santa Catarina. **Revista Economia & Gestão**. v. 15, n. 38, p. 60-85, 2015.

PETTIGREW, A. **Contexto e ação na transformação da empresa**, 1987.

ROTTKE, N. B. Funktionsweisen des Immobilienmarktes. In: ROTTKE, N. B.; THOMAS, M. **Immobilienwirtschaftslehre Band 1 Management**. Köln, Immobilien Manager Verlag, 2011.

SAMPAIO, G. C.; CARVALHO, C. E. e MARINI, M. J. Adaptação Estratégica de um Grupo Empresarial com Origem na Indústria de Fósforos de Segurança. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. v. 8, n. 3, p. 60, 2016.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional**: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Unijuí, 2003.