https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11318

Data de receção: 04/10/2021
Data de aceitação: 02/03/2022

ESTRATÉGIA E DESEMPENHO EM EMPRESAS DE MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA: ANÁLISE RELACIONAL ENTRE AS VARIÁVEIS

STRATEGY AND PERFORMANCE IN REAL ESTATE MEDIATION COMPANIES: RELATIONAL ANALYSIS AMONG THE VARIABLES

António José Oliveira [1] *orcid.org/0000-0002-8609-636X*
António Mendes Ferreira [2] *orcid.org/0000-0002-5200-6418*

Resumo:

O ambiente dos negócios é um sistema complexo e dinâmico que necessita de ser analisado de forma cuidada, para se obter sucesso. Situações complexas e críticas que ocorreram e ocorrem nas organizações dificultam, a criação e manutenção de vantagem competitiva. Fatores como a globalização, cessação de fronteiras comerciais e criação de redes globais de negócio, são algumas das novas oportunidades e ameaças que têm afetado as empresas.

A situação económica recente está a levar a uma rápida e acelarada revolução e mudança de paradigma, o que tem resultado numa crescente incerteza e complexidade.

[1] Mestre em Gestão. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: aj.oliveira@outlook.pt
[2] Professor Auxiliar Convidado. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: tozeferr@hotmail.com

Este trabalho tem como objetivo, analisar a influência da estratégia no desempenho nas empresas de mediação imobiliária. Para atingir este objetivo, esta investigação desenvolveu-se segundo uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, dirigido aos órgãos de gestão das empresas de mediação imobiliária em Portugal, pertencentes a uma organização internacional de mediação imobiliária, através dos quais se obtiveram 70 respostas válidas.

Os resultados obtidos mostram que a estratégia exerce uma forte influência sobre o desempenho, especialmente, nas dimensões do desempenho financeiro, clientes e processos internos. Aqueles revelam, ainda, que o tipo de estratégia dominante destas empresas é a estratégia prospetor, que exerce uma forte ligação entre o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos.

Este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura, no que respeita à estratégia e desempenho, permitindo expandir o conhecimento sobre estratégia e desempenho, através da aplicação de constructos. Ao nível empresarial, as empresas deste setor e tipo, devem utilizar os recursos de forma eficiente, de modo a sustentar a vantagem competitiva e o desempenho.

Palavras-chave: Estratégia, Desempenho, Balanced Scorecard e Empresas de Mediação Imobiliária

Abstract:

The business environment is a complex and dynamic system that needs to be "looked at" properly in order to succeed. Complex and critical situations that have occurred and are occurring in organizations make it difficult to create and maintain a competitive advantage. Factors such as globalization, dissolution of commercial borders and the creation of global business networks are some of the new opportunities and threats that have affected companies.

The recent economic situation is leading to a rapid and accelerated revolution and shifting paradigm, which has resulted in the increasing of uncertainty and complexity.

This work aims to evaluate the influence of strategy on performance in real estate mediation companies. To achieve this goal, this investigation was determined according to a quantitative methodology, whose date was collected through a questionnaire survey, addressed to the management bodies of real estate mediation companies in Portugal, which belong to an international organization of real estate mediation, from those, 70 valid responses were obtained.

The obtained results show that the strategy has a strong influence on performance, especially in the dimensions of financial performance, customers and internal processes.

The obtained results also reveal that the type of dominant strategy of these companies is the prospecting strategy, which has a strong link between financial performance, customers and internal processes.

This study contributes to the development of the literature, regarding strategy and performance, allowing to expand the knowledge about strategy and performance, through the application of constructs. In what the business level is concerned, companies in this sector and type must use efficiently resources in order to sustain competitive advantage and performance.

Keywords: Strategy, Performance, Balanced Scorecard and Real Estate Companies

INTRODUÇÃO

A atual situação económica e financeira tem levado a uma rápida e acelarada mudança de paradigma, resultando numa crescente incerteza e complexidade (Dwivedi et al., 2021).

A globalização, a cessação de fronteiras comerciais e a criação de redes globais de negócios são algumas das novas oportunidades e ameaças que afetam a regular atividade das empresas e seus negócios (Pereira, 2021).

As empresas do setor imobiliário, ao desenvolverem as suas estratégias, devem ter em conta o modelo de negócios e alinhá-lo ao ambiente, de forma a responder às necessidades dos clientes (Palm, 2013). Para poderem sobreviver num ambiente tão dinâmico e competitivo, precisam de se evidenciar nas dimensões do desempenho e de satisfazer todas as partes interessadas (Cocca & Alberti, 2010).

Partindo do pressuposto de que a estratégia influencia o desempenho nas empresas de mediação imobiliária, definiu-se, como objetivo geral de investigação, estudar a relação entre a estratégia e as quatro dimensões do desempenho presentes no *balanced scorecard*: desempenho financeiro, clientes, processos internos/inovação e, aprendizagem e crescimento.

O estudo da estratégia foi desenvolvido no âmbito dos estudos de Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978), devido à relação existente com o desempenho organizacional e com as medidas de competitividade e, também, devido à sua abrangência, ao nível de organização de análise e à sua simplicidade (Ingram, Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, Głód, & Głód, 2016). Segundo Miles et al (1978), as empresas foram classificadas, de acordo com os seus padrões de decisão e em termos de estrutura em: prospetor, analisador, defensor e reator.

O estudo do desempenho foi desenvolvido no âmbito dos estudos de Kaplan e Norton (1992), devido à capacidade de articulação e comunicação da estratégia de negócio e alinhamento de iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para atingir um objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996a). O *balanced scorecard* foi a ferramenta utilizada, uma vez que fornece uma nova estrutura para descrever estratégias de criação de valor, que vinculam ativos tangíveis e intangíveis (Kaplan & Norton, 2001a).

Este estudo apresenta como motivação as futuras linhas de investigação enunciadas por Gorondutse e Hilman (2019), através do artigo, "Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels". Estes propuseram a realização de um novo estudo relacionado com a temática do seu, mas com outro tipo de amostra.

1. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

1.1. Estudo da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978)

A definição da estratégia de uma organização deverá ser baseada nas suas forças internas e contingências externas (Desarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Esta permite o alinhamento da mesma com o ambiente, mas também, a conjugação com os seus recursos internos, tais como políticas funcionais, competências distintas, entre outras (Hambrick, 1983).

A teoria da estratégia, estrutura e processo de Miles e Snow (1978) é uma das classificações mais conhecidas de estratégia ao nível dos negócios (Ingram et al., 2016; Zahra & Pearce, 1990).

Miles e Snow (1978) classificam os negócios com base nos desígnios estratégicos da gestão das organizações e sugerem várias hipóteses relativamente à forma como aspetos da estrutura, processos e estilo de gestão devem encaixar-se em cada tipo de estratégia (Ruekert & Walker, 1987b).

A tipologia de Miles e Snow (1978) é objeto de estudo em várias investigações, devido à relação que existe entre o desempenho e as medidas de competitividade, uma vez que a definição de estratégia tende a ser compreendida como uma variável, que afeta diretamente o desempenho financeiro e não financeiro das organizações (Ingram et al., 2016; Oliveira & Ferreira, 2021)

Miles e Snow (1978) verificaram através de estudos empíricos as relações entre estratégia, estrutura e processo organizacional e identificaram três aspetos comuns: estratégia prospetor, analisador e defensor. A sua estrutura também inclui uma dimensão dinâmica denominada de ciclo adaptativo e uma *check-list* de verificação, a qual poderá ser utilizada pelos gestores, para os orientar ao longo do ciclo (Snow, Miles, & Miles, 2005). Gimenez et al. (1999) defendem o uso da tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) pois, esta destaca-se por considerar as estratégias competitivas e a forma como a organização compete no mercado.

Os quatro tipos de estratégia que estão contemplados na tipologia de Miles e Snow (1978) são: prospetor, analisador, defensor e reator (Brunk, 2003; Liyanage & Weerasinghe, 2018; Miles & Snow, 1986; Parnell & Hershey, 2005; Zahra & Pearce, 1990). Relativamente à primeira tipologia de estratégia, prospetor, as organizações que utilizam este tipo de estratégia são pioneiras na entrada de um novo produto ou serviço no mercado. Distinguem-se dos seus concorrentes, através da capacidade de desenvolver tecnologia e produtos inovadores (Miles & Snow, 1986). Este tipo de organizações também são tecnologicamente inovadoras, procuram novos mercados e são líderes, no que concerne à mudança no setor, através do lançamento de novos produtos (Hambrick, 2003). Têm a necessidade de identificar novas oportunidades no mercado, o que as obriga a desenvolver capacidades, competências e mecanismos para analisar o ambiente e as suas tendências (Miles e Snow, 1978; Anacleto et al., 2020).

As organizações que utilizam uma estratégia de analisador procuram uma estratégia, na qual imitam e melhoram as ofertas de produtos dos seus concorrentes (Miles & Snow, 1986). Elas tentam minimizar os riscos e maximizar a oportunidade de lucro (Miles et al., 1978). Organizações que utilizam uma estratégia analisador partilham características de prospetor e defensor. A procura por novos produtos ou mercados ocorre, após a validação da sua viabilidade. Também imitam as inovações do produto/mercado melhor sucedidas (Miles et al., 1978).

A estratatégia analisador representa uma categoria intermédia entre prospetor e defensor (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990; Hambrick, 2003). Ela foca-se na obtenção de estabilidade e flexibilidade (Brunk, 2003). Uma das grandes dificuldades deste tipo de estratégia reside na identificação e exploração de novas oportunidades de produto e de mercado, considerando apenas uma base estável de produtos e clientes tradicionais (Ingram et al, 2016; Anacleto et al., 2020).

Empresas que utilizam uma estratégia defensor oferecem uma linha de produtos limitada e estável e competem, principalmente, com base no valor/custo (Miles & Snow, 1986). Apresentam uma visão mais conservadora relativamente ao desenvolvimento de produtos e de mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu

domínio (Ingram et al., 2016; Anacleto et al., 2020). Estas empresas permanecem centradas numa gama limitada de produtos, optando pelo foco na eficiência de recursos e em melhorias de processo, em vez de se concentrarem no desenvolvimento de novos produtos ou mercados (Hambrick, 1983; Liyanage & Weerasinghe, 2018).

A utilização da estratégia reator por parte das organizações tem como consequência a não rentabilização das capacidades que já possuem. Para lidar com as pressões competitivas, as organizações mudam de orientação estratégica. Em suma, encontram-se em desvantagem, relativamente às empresas com que competem (Conant et al., 1990; Liyanage & Weerasinghe, 2018). Ela representa um "fracasso" estratégico, na medida em que exibe inconsistências entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos (Ingram et al., 2016; Anacleto et al., 2020).

As estratégias prospetor, analisador e defensor apresentam comportamentos distintos, apesar de consistentes e repetitivos, em relação à forma como analisam o ambiente. Os reatores não possuem uma abordagem estratégica consistente para resolver problemas, pois alteram o seu comportamento em diferentes momentos (Parnell & Hershey, 2005; Oliveira & Ferreira, 2021).

1.2. O desempenho nos negócios medido através do BSC

As organizações têm como objetivo o desempenho contínuo, pois, é através dele que o seu crescimento e progresso são possíveis. O conhecimento dos fatores do desempenho organizacional é essencial, na medida em que permite identificar os mais relevantes, contribuindo para um maior e melhor desempenho (Ondoro, 2015).

A medição do desempenho tem um papel crucial na tradução da estratégia de uma organização, no comportamento e nos resultados desejados (Bourne, Neely, Mills, & Platts, 2003). A medição do desempenho não é um fim em si, mas uma ferramenta para uma gestão mais eficaz e com implicações estratégicas em relação à implementação e utilização dos recursos (Gruber, Heinemann, Brettel, & Hungeling, 2010; Tangen, 2004).

Os sistemas tradicionais de monitorização de desempenho estudam e analisam o progresso de uma organização, com base no objetivo financeiro. Estes deixaram de ter interesse para os desafios traçados pela organização (Bourne et al., 2003; Dwivedi et al., 2021; Jarvis, Curran, Kitching, & Lightfoot, 2000).

O *balanced scorecard* (BSC) introduzido por Kaplan e Norton (1992) fornece uma nova estrutura para descrever estratégias de criação de valor, que vinculam ativos tangíveis e intangíveis (Kaplan & Norton, 2001a). Ele permite articular e comunicar a estratégia de negócio e alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para atingir um objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996a; Dwivedi et al., 2021).

Hoje, o facto de o mercado ser mais competitivo e agressivo torna-se, ainda, mais critico atingir o equilibrio entre dados financeiros e não financeiros (Dwivedi et al., 2021). É importante o uso do BSC para avaliar o desempenho organizacional e apoiar a empresa na definição da visão e estratégia (Tuan, 2020).

O modelo do BSC fornece uma visão holística e integrada do negócio em quatro perspetivas de gestão: financeira, de clientes, de processos internos/inovação e, aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992; Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2018). É frequentemente tido como uma ferramenta de gestão inclusiva, que vincula o planeamento estratégico da ação crítica e de curto prazo (Dwivedi et al., 2021).

Relativamente à perspetiva financeira, esta monitoriza a estratégia da empresa, avaliando a sua contribuição na melhoria dos resultados financeiros (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b, 2001b; Tuan, 2020). É ainda muito valorizada e amplamente utilizada pelos executivos (Gosselin, 2005). De entre os vários indicadores de desempenho financeiro, destacam-se: ROI (taxa de retorno do investimento), ROA (retorno adicional sobre o investimento), ROE (taxa de retorno sobre o património líquido), crescimento de vendas, lucratividade e custos, entre outros. As medidas de desempenho financeiro podem ser afetadas por características relacionadas com o setor (Chandler & Hanks, 1993).

Quanto à perspetiva de clientes, esta pressupõe definições relativas ao mercado e segmentos, nos quais uma organização deseja competir. A

proposta é monitorizar a forma como a empresa entrega o valor real, ao cliente certo (Kaplan & Norton, 1996a, 2001a; Mamabolo & Myres, 2020).

A orientação estratégica apoia-se na lógica tradicional centrada no produto, enfatizando toda a experiência do cliente, da venda à manutenção e expansão (Davenport, Harris, & Kohli, 2001). Para tal, as empresas precisam de manter a qualidade dos seus serviços e produtos e responder às necessidades dos clientes (Ruekert, 1992).

A perspetiva dos processos internos/inovação indica, que estes devem criar as condições para que a organização forneça propostas de valor aos clientes, capazes de os atrair e reter nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas (Kaplan & Norton, 1996a, 2001a). A adoção de inovação permite garantir um comportamento adaptativo, levando a organização a alterar, manter ou melhorar o seu desempenho (Walker, 2006).

A inovação em ambientes organizacionais envolve, necessariamente, novas tecnologias, redistribuição de responsabilidades e tomada de decisão, relacionadas com a divisão do trabalho e estruturação de novas atividades (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Permite, também, a melhoria de processos, através de uma maior eficiência e eficácia na utilização de recursos, levando a uma redução dos custos de produção, aumento da produtividade e flexibilidade e melhoria da qualidade do produto (Albuhisi & Abdallah, 2018).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento refere que a capacidade da organização acontece, através do investimento em novos equipamentos, investigação e desenvolvimento de um novo produto, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa (Kaplan & Norton, 1996a, 2001a; Mamabolo & Myres, 2020).

As organizações competem através do controlo de recursos únicos e inimitáveis. Estas concentram-se, principalmente, no conhecimento e habilidade da organização e resultam de processos de aprendizagem organizacional (Grant, 2001). Um ambiente que ofereça oportunidade de aprender com os erros, à medida que ocorrem, melhora a aprendizagem organizacional. A organização deve ser capaz de reconhecer e tolerar

erros, a fim de melhorar o processo de aprendizagem (Weinzimmer & Esken, 2017).

O foco das organizações modernas deve ter, como cultura organizacional, a promoção da aprendizagem e partilha de informação. As organizações que aprendem procuram soluções para os problemas, através da experimentação de novas abordagens, experiências e seguindo as melhores práticas (Ho, 2008).

1.3. Hipóteses de Investigação

O objetivo principal das organizações é a criação de valor para os acionistas e, também, a necessidade de atender às expectativas do mercado de ações (Henri, 2006).

Para verificar se os objetivos definidos estão a ser atingidos, é necessário monitorizar o desempenho, de forma a verificar se o mesmo está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, através da avaliação de indicadores (Ondoro, 2015). Assim, formula-se a primeira hipótese de investigação:

> **Hipótese 1:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente o desempenho financeiro.

Uma empresa, que satisfaça as necessidades dos seus clientes, obtém recompensas na forma de lucros (Porter, 1990). A capacidade da empresa em estabelecer e manter relações personalizadas com os clientes é um fator crucial de sucesso (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993). Um nível elevado de lealdade, por parte do cliente, surge assim como um elemento rentável para uma organização e uma fonte importante para aumentar a rentabilidade. A avaliação da satisfação dos clientes é determinada pelas experiências, antes e após a compra, ou seja, se o produto satisfaz as exigências desejadas de um cliente ou excede as suas expectativas (Nuseir & Madanat, 2015). Posto isto, formula-se a segunda hipótese de investigação:

> **Hipótese 2:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente a satisfação dos clientes.

Uma empresa que opte por uma estratégia direcionada para a inovação, torna-se mais competitiva e com melhor desempenho, relativamente aos concorrentes (Barney, 1991).

As capacidades organizacionais internas, como a tecnologia, o marketing, os fatores de integração, investigação e desenvolvimento cultural, trazem consequências importantes para a inovação da empresa (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Os gestores têm que perceber as mudanças no ambiente, mas também decidir quando essas mudanças são importantes o suficiente para justificarem alteração nas estratégias (Bertucci, 2005). Quando a mudança é conduzida de maneira adequada a mudança capacita das organizações na manutenção da sua visibilidade e competitividade (Chiavenato, 2009). Surge assim, a terceira hipótese de investigação:

> **Hipótese 3:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente os processos internos.

Empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são definidas como "organizações que aprendem" e caracterizam-se pelo incentivo à aprendizagem individual (Gonçalves, Lima, & Costa, 2009). O processo de aprendizagem individual é dinamizado e enriquecido pela partilha de informação e conhecimento, a par de uma abertura que estimula a curiosidade, o debate e a discussão das práticas existentes (Sahaya, 2012). Por último, surge a quarta hipótese de investigação:

> **Hipótese 4:** A estratégia adotada pela empresa influencia positivamente a aprendizagem e crescimento.

Os construtos acima mencionados, estratégia, desempenho financeiro, clientes, processos internos/inovação e aprendizagem e crescimento, têm vindo a crescer de forma significativa nas organizações. Pretendeu-se com estes construtos, integrá-los num modelo que avalie o potencial efeito da estratégia empresarial no desempenho financeiro, nos clientes, nos processos internos e na aprendizagem e crescimento. Assim, propomos testar 4 hipóteses de investigação: a estratégia empresarial influência positivamente o

desempenho financeiro (H1); a estratégia empresarial influência positivamente os clientes (H2); a estratégia empresarial influência positivamente os processos internos/inovação (H3) e a estratégia empresarial influência positivamente a aprendizagem e crescimento (H4).

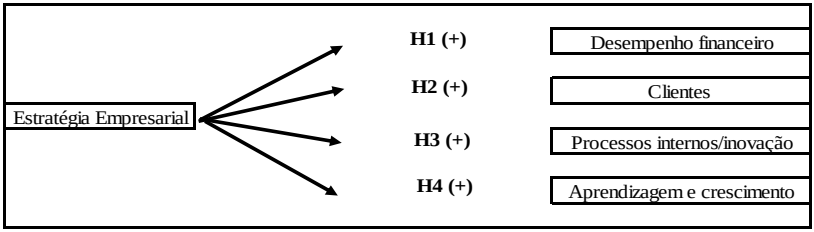

Figura 1: Modelo conceptual de investigação integrando os construtos, estratégia empresarial, desempenho financeiro, clientes, processos internos/inovação e aprendizagem e crescimento

2. METODOLOGIA

A investigação empírica realizada apresenta como objetivo, analisar a influência da estratégia no desempenho em empresas de mediação imobiliária. As empresas escolhidas foram as empresas pertencentes a uma organização internacional de mediação imobiliária, inscritas em Portugal. Este trabalho apresenta uma diversidade de estratégias, descritas como influenciadoras do desempenho nos negócios, com ênfase nas quatro dimensões da escala da estratégia de Conant et al. (1990).

O modelo de Miles e Snow (1978) foi validado anteriormente, por Conant et al. (1990) (Hambrick, 1983). Devido ao seu carácter internacional, esta escala foi utilizada nesta investigação e outras.

A Escala do Desempenho resultou da adaptação do *balanced scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1992) e visa a aferição das suas quatro perspetivas: desempenho financeiro, clientes, processos internos/ inovação e aprendizagem e crescimento.

As quatro perspetivas do desempenho são constituídas por dezanove itens. Estes advêm das informações obtidas através da revisão da literatura e são avaliados por uma escala do tipo Likert de cinco pontos.

A investigação desenvolvida é de âmbito quantitativo, uma vez que utilizamos o inquérito por questionário. Este foi aplicado *online*, durante o primeiro quadrimestre de 2020. Foi ainda realizado um pré-teste. Através da plataforma *google forms* foram enviados 345 questionários, obtendo-se a resposta de 70 empresas.

Procedeu-se à análise dos dados, recorrendo-se às técnicas da estatística descritiva e regressão linear simples, utilizando, para o feito, o Software IBM SPSS, versão 26. Importa ainda referir, que nesta investigação foi utilizado um nível de significância de 0.05.

Após ter sido efetuado o levantamento das duas escalas, aferiu-se a confiabilidade das mesmas, através do Alpha de Cronbach (α). Utilizaram-se os níveis de consistência interna de Pestana e Gageiro (2014).

Neste sentido, efetuou-se o teste de Alpha de Cronbach, cujo resumo se apresenta na seguinte tabela:

Tabela 1
Dimensões, Itens e *Alpha de Cronbach*

Dimensão	**Itens**	**Alpha cronbach**
Estratégia	Questão 9 a 19	0.704
Desempenho financeiro	Questão 20 a 24	0.883
Clientes	Questão 25 a 29	0.812
Processos internos	Questão 30 a 33	0.822
Aprendizagem e crescimento	Questão 34 a 38	0.779

O teste de Alpha de Cronbach (α) revelou, que as dimensões estratégia e aprendizagem e crescimento apresentam um valor de consistência interna e fiabilidade razoável e, nas dimensões desempenho financeiro, clientes e processos internos verifica-se um valor de consistência interna e fiabilidade boa.

3. RESULTADOS

3.1. Estatística descritiva

A amostra é constituída por 70 empresas, o que corresponde a 20.29% da população. Na tabela 2, "Inquiridos por género" é apresentado o número de inquiridos responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, por género. Dos 70 inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, 52 são do sexo feminino (74.30%) e 18 do sexo masculino (25.70%).

Tabela 2

Inquiridos por género

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Masculino	18	25.70 %
Feminino	52	74.30 %
Total	70	100.0 %

Na tabela 3 é apresentado o número de inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, considerando as suas habilitações. Observamos através da tabela 3, que dos 70 inquiridos, responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, 1 tem apenas o terceiro ciclo, o que corresponde a 1.40% da amostra; 24 têm o ensino secundário, o que corresponde a 34.30% da amostra; 33 têm licenciatura, o que corresponde a 47.10% da amostra e 12 têm mestrado, o que corresponde a 17.10% da amostra.

Tabela 3

Inquiridos por habilitação

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa acumulativa
3º Ciclo	1	1.40 %	1.40 %
Secundário	24	34.30 %	35.70 %
Licenciatura	33	47.10 %	82.90 %
Mestrado	12	17.10 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	

Na tabela 4 é apresentado o número de empresas inquiridas, tendo em conta a sua localização. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que, as 70 empresas inquiridas encontram-se localizadas em: 20 no distrito de Lisboa, o que corresponde a 28.60% da amostra; 12 no distrito de Porto, o que corresponde a 17.10% da amostra; 5 nos distritos de Aveiro e Setúbal, o que corresponde a 7.10% da amostra, cada um; 4 nos distritos de Viseu e Leiria, o que corresponde a 5.70% da amostra, cada um; 3 no distrito de Viana do Castelo, o que corresponde a 4.30% da amostra; 2 nos distritos de Coimbra, Vila Real, Açores, Madeira, Faro, Braga e Santarém, o que corresponde a 2.90% da amostra, cada um e 1 nos distritos da Guarda, Castelo Branco e Évora, o que corresponde a 1.40% da amostra, cada um.

Na tabela 5 é apresentado o número de empresas inquiridas, considerando o seu volume de vendas. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que, as 70 empresas inquiridas apresentam: 32 um volume de vendas, que varia entre 0 – 500 000 €, o que corresponde a 45.70% da amostra; 17 um volume de vendas, que varia entre 500 001 € – 1 000 000 €, o que corresponde a 24.30% da amostra; 20 um volume de vendas, que varia entre 1 000 001 € – 5 000 000 €, o que corresponde a 28.60% da amostra e 1 um volume de vendas superior a 5 000 000 €, o que corresponde a 1.40% da amostra.

Tabela 4

Empresas inquiridas por distrito

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Viseu	4	5.70 %
Coimbra	2	2.90 %
Guarda	1	1.40 %
Porto	12	17.10 %
Aveiro	5	7.10 %
Vila Real	2	2.90 %
Lisboa	20	28.60 %
Castelo Branco	1	1.40 %
Viana do Castelo	3	4.30 %
Açores	2	2.90 %
Madeira	2	2.90 %
Faro	2	2.90 %
Leiria	4	5.70 %
Setúbal	5	7.10 %
Évora	1	1.40 %
Braga	2	2.90 %
Santarém	2	2.90 %
Total	70	100.0 %

Tabela 5

Empresas inquiridas por volume de vendas

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa acumulativa
0 - 500 000 €	32	45.70 %	45.70 %
500 001 € - 1 000 000 €	17	24.30 %	70.00 %
1 000 001 € - 5 000 000 €	20	28.60 %	98.60 %
Mais de 5 000 000 €	1	1.40 %	100.0 %
Total	70	100.0 %	

3.2. Correlação entre as dimensões

Na tabela 6, podemos observar a síntese das correlações entre as diferentes dimensões e a respetiva média e desvio padrão.

Tabela 6

Média, desvio padrão e matriz de correlação das dimensões entre todas as dimensões

Dimensões	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
1.Estratégia empresarial	3.11	0.53	1				
2.Desempenho financeiro	3.71	0.67	0.429**	1			
3.Clientes	3.96	0.56	0.378**	0.549**	1		
4.Processos internos/inovação	3.77	0.63	0.341**	0.323**	0.669**	1	
5.Aprendizagem e crescimento	3.80	0.61	0.168	0.310**	0.512**	0.669**	1

** $p \leq 0.05$ (Correlações significantes ao nível de 5%)

Na tabela 6 são apresentados a média, enquanto medida de tendência central e o desvio padrão, enquanto medida de dispersão. No que diz respeito à média, e tendo em conta a utilização da escala de Likert de 5 pontos, pode verificar-se que as dimensões têm as seguintes médias: estratégia empresarial (M=3.11), desempenho financeiro (M=3.71), clientes (M=3.96), processos internos/ inovação (M=3.77) e aprendizagem e crescimento (M=3.80).

No que respeita aos valores de desvio padrão das variáveis, são todos valores baixos, podendo então considerar-se, que não existe dispersão de dados em relação à média.

Analisando a associação linear, relativamente às dimensões, estas apresentam associações estatisticamente significativas positivas com as dimensões do desempenho financeiro (r= 0.429), clientes (r= 0.378) e processos internos (r= 0.341). Por sua vez, não existe associação estatisticamente significativa da dimensão estratégia com a dimensão aprendizagem e crescimento

Na tabela 7, observamos que o tipo de estratégia dominante é a estratégia prospetor, com uma amostra de 52 elementos, representando uma percentagem de 74.30% da amostra.

Tabela 7

Tabela de frequências – Variável Tipo de estratégia

		N	%
Tipo de Estratégia	Reator	6	8.60
	Analisador	8	11.40
	Defensor	4	5.70
	Prospetor	52	74.30

3.3. Regressão linear simples

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a regressão "é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y), a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio (variáveis independentes ou X)".

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a fórmula geral do modelo de regressão linear simples é a seguinte: $\mathbf{Yi = \alpha + \beta Xi + \varepsilon i}$

Sendo,

i =1, 2,3 ..., n

Y= variável dependente

X= variável independente

α = constante ou valor médio de Y quando X é zero.

0 = inclinação da reta no valor médio de Y associado ao aumento unitário de X.

εi = varável aleatória residual (descreve os efeitos em Y, não explicados por X).

A escolha da estratégia prospetor como variável independente para o estudo, deve-se ao facto de, para além de apresentar uma tendência superior relativamente às outras estratégias na amostra, procura oportunidades num amplo domínio de mercado, sendo pioneira em novas ideias. Tendo em conta as circunstâncias do mercado, as empresas de mediação imobiliária implementam promoções mais agressivas e melhores serviços (Tan, Weston, & Tang, 2006).

A escolha deste tipo de estratégia vai ao encontro do estudo realizado por Tan et al. (2006), que estudou as estratégias de negócios de promotores imobiliários na China e, também, pelo facto de se terem verificado características estratégicas idênticas às das empresas em estudo.

Desta forma, através do modelo de regressão linear simples, iremos testar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia o desempenho financeiro (variável dependente-Y)

Hipótese 2 – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia os clientes (variável dependente-Y)

Hipótese 3 – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia os processos internos (variável dependente-Y)

Hipótese 4 – A estratégia prospetor (variável independente-X) influencia a aprendizagem e crescimento (variável dependente-Y)

Inicialmente, foi necessário determinar se o modelo é globalmente significativo, através de um teste de significância do coeficiente de determinação (teste F), que permite verificar se o modelo de regressão linear simples de cada uma das hipóteses é globalmente significativo, tal como podemos observar na seguinte tabela:

Tabela 8

Quadro Anova- teste F das hipóteses 1, 2, 3 e 4

Modelo	F	p
Hipótese 1: Variável Dependente: Desempenho financeiro Variável independente: Estratégia prospector	17.291	0.001
Hipótese 2: Variável Dependente: Clientes Variável independente: Estratégia prospector	10.297	0.002
Hipótese 3: Variável Dependente: Processos internos/inovação Variável independente: Estratégia prospector	9.137	0.004
Hipótese 4: Variável Dependente: Aprendizagem e crescimento Variável independente: Estratégia prospector	2.287	0.008

Podemos verificar que, no teste F à significância global do modelo, as hipóteses são validadas por apresentarem um valor de *p-value*,

inferior a 0.05 (5%), o que permite rejeitar a hipótese de não existirem variáveis independentes significantes para o modelo (Malhotra, 2019), referentes às hipóteses 1, 2, 3 e 4.

Tabela 9
Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H1, H2, H3 e H4

	Variáveis	B	T	Sig.	R^2	R2 Ajustado	Durbin-Watson
H1	Constante	3.069	18.046	0.000	0.203	0.191	1.987
	Prospetor	0.109	4.158	0.001			
	Variável Dependente: Desempenho financeiro						
H2	Constante	3.531	23.922	0.000	0.132	0.119	1.873
	Prospetor	0.073	3.209	0.002			
	Variável Dependente: Clientes						
H3	Constante	3.311	19.684	0.000	0.118	0.105	1.859
	Prospetor	0.078	3.023	0.004			
	Variável Dependente: Processos internos/inovação						
H4	Constante	3.569	20.845	0.000	0.033	0.108	2.133
	Prospetor	0.040	1.512	0.135			
	Variável Dependente: Aprendizagem e crescimento						

De seguida, procedeu-se ao apuramento dos coeficientes de determinação, através do quadro de sumarização do modelo (tabela 10): o coeficiente de determinação (r2) e o coeficiente de determinação ajustado (r2 ajustado).

É apresentado, também, o teste de significância estatística de cada uma das variáveis em estudo (tabela 10), para se confirmar ou rejeitar a hipótese formulada. Suporta-se a hipótese quando a relação entre as duas variáveis apresenta valores de significância inferiores a 0,05 (*p<0,05) e

quando o sinal do coeficiente da variável se encontra de acordo com o previsto na hipótese de investigação.

O coeficiente de determinação relativo às hipóteses 1, 2 e 3, indica que, respetivamente, 20.00% (0.203), 13.00% (0.132) e 12.00% (0.118) da variação que ocorre na variável independente estratégia é explicada pelas variáveis incluídas no modelo. O seu coeficiente de determinação ajustado é de 19.00% (0.191) para a hipótese 1, de 12.00% (0.119) para a 2 e de 11.00% (0.105) para a 3.

Através dos valores de significância relativos à hipótese 1 (Y - dimensão desempenho financeiro vs X - estratégia prospetor) visíveis na tabela 10, podemos constatar que a variável independente estratégia prospetor ($p=0.001$) é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 ($p<0.05$) e positiva.

Na hipótese 2 (Y - dimensão clientes vs X - estratégia prospetor), através dos valores de significância visíveis na tabela 10, podemos verificar que a variável independente estratégia prospetor ($p=0.002$) é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 ($p<0.05$) e positiva.

Na hipótese 3 (Y - dimensão processos internos vs X - estratégia prospetor), através dos valores de significância visíveis na tabela 10, podemos concluir que a variável independente estratégia prospetor ($p=0.004$) é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 ($p<0.05$) e positiva.

Na hipótese 4 (Y - aprendizagem e crescimento vs X - estratégia prospetor), através dos valores de significância visíveis na tabela 10, podemos inferir que a variável independente estratégia prospetor ($p=0.135$) não é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância superior a 0.05 ($p>0.05$).

Conclui-se, assim, que a dimensão estratégia prospetor apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes: desempenho financeiro, clientes e processos internos. No que concerne à variável dependente, aprendizagem e crescimento, não apresenta um efeito estatisticamente significativo da variável independente estratégia prospetor.

Da análise efetuada, resulta o seguinte modelo final:

Temos X- Estratégia prospetor :
H1: Y= 3,07+0,11*X, com Y=Desempenho financeiro
H2: Y= 3,53+0,07*X, com Y=Clientes
H3: Y= 3,31+0,08*X, com Y=Processos internos/inovação

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Atualmente, o setor imobiliário depara-se com novos desafios, decorrentes da competitividade dos mercados (Palm, 2013). Estas empresas, devido à globalização, foram forçadas a alterar o modo de condução dos seus negócios. Neste âmbito, o setor imobiliário teve necessidade de criar novos recursos, para consolidar estratégias de negócio globais (Too, Harvey, & Too, 2010).

Tendo em consideração que, os negócios das empresas de mediação imobiliária se baseiam no conhecimento, na informação, na utilização de ferramentas tecnológicas e na qualidade e rapidez do serviço ao cliente, observou-se, na última década, à expansão deste setor no território nacional. Como exemplos bem-sucedidos de expansão de redes de mediação imobiliária internacional, temos a Century 21, a ERA e a REMAX (Camelo, 2020).

Após a análise dos resultados ao questionário, verificou-se que a representatividade nos órgãos de gestão é de 74.30% do sexo feminino e 25.70% do sexo masculino, para a amostra. Conclui-se, assim, que há uma maior tendência do género feminino nos órgãos de gestão destas organizações. Esta conclusão vai ao encontro do estudo de Sobral e Ribeiro (2018), pois, segundo este, à medida que a hierarquia das responsabilidades aumenta, a participação feminina também aumenta.

No campo das habilitações, verificou-se que os inquiridos possuíam habilitações de 3º ciclo, licenciatura e mestrado, com alguma tendência para a licenciatura (47.10% da amostra). Contudo, a formação requerida para o exercício desta profissão é a escolaridade mínima obrigatória e formação inicial e contínua adequadas (Melo, 2015). A partir da

investigação de Melo (2015), e tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, observa-se que existe uma variabilidade nos perfis de qualificação neste tipo de empresas.

No campo da localização geográfica destas empresas de mediação imobiliária, conclui-se que a maior concentração deste tipo de empresas situa-se nas cidades de Lisboa e Porto, (45.70% da mostra). Esta tendência é verificada no estudo de Camelo (2020), o qual infere que as cidades de Lisboa e Porto têm beneficiado da localização dos negócios, ou serviços partilhados pelas empresas.

Após a análise do volume de negócios destas empresas, e tendo em conta que o número de colaboradores destas empresas, atualmente, não ultrapassa os 50, podemos considerar que estas são essencialmente micro e pequenas empresas, tal como a maioria do tecido empresarial português. Esta classificação advém do conceito de definição de micro, pequenas e médias empresas, presente na Comissão Europeia (2003).

A tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) utilizada neste estudo é um dos sistemas de classificação estratégica mais útil, devido à sua capacidade de fornecer uma perspetiva abrangente sobre a forma como uma empresa se relaciona com o mercado (Di Benedetto & Song, 2003; Ingram et al., 2016; Kabanoff & Brown, 2008).

Através da amostra, constatamos que a estratégia mais representativa é a prospetor. A escolha deste tipo de estratégia vai ao encontro do estudo realizado por Tan et al. (2006), que estudaram as estratégias de negócio de promotores imobiliários na China e, também, pelo facto de se terem verificado características estratégicas idênticas às das empresas em estudo. Após o levantamento da estratégia mais representativa, verificou-se a existência de correlações, entre as quatro dimensões do balanced scorecard: desempenho financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Chegou-se à conclusão, que existiam correlações positivas entre a estratégia mais representativa, o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos.

Quanto às hipóteses formuladas e relativamente à Hipótese 1 (H1), quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e o desempenho financeiro, verificamos que existe uma correlação

estatisticamente significativa e positiva, entre a estratégia e o desempenho financeiro, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, **confirma-se H1**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Ondoro (2015). Segundo ele, uma estratégia orientada para um desempenho contínuo deve ser objetivo de qualquer organização. Este é monitorizado de forma a averiguar se o desempenho está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros. O desempenho contínuo é aferido em termos de crescimento e progresso. Liyanage e Weerasinghe (2018) referem também que a orientação de uma organização é refletida em termos de crescimento, estabilidade e contenção.

Relativamente à Hipótese 2 (H2), quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e os clientes, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a estratégia e os clientes, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, **confirma-se H2**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Deshpandé et al. (1993). Segundo estes, o estabelecimento e manutenção de relações personalizadas com os clientes é um fator de sucesso. Devido à forte concorrência no mercado, muitas empresas definem e implementam uma estratégia orientada para os clientes, permitindo-lhes destacar-se perante os concorrentes. Deste modo, uma empresa que crie valor para os seus clientes, obtém um desempenho contínuo acima da média, através de recompensas em forma de lucros (Porter, 1985).

Quanto à Hipótese 3 (H3), quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e os processos internos/inovação, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a estratégia e os processos internos, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Logo, **confirma-se H3**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Damanpour e Gopalakrishnan (2001). Segundo estes, as capacidades organizacionais internas, como a tecnologia, o marketing, os fatores de integração, investigação e desenvolvimento cultural, trazem consequências importantes para a inovação da empresa.

Roberts e Amit (2003) consideram que as organizações adotam inovações com vista a alterações no conhecimento tecnológico e de gestão, na concorrência do setor, nas expectativas dos clientes, na aquisição de diversas competências e num desempenho mais eficaz. A inovação facilita o alcance das metas de desempenho da empresa, especialmente sob condições de concorrência, rápida mudança de mercado, recursos escassos e procura de clientes e produtos, e, ainda, serviços de melhor qualidade.

Relativamente à Hipótese 4 (H4), quando testamos a influência da estratégia adotada pela empresa e a aprendizagem e crescimento, verificamos que não existe uma correlação estatisticamente significativa entre a estratégia e a aprendizagem e crescimento, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo não se encontram associadas. **Logo, não se confirma H4.**

Tendo presente que na nossa revisão da literatura se verificou a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis, os resultados deste estudo não vão ao encontro do estudo de Sahaya (2012). Segundo este, a aprendizagem individual é dinamizada e enriquecida pela partilha de informação e conhecimento e por uma abertura que estimula a curiosidade, o debate e discussão de práticas. Esta aprendizagem ocorre devido à capacidade das organizações estarem voltadas para o desenvolvimento de aprendizagens (Kamoche, 1997). A gestão do conhecimento, por parte das organizações, leva a que estas sejam definidas como "organizações que aprendem". Estas preocupam-se com a capacidade de transformar o conhecimento em valor agregado (Ståhle & Hong, 2002).

Dada a existência de correlações positivas entre a estratégia prospetor, o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos, os resultados deste estudo vão, em parte, ao encontro do estudo de Gosselin (2005). Segundo este, os prospetores são caracterizados pelo dinamismo na procura de oportunidades de mercado, desenvolvimento e introdução de novos produtos, para atender às necessidades dos clientes, investir em recursos financeiros e melhorar o trabalho em equipa.

Anacleto et al. (2020) consideram, também, que perante este tipo de estratégia e para atender as necessidades de cliente, é exigido a necessidade de identificar oportunidades no mercado, o que as obriga a desenvolver capacidades, competências e mecanismos para analisar o ambiente e as suas tendências. Este tipo de organizações procura novos mercados e são líderes, no que concerne à mudança no setor, através do lançamento de novos produtos (Hambrick, 2003).

A flexibilidade é uma das características mais importantes da estratégia prospetor. Esta apresenta uma postura pró-ativa e agressiva do mercado, em consonância com os mercados caracterizados por um elevado dinamismo ou competição (Griffith, Kiessling, & Dabic, 2012; Slater, Olson, & Hult, 2006).

Para que as empresas possam vencer os desafios atuais e futuros, necessitam de ambientes de trabalho produtivos e eficientes, com flexibilidade física, funcional e financeira (Lindholm & Leväinen, 2006).

As empresas que apresentam valores de flexibilidade podem utilizar diversas medidas não financeiras como complemento das financeiras, com a finalidade de focar a atenção da organização e promover a comunicação interna (Henri, 2006).

Os prospetores focam-se em medidas não financeiras, relacionadas com os clientes, produtos, colaboradores e qualidade (Gosselin, 2005). Estes não se limitam à sua linha atual de produtos e são frequentemente criadores de mudanças, no seu setor (Lindholm & Leväinen, 2006).

Considerando que, neste estudo a estratégia prospetor apresenta uma correlação positiva com o desempenho financeiro, e que o estudo de Gosselin (2005) se foca, essencialmente em medidas não financeiras, pode concluir-se que este estudo, neste domínio, não vai ao encontro do defendido por Gosselin (2005). Também aqui se verificou, que a estratégia prospetor apresenta uma correlação negativa com a aprendizagem e crescimento, sendo esta uma medida de desempenho não financeiro. Logo, também neste âmbito, não vai ao encontro do estudo de Gosselin (2005).

A partir do referido anteriormente e, segundo Vij e Bedi (2016), pode afirmar-se que os aspetos não financeiros do desempenho são considerados os principais responsáveis pelo desempenho financeiro.

O sistema de medição de desempenho, agregado aos objetivos e estratégias da organização, pode ser alterado ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças nas estratégias da organização e às modificações resultantes das estratégias imobiliárias (Lindholm & Leväinen, 2006).

Segundo Simpson, Padmore e Newman (2012), a medição do desempenho consiste num conjunto de medidas financeiras e não financeiras, diretamente relacionadas com a definição de sucesso.

No que concerne à atividade de mediação imobiliária, sucesso significa rendimento, reconhecimento e estatuto, associados à autonomia, liberdade de escolha e ambição (Melo, 2015).

REFLEXÕES CONCLUSIVAS

As diferentes empresas envolvidas no setor da mediação imobiliária e os diferentes modelos que estas usam para realizar negócio, tornaram-se pontos de interesse para a realização deste estudo (Palm, 2013).

O objetivo deste estudo foi analisar a influência da estratégia no desempenho, mais especificamente, a influência da estratégia no desempenho nas empresas de mediação imobiliária de uma rede de mediação imobiliária internacional, localizada em Portugal.

Conclui-se, com a realização deste estudo, que a estratégia dominante deste tipo de empresas é a prospetor e que esta exerce uma influência positiva sobre o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos. Os gestores/administradores, enquanto agentes intermediários, entre o ambiente e a organização, assentam mais as suas ações, de acordo com a forma como interpretaram o ambiente, do que, propriamente, num ambiente, "objetivo".

Considerando os resultados do estudo e a revisão da literatura efetuada, verificou-se que a estratégia prospetor, neste caso, está relacionada com medidas financeiras (desempenho financeiro) e não financeiras (clientes e processos internos).

Uma vez que estas empresas utilizam uma diversidade de medidas não financeiras, como complemento das financeiras, estas apresentam

valores de flexibilidade, com o intuito de focar a atenção da organização e promover a comunicação interna.

Assim, a efetividade reside na capacidade da organização de efetuar as adaptações consideradas relevantes pelos gestores em relação às condições ambientais e as decisões que serão adotadas pela organização para gerenciar essas condições, o que vale dizer ajustar concomitante e permanentemente estratégia e estrutura

Constatou-se, ainda, que a estratégia prospetor não exerce uma influência positiva sobre a aprendizagem e crescimento.

Os resultados obtidos revelam que, a estratégia potencia o desempenho das empresas estudadas. Esta constatação é muito relevante, uma vez que, num mundo global e competitivo, esta ferramenta torna-se essencial, para que este tipo de empresas consiga obter vantagens competitivas sustentáveis.

Este estudo teve contribuições importantes para a teoria, salientando-se, em primeiro lugar, a ligação entre os dois constructos objeto do estudo: a forte influência exercida pela estratégia no desempenho financeiro, a forte influência exercida pela estratégia nos clientes e a forte influência exercida pela estratégia nos processos internos/inovação. Tendo em consideração que um dos objetivos principais das organizações em geral é a melhoria do seu desempenho, observamos a importância que tem a ligação entre estes dois constructos, pois, verificamos que a estratégia se assume como elemento potenciador do desempenho das organizações estudadas.

No que concerne às implicações do estudo para a prática empresarial, evidencia-se que a implementação de estratégias é importante para este tipo de empresas de mediação imobiliária, exigindo uma revisão das abordagens de negócio existentes. No contexto atual, competitivo e global, as empresas de mediação imobiliária devem analisar as suas forças internas e as circunstâncias externas.

Aconselha-se, aos gestores deste setor de empresas, que utilizem os recursos de forma eficiente, de modo a sustentar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa. Devem ter em conta o alinhamento entre as metas e os objetivos da organização com os elementos do setor imobiliário e as estratégias relacionadas.

A sobrevivência e o desenvolvimento deste segmento de empresas depende da capacidade de antecipação da mudança, no ambiente. Prever o futuro, significa identificar novos recursos no ambiente, que possam afetar significativamente a empresa e definir o foco de atenção.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS

Este estudo não esteve isento de limitações. Refira-se, tão somente, o facto de apenas terem sido estudadas as empresas de uma rede de mediação imobiliária internacional, uma vez que existem outras redes de mediação imobiliária internacional, no território nacional.

Salienta-se que, apesar da dimensão da amostra ser considerável para um estudo desta natureza e bastante representativa das empresas deste tipo, as conclusões poderiam ser mais robustas, se a dimensão fosse maior.

Estudos futuros poderão ser aplicados a outras redes de mediação imobiliária internacional, de forma a verificar qual o tipo de estratégia dominante destas empresas e a sua relação com o desempenho. Assim, tornar-se-ia possível comparar os resultados obtidos com este estudo.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

Albuhisi, A. M., & Abdallah, A. B. (2018). The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *35*(7), 1360–1379. https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2017-0036

Anacleto, A., Lopes da Silva, M., Bezerra, M. C., & Junior, R. dos S. (2020). Arranjo produtivo de fertilizantes no litoral do Paraná:Uma aplicação da taxonomia de Miles e Snow. Revista *Científica Agropampa*, *14*(1), 35–50.

Recuperado de: https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/Agropampa/article/view/103322

Barney, J. B. (1991). Firm Reources ad Sustained Competitive Advantege. *Journal* of *Management*, *17*, 99–120. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bertucci, J. L. de O. (2005). Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, *45*(3), 10–24. Recuperado de: https://doi.org/10.1590/s0034-75902005000300002

Birkinshaw, J., & Hamel, G. Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, *33*(4), 825–845. Recuperado de: https://doi.org/10.1111/j.1399-3089.1997.tb00161.x

Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, *5*(1), 1–24. Recuperado de: https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097

Brunk, S. E. (2003). From theory to practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firm performance. *Academy of Management Executive*, *17*, pp. 105–108. Recuperado de: https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851877

Camelo, R. (2020). Cidades globais: as novas tecnologias de comunicação e as redes de medição imobiliária internacionais em Portugal. Recuperado de: http://www.cushmanwakefield.pt/pt/.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, *8*(5), 391–408. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90021-V

Chiavenato, I. (2009). Gestão de pessoas (3ª ed.). Editora Campus.

Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *59*(2), 186–200. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/17410401011014258

Comissão Europeia (2003), Recomendação da Comissão 2003/361. Bruxelas: União Europeia.

Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distintictive Marketing Competencyes and Organizational

Performance: A multiple measures- based. *Strategic Management Journal*, *11*, 365–383. Recuperado de: https://doi.org/10.1002/smj.4250110504

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 45–65. Recuperado de: https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know: Their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, *42*(2), 63–73.

Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management* Journal, *26*(1), 47–74. Recuperado de: https://doi.org/10.1002/smj.431

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23–37. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/002224299305700102

Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, *20*, 514–533. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/02651330310498762

Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated balanced scorecard (bsc) and best-worst method (bwm). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, *4*(1), 33–50. Recuperado de: https://doi.org/10.31181/dmame2104033d

Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. *Revista de Administração* Contemporânea, *3*(2), 53–74. Recuperado de: https://doi.org/10.1590/s1415-65551999000200004

Gonçalves, M. Z., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2009). Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. *Produto & Produção*, *10*(1), 54–74. Recuperado de: https://doi.org/10.22456/1983-8026.7787

Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Testing the Effect of Business-level Strategy on Performance of Hotels. *Global Business Review*, *20*(5), 1141–1154. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/0972150919846799

Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *54*(5–6), 419–437. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/17410400510604566

Grant, R. M. (2001). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114-129. Recuperado de: https://doi.org/10.2307/41166664

Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. International Marketing Review, 29(4), 379–402. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/02651331211242629

Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, *31*(12), 1337–1356. Recuperado de: https://doi.org/10.1002/smj.865

Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal. Academy of *Management*, *26*(1), 5–26. Recuperado de: https://doi.org/10.2307/256132

Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers and prospectors. Academy of Management Executive, 17, 115–118. Recuperado de: https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851883

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, *31*(1), 77–103. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003

Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? the linking of learning and knowledge management. Industrial *Management and Data Systems*, *108*(9), 1234–1254. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/02635570810914919

Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G., & Głód, W. (2016). Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in Polish production companies. *Journal of Management and Business Administration.* Central Europe, 24(1), 17–45. Recuperado de: https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.162

Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *7*(2), 123–134. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/EUM0000000006834

Kabanoff, B., & Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, *29*(2), 149–171. Recuperado de: https://doi.org/10.1002/smj.644

Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. International Journal of Human Resource Management, 8(2), 213–225. Recuperado de: https://doi.org/10.1080/09585199700000049

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Recuperado de: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Management to Strategy Scorecard to Strategy. *California Managment Review*, *39*(1), 53–79. Recuperado de: https://doi.org/10.2307/41165876

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, *24*, 18–24. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/eb054566

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, *15*(1), 87–104. Recuperado de: https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, *15*(2), 147-160. Recuperado de: https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147

Lindholm, A. L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real* Estate, *8*(1), 38–46. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/14630010610664796

Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model. *Kelaniya* Journal *of Management*, *7*(1), 26. Recuperado de: https://doi.org/10.4038/kjm.v7i1.7552

Malhotra, Naresh K. (2019). Pesquisa de Marketing -Uma Orientação Aplicada (7aed.). São Paulo: Bookman

Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, *11*(1), 65–87. Recuperado de: https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499

Melo, A. (2015). Perfis do vendedor imobiliário de sucesso: A educação realmente importa ? Revista Da Associação Portuguesa de Sociologia, 9, 189–206.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. California Management Review, 28(3), 62–73. Recuperado de: https://doi.org/10.2307/41165202

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. Academy of Management Review. Academy *of Management*, *3*(3), 546–562. Recuperado de: https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755

Nuseir, M. T., & Madanat, H. (2015). 4Ps: A Strategy to Secure Customers' Loyalty via Customer Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, *7*(4). Recuperado de: https://doi.org/10.5539/ijms.v7n4p78

Oliveira, A. J., & Ferreira, A. M. (2021). As Principais tipologias estratégicas: Uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, *29*(29), 159–176. Recuperado de: https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.9788

Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performanc" From Balanced Scorecard To Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *3*(11), 715–725. Recuperado de: http://ijecm.co.uk/

Palm, P. (2013). Strategies in real estate management: Two strategic pathways. *Property Management*, *31*(4), 311–325. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/PM-10- 2012-0034

Parnell, J. A., & Hershey, L. (2005). The strategy-performance relationship revisited: The blessing and curse of the combination strategy. *International Journal of* Commerce and Management, 15(1), 17–33. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/10569210580000220

Pereira, A. I. (2021). As Pequenas E Médias Empresas E O Desafio Da Inovação Aberta Small and Medium-Sized Enterprises and the Challenge of Open Innovation. *Gestão e Desenvolvimento*, *29*(29), 199–221. Recuperado de: https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10030

Pestana, M.H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais –A Complementaridade *do SPSS* (6a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage, *Creating and Sustaining* Superior *Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990). The Competitiveness . *Harvard Business Review*, *76*(202), 73–93. Recuperado de: https://doi.org/10.1207/s15327000em0101_4

Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, *14*(1), 186–201. Recuperado de: https://doi.org/10.3926/ic.1110

Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. Organization *Science*, *14*(2), 107-122. Recuperado de: https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, *9*(3), 225–245. Recuperado de: https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H

Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987b). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, *51*(3), 15–33. Recuperado de: https://doi.org/10.1177%2F002224298705100302

Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, *7*(14). Recuperado de: https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96

Simpson, M., Padmore, J., & Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & *Research*, *18*(3), 264–285. Recuperado de: DOI 10.1108/13552551211227675

Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic* Management *Journal*, *27*(12), 1221–1231. Recuperado de: https://doi.org/10.1002/smj.569

Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e* Desenvolvimento, *26*(26), 57–76. Recuperado de: https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655

Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, *3*, 431–439. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1476127005057965

Ståhle, P., & Hong, J. (2002). Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries. Journal *of Knowledge Management*, *6*(2), 177–189. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/13673270210424693

Tan, H., Weston, R., & Tang, Y. (2006). Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework. Paper Presented at the 12th Pacific Rim Real Estate Society Conference (Refereed Section)., 1–21. Recuperado de: http://www.prres.net/papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf

Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *53*(8), 726–737. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/17410400410569134

Too, L., Harvey, M., & Too, E. (2010). Globalisation and corporate real estate strategies. Journal of Corporate Real Estate, 12(4), 234–248. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/14630011011094676

Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(1), 71–79. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71

Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? International Journal of Productivity and Performance Management, 65(5), 603–621. Recuperado de: https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196

Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, *84*(2), 311–335. Recuperado de: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x

Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(3), 322–348. https://doi.org/10.1177/0021886316688658

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research Evidence On The Miles-Snow Typology. *Journal of* Management, *16*(4), 751–768. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/014920639001600407

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.