

REDES ORGANIZACIONAIS

Conceitos, considerações e visão estratégica



Ariano Cavalcanti de Paula

www.netimoveis.com

Maio de 2.006

INTRODUÇÃO

Desde 1.995, quando iniciei minha atuação no processo de fundação e implantação da Rede Netimóveis, venho recebendo alguns convites para debates e palestras sobre o tema Redes Organizacionais, na maioria das vezes ilustrados com o exemplo da Netimóveis. Devo dizer que é gratificante constatar que o assunto vem adquirindo uma notável relevância, sobretudo no universo do mercado imobiliário.

Entretanto, a novidade do tema, inclusive no meio acadêmico, vem produzindo calorosas discussões que comprovam o interesse crescente daqueles que vêm nesse assunto uma oportunidade de estudo ou de negócio.



Em 2.004 tive a oportunidade de defender a minha tese de mestrado intitulada: REDE ORGANIZACIONAL. UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO? - O CASO NETIMÓVEIS. Um estudo de caso que relata com profundidade toda a pesquisa realizada junto aos clientes, dirigentes e corretores relacionados com essa rede.

Foi assim que ao longo desses anos tive o privilégio de reunir em minhas pesquisas um inestimável conhecimento sobre o assunto. Por esta razão me sinto obrigado a compartilhar algumas considerações acerca do tema, não com a preocupação formal de um artigo acadêmico, mas com o objetivo de colaborar com alguns esclarecimentos doutrinários e algumas experiências e opiniões pessoais.

Antes de prosseguir pontuando alguns conceitos de rede, creio ser oportuno diferenciar, em primeiro plano, Rede Organizacional de Aliança Estratégica.

Nesse sentido, entende-se que as diferenças entre redes e outros tipos de alianças ou associações residem fundamentalmente no fato das primeiras reunirem um conjunto de

características que lhes confere uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características são as seguintes: (1) uma rede resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder às oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afeta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização e (10) apresenta notável integração e compartilhamento de informação entre seus atores.

Veja que parte dessas considerações são ampliadas por meio de outras pontuações doutrinárias:

A literatura é consensual em reconhecer que uma rede ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (Aaker, 1995). Dessa forma, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

De acordo com LEON (1998), as redes de empresas são formadas, inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

Segundo POWELL (1990), muitos autores têm concordado que está existindo uma nova forma de organização econômica; outros admitem até estar emergindo uma nova forma de organização social.

Para RIBAUT et al. (1995), a sociedade de empresas por vezes chamada rede de empresas é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede.

“Perante as exigências atuais, que estrutura organizacional permitiria às organizações de hoje enfrentar esta nova era dos negócios? Como resposta a esse questionamento, a literatura vem apresentando com tendência crescente e intensa a proposta de uma estrutura organizacional em rede”. (OLIVARES, 2002).

“Os recursos que as empresas podem adquirir ao participarem de redes estratégicas bem estruturadas as capacitam a obter retornos superiores em uma multiplicidade de ambientes, formando um valioso capital social. Estes recursos assumem várias formas como, por exemplo, vantagens informacionais. Estas emergem conforme as redes sociais moldam o fluxo de informação, dando margem ao surgimento de novas oportunidades de negócios, à medida que a confiança entre os agentes passe a caracterizar seus relacionamentos” (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001, p. 27).

O QUE É A REDE NETIMÓVEIS – SUA HISTÓRIA

A história da Rede Netimóveis começa em 1.992, quando saí do mercado financeiro e ingressei no ramo imobiliário. Naquele momento vislumbrei a possibilidade de criar uma rede integradora de informações que permitisse o compartilhamento de operações de venda e locação entre as empresas do mercado. A visão era a seguinte: na minha opinião o produto deste mercado é a informação, e não o imóvel. Sendo assim era inquietadora a situação de cada imobiliária deter suas informações confidencialmente, sendo que poderia compartilhá-las com seus concorrentes e assim promover mais negócios.

No entanto, naquela época os custos para montar uma rede de dados que pudesse integrar as informações da forma idealizada, eram inviáveis. A alternativa da BBS (Bulletin Board System), que antecedeu a Internet, era um caminho, mas ainda assim continha uma série de restrições. Em 1.994 surgiu a primeira luz. Na esteira de várias medidas do governo, e poucos meses antes da criação do primeiro navegador web, o Netscape, era anunciada para outubro de 1.995, pelo então ministro das telecomunicações, Sérgio Mota, a abertura do uso comercial da Internet brasileira. O caminho estava aberto para a criação da rede.



Sabendo antecipadamente desta notícia, o projeto foi acelerado de forma que em outubro daquele ano, exatamente no início da Internet brasileira, a Netimóveis entrou no ar, sendo na época o primeiro site de imóveis do Brasil. Mas os desafios estavam apenas começando. A idéia da rede não encontrou ressonância entre as empresas do mercado. Para avançar, foi fundamental a adesão do atual presidente da rede, Sr. Rogério Gontijo, cuja visão e participação permitiram a propagação e o convencimento de outras empresas para então formar o grupo fundador da Netimóveis.

Hoje a Netimóveis é uma rede negócio-negócio (B2B – business to business) e negócio-cliente (B2C – business to consumer) – listada em 43º lugar entre as cem maiores do B2B no Brasil pela revista Info Exame (Nº 218, pag. 75). Em Belo Horizonte a Rede Netimóveis compreende quatorze empresas imobiliárias, além de uma célula em Vitória e outra em Cabo Frio, totalizando aproximadamente 400 funcionários.

A denominação negócio-negócio (B2B) decorre do fato de que o banco de dados das imobiliárias credenciadas pela rede é único, sendo gerenciado pela Rede Netimóveis e compartilhado por todas empresas via Internet. Dessa forma, o imóvel captado para alugar ou vender por qualquer das empresas que compõem a rede é visto em tempo real por todas as demais, aumentando a sua visibilidade e liquidez.

A denominação negócio-cliente (B2C) é resultante da sua estrutura de atendimento que disponibiliza vários tipos de acesso ao banco de dados, seja por telefone, pelo jornal, por meio do site www.netimoveis.com, ou através dos seus quatorze pontos de venda em Belo Horizonte. Para ordenar todo esse processo as empresas credenciadas seguem uma série de regras, posturas e protocolos estabelecidos pela Netimóveis para garantir o seu funcionamento.

Remontando sua história, a Netimóveis nasceu de um processo de crise onde a alta competitividade e a escassez de produtos (imóveis) eram os grandes óbices para o desenvolvimento das empresas do setor. Sua concepção baseou-se no ideal de uma rede onde fosse possível compartilhar informações proporcionando diferenciais exclusivos para os seus

participantes: unificação das carteiras de imóveis intensificando as parcerias, agilizando as vendas/locações/captações de imóveis, promovendo o intercâmbio de experiências, o compartilhamento de custos e benefícios e a construção de uma marca abrangente.

Hoje, observando a sua trajetória, pode-se considerar que a Rede Netimóveis alcançou resultados relevantes promovendo inúmeras vantagens para os seus associados. Em números, a sua realidade e diferenciais podem ser assim apresentados:

Figura 1
Selo e-commerce

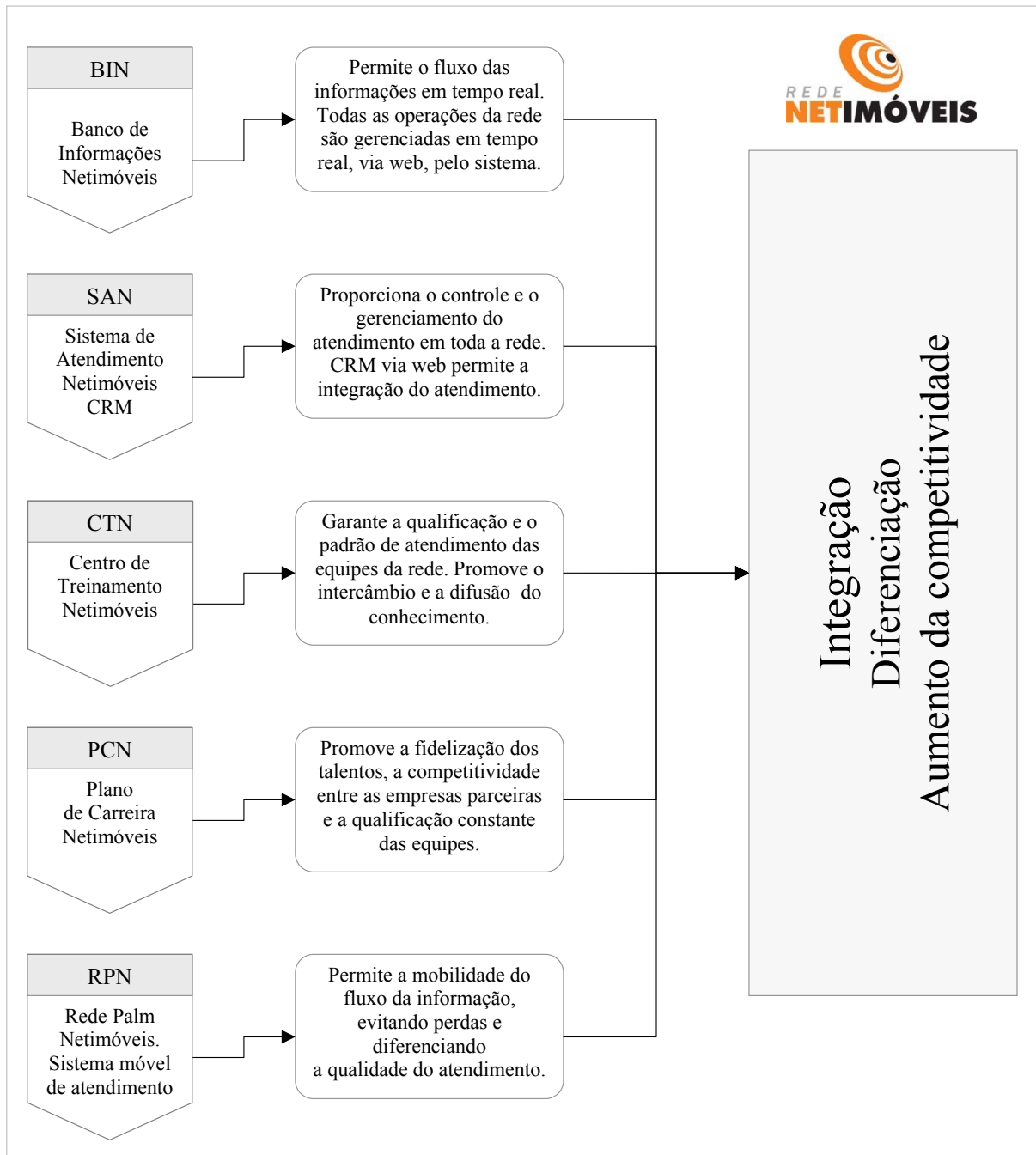


- Em pesquisa publicada pela revista Exame Info de maio de 2.004 (No 218, pag. 75) a Netimóveis foi classificada entre as 100 maiores – 43º lugar – do B2B (business to business) do mercado brasileiro.
- É responsável por mais de 90 % dos negócios realizados por suas empresas credenciadas (locação e vendas), sendo que uma delas realizou 103 parcerias dentro da rede em 2.005;
- Negociou em 2.005 R\$ 324.000.000, correspondendo a uma média mensal de R\$ 27 milhões de vendas, dos quais 54% foram negócios compartilhados (parcerias entre empresas da rede);
- É o principal anunciante imobiliário em Belo Horizonte – mais de 2.800 anúncios publicados semanalmente no principal jornal do estado;
- Possui a maior equipe de profissionais do mercado mineiro, totalizando mais de 250 corretores e consultores formados em seu Centro de Formação Profissional Netimóveis;
- Site www.netimoveis.com com mais de 120 gibabytes de tráfego por mês, além de constituir-se no grande integrador de todas as equipes Netimóveis.

É importante ressaltar que esses resultados decorreram do equacionamento bem sucedido das questões que compõem os pilares da Netimóveis (ética e reputação, confiança, comprometimento e integração). Para alcançá-los, foram necessários pesquisas e investimentos que resultaram em tecnologias e produtos que garantiram a coesão ativa do grupo.

Na Fig. 2 é possível visualizar os recursos desenvolvidos pelas unidades de pesquisa e desenvolvimento, P&D e pela gerência de tecnologia da informação, todos projetados com o objetivo de garantir o fluxo da informação e promover a integração mais eficaz da rede.

Figura 2 – Produtos e tecnologias de integração Rede Netimóveis



Fonte: Netimóveis (2005).

No conjunto de procedimentos e ações decorrentes do sistema ilustrado na Fig. 2, a Rede Netimóveis vem obtendo um crescimento gradual e consistente. A julgar pelos resultados apontados, seus diferenciais parecem relevantes. Entretanto, validar essas afirmações requer um aprofundamento em questões estratégicas e confidenciais, cujo teor não será tratado neste trabalho. De qualquer maneira o caso estudado poderá contribuir para o entendimento mais aprofundado sobre redes imobiliárias, promovendo e enriquecendo o debate sobre o assunto.

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A SUA CONEXÃO COM AS REDES IMOBILIÁRIAS

Manuel Castells, um dos mais renomados autores sobre o tema, estabelece uma irreparável conexão entre as estruturas das redes e a questão da tecnologia da informação. Em seu livro, *A sociedade em rede*, com prefácio de Fernando Henrique Cardoso, o autor reúne conceitos e argumentações sempre tomando como pano de fundo a questão da tecnologia.

Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social (CASTELLS, 1999, p.497).

Segundo Castells (2005), a habilidade das sociedades dominarem a tecnologia, sobretudo aquelas que atuam estrategicamente em processos de mudanças históricas, podem determinar a capacidade de transformação das sociedades, traçando o seu destino conforme a direção à qual orientam o seu potencial tecnológico.

O autor cita a China como um brilhante exemplo desta consideração. Segundo Mokyr (apud Castells, 2005) a China de 1.400 era a civilização mais avançada em tecnologia no mundo. Embora a revolução industrial viesse três séculos depois, naquela época os chineses colecionavam uma série de invenções e know how que antecederam vários eventos mundiais:

- Invenção do alto forno que permitiram a fundição de ferro – 200 a.C.
- Invenção da bússola em 960 d.C. permitindo longas viagens marítimas colocando os navios chineses como os mais avançados do mundo
- Arado de ferro – século VI
- Adoção da energia hídrica – século VIII
- Roca para tecelagem – século XIII
- Invenção da pólvora
- O papel foi introduzido na China mil anos antes que no ocidente e a imprensa provavelmente começou no final do século VII

Considerando esses resumidos exemplos, Jones (apud Catells, 2005) diz: “A China esteve a ponto de se industrializar no final do século XIV”, portanto quase três séculos antes da Europa. Mas, como isso não ocorreu, houve uma mudança na história mundial.

Esse lapso histórico coleciona uma série de explicações. Na verdade, a maioria das hipóteses referentes a diferenças culturais não consegue explicar a dissonância, não entre a China e a Europa, mas entre a China de 1.300 e a de 1.800. Por que uma cultura e um reino que lideraram o mundo por milhares de anos, de repente, têm sua tecnologia estagnada exatamente no momento em que a Europa embarca na era das descobertas e, em seguida, da revolução industrial? (CASTELLS, 2005).

Uma das explicações abarcadas por diversos autores é que o estado foi o grande responsável pela estagnação tecnológica. Mokyr (apud Castells, 2005) decompõe essa explicação em três fatores: a inovação tecnológica ficou fundamentalmente nas mãos do Estado durante séculos; após 1.400, o Estado chinês, sob as dinastias Ming e Qing, perdeu o interesse pela inovação tecnológica; e, em parte, pelo fato de estarem empenhados em servir ao Estado, as elites culturais e sociais enfocavam as artes, as humanidades e a autopromoção perante o Estado imperial.

Outros exemplos cabem nessa ilustração, como os Incas, Maias e os Egípcios, cada qual em sua dimensão. Mas, a razão dessas considerações em torno da China é que a história desse

país ilustra com eloquência a evolução ou involução pela qual toda uma civilização pode passar dependendo da política de tecnologia da informação adotada por sua sociedade.

Nessa altura vale a pergunta:

O que isso tem a ver com redes organizacionais?

A questão é que as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade, que buscam transformar informação em conhecimento e, no passo seguinte e imediato, em vantagens competitivas para gerar mais negócios.

A abordagem dos chineses, tão referenciada por Castells, tem muita propriedade quando se deseja alertar sobre o que chamo do mito da tecnologia. O desconhecimento desse campo, embora estejamos na “era da informação” ou da “nova economia” tem levado inúmeras empresas a embarcar em plataformas de TI no mínimo questionáveis. O mito da tecnologia, ou a superestimação fantasiosa da tecnologia decorrente do seu desconhecimento, já levou inúmeras organizações de expressão mundial a enormes prejuízos. Lembra-se do “bug do milênio”? Esse é um exemplo clássico do mito. Naquela ocasião, organizações de todas as naturezas gastaram fortunas se prevenindo do que nem sabiam exatamente o que era... Foi fácil ganhar dinheiro e prestígio em cima de um fato mundialmente superestimado.

Mas qual a conexão desse relato com a Netimóveis?

O que procuro demonstrar é que a questão da TI para as redes organizacionais transcende a importância de informatizar o fluxo das informações (redundância proposital). Não se pode reduzir a tecnologia da informação a uma das suas partes, que é o de oferecer e gerenciar um banco de dados compartilhado.

Se entendermos que o insumo básico do mercado imobiliário é a informação, o tratamento desta questão merecerá um enfoque bem mais amplo. Em pesquisa realizada com clientes da

Rede Netimóveis, foi constatado que o seu público predominante tem um perfil etário superior a 40 anos.

Ora, esse público vivenciou o limiar da nova economia onde a Internet deteve a batuta dessa intensa e histórica transformação pela qual estamos atravessando. Talvez por isso o uso da Internet para o acesso às informações imobiliárias ainda não seja, segundo alguns, tão expressivo. E digo “talvez” por não haver, ainda, uma pesquisa científica que comprove que esse público (acima de quarenta anos) não seja usuário intensivo de Internet. Mesmo assim, na Rede Netimóveis a Internet já responde por 54% dos contatos ativos¹ dos clientes. Em 2.000 esse número era de apenas 4%. O que ocorrerá quando a próxima geração alcançar os 40 anos?

Isso pode confirmar a nossa expectativa de que a tecnologia da informação venha a ser o ponto basal para a cadeia do negócio imobiliário, uma vantagem competitiva decisiva. O mercado financeiro percebeu isso há muitos anos. Mas o que é a vantagem competitiva?

Vantagem competitiva é aquele diferencial
percebido pelo cliente como vantagem para ele e
que ainda não foi copiado pela concorrência.

Em resumida tese, o que se propõe é que a TI, tornando-se e mantendo-se como uma vantagem competitiva relevante, poderá ser o grande elo de retenção do cliente. O catalisador da intermediação imobiliária. Basta considerar que menos de 11% da população² (no caso da grande Belo Horizonte) é disputada pelas inúmeras imobiliárias do mercado. E mesmo assim é freqüente ouvir “que não se dá conta de atender à demanda, o problema é a falta de produto”. Em 2.005, segundo a ABECIP, a massa salarial brasileira sofreu uma recuperação real de 5%, refletindo diretamente no aquecimento da demanda pela compra e locação de imóveis. No mesmo período, segundo o IPEAD, o mercado de locação em Belo Horizonte sofreu um reajuste de onze pontos percentuais acima da inflação.

Imaginem o que aconteceria se houvesse uma conjunção da redução da taxa Selic com uma recuperação ainda maior dos salários (o que é decorrente) e ainda por cima uma eficácia

¹ Contatos ativos é compreendido pelas chamadas telefônicas ou visitas aos escritórios das empresas credenciadas da rede originado ou provocado pela visita do cliente ao site da Netimóveis.

² Conforme perfil de renda do IBGE.

maior do repasse dos financiamentos imobiliários (hoje com excedentes disponíveis da ordem de 9 bilhões de reais)? Ficaremos felizes, porque o mercado irá melhorar muito, mas vamos nos contentar com pouco... o resto ficará com a concorrência, ou até mesmo ir para o ralo... Esta é a questão. A verdade é que não conseguimos atender a todos os clientes que nos procuram. Por isso defendo que a TI poderá constituir-se num dos mais importantes vetores da intermediação imobiliária³.

Em síntese, acredito que uma estrutura eficaz de TI poderá escoar, de forma eficaz, todo o fluxo de demanda de compra e locação que hoje se perde em nossa tradicional estrutura de atendimento. Vejam o caso dos bancos. O mercado financeiro seria capaz de atender a todos os seus clientes da forma como faziam há 20 anos atrás? E o mercado imobiliário, consegue fazê-lo hoje?

Não quero fazer uma apologia ao atendimento eletrônico em detrimento do atendimento personalizado. Pelo contrário. O que defendo é uma estrutura de gestão da informação que permita a captação do cliente e a administração do seu atendimento de forma a repassá-lo ao corretor já em seu momento decisivo do negócio. Aqui entram vários instrumentos. O BI (business intelligence) é apenas um deles. A Rede Netimóveis já dispõe de vários desses recursos, e isso pode fazer toda a diferença.

Chamo essas questões como prelúdio para um esclarecimento imprescindível. O assunto redes organizacionais vem dominando a pauta de muitas discussões no mercado imobiliário. Os exemplos internacionais, sobretudo da MLS norte-americana, capitalizaram o conceito e motivaram o surgimento de vários projetos no Brasil. Entretanto, o que se percebe na maioria das vezes é a formação de alianças estratégicas travestidas de redes organizacionais. E aí não se trata apenas de uma questão semântica.

O que se percebe, claramente, é que o mito da tecnologia está induzindo a maioria das redes a adotarem uma plataforma de TI que pode comprometer a sua essência. Basta dizer que a maioria, se não todas, adotaram a solução de um software desktop⁴ para fazer a gestão e intermediação do compartilhamento das informações da rede. É importante informar que

³ Nesse caso me refiro ao processo de valores agregados e percebidos pelos clientes que os motivam a buscar e respeitar o trabalho de mediação exercido pelas empresas imobiliárias.

⁴ Software que é instalado em cada máquina da imobiliária para processar a informação e depois enviá-la para um servidor onde as informações são compartilhadas com os demais membros da rede. Em geral é um software cuja licença é vendida por máquina ou por um conjunto de máquinas onde será instalado.

praticamente 100% desses softwares trabalham com plataformas Microsoft. Não é preciso lembrar a conveniência dessa solução para algumas empresas de software que se viram ameaçadas com as soluções independentes via web.

A imprescindibilidade desse esclarecimento se faz necessária porque a Rede Netimóveis navega com soluções bem diferentes, e esses atributos às vezes são propagados de forma equivocada pelos concorrentes. A Netimóveis é a mais antiga⁵ rede totalmente web do Brasil, operando desta forma desde 1.995. Esse é o ponto. Parece um detalhe, mas pode representar a diferença entre ser ou não ser uma verdadeira rede organizacional.

FUNDAMENTOS E PARADIGMAS DAS REDES

Noutra perspectiva muito interessante, Silva (2006) tece uma série de considerações relevantes, as quais tomei a liberdade e complementar e criticar, pontuadas em seu texto sobre os fundamentos das redes.

Segundo o autor uma atuação em rede supõe valores e a declaração dos propósitos do coletivo (missão): por que, para que e fundamentada em quê a rede existe? Há alguns parâmetros que norteiam a interação e devem ser considerados por quem queira trabalhar colaborativamente; uma espécie de *código de conduta* para a atuação em rede.

Aqui aproveito para lembrar o “p” do http (hypertext transfer protocol) do endereço (url) na Internet. P de protocolo. Se não fossem os seus vários protocolos, a Internet, a maior de todas as redes, não existiria. Graças a um protocolo foi possível viabilizar a Web, e conectar o mundo inteiro de forma simples e barata. Aparentemente simples, esse protocolo (no caso o IP), reúne uma série de regras bastante rígidas, às quais o enquadramento é compulsório sob pena de não se conseguir trafegar na rede.

Pactos e Padrões de Rede:

Sem intencionalidade uma rede não consegue ser um sistema vivo, mas apenas um amontoado de possibilidades (intencionalidade aqui não possui um sentido teleológico, muito pelo

⁵ Estou me referindo à anterioridade como rede web. Em termos de rede de imóveis a Rede Imobiliária de Curitiba antecede a Netimóveis em 2 anos.

contrário, mas significa a declaração de suas intenções de rede). A comunicação e a interatividade se desenvolvem a partir dos pactos e dos padrões estabelecidos em comunidade. Uma rede é uma comunidade e, como tal, pressupõe identidades e padrões (outra vez os protocolos) a serem acordados pelo coletivo responsável. É a própria rede que vai gerar os padrões a partir dos quais os envolvidos deverão conviver. É a história da comunidade e seus contratos sociais.

Valores e objetivos compartilhados:

O que une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objetivos que eles estabelecem como comuns, interconectando ações e projetos. No caso em questão, como já foi destacado, é fomentar mais negócios.

Participação:

A participação dos integrantes de uma rede é que a faz funcionar. Uma rede só existe quando em movimento. Sem participação, deixa de existir. Ninguém é obrigado a entrar ou permanecer numa rede. O alicerce da rede é a vontade de seus integrantes. E aí empresto as palavras de Kotler (2000): “Não se vende pelo preço. Vende-se o preço”. Eu diria o mesmo sobre as redes. Não se vende “rede” para um novo participante. Ele tem que comprar. A iniciativa precisa partir do interessado. Somente assim será possível o seu comprometimento pleno.

Colaboração:

A colaboração entre os integrantes deve ser uma premissa do trabalho. A participação deve ser colaborativa!

Multiliderança e horizontalidade:

Uma rede não possui necessariamente hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes. As decisões também são compartilhadas. A estrutura hierárquica organizacional pode existir para as questões administrativas e operacionais.

Conectividade:

Uma rede é uma costura dinâmica de muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros e interagindo é que indivíduos e organizações mantêm uma rede. O compartilhamento direto, constante e indeterminado das informações é essencial.

Realimentação e Informação:

Numa rede, o fluxo da informação é emitida de pontos diversos, sendo encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos, que também são emissores de informação. O importante nesses fluxos é a realimentação do sistema: retorno, feedback, consideração e legitimidade das fontes são essenciais para a participação colaborativa e até mesmo para avaliação de resultados e pesquisas.

Descentralização e Capilarização:

Cada ponto da rede é um centro em potencial. Uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos - "células" da rede -, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a demanda ou a circunstância. Sub-redes têm o mesmo "valor de rede" que a estrutura maior à qual se vinculam.

Dinamismo:

Uma rede é uma estrutura plástica, dinâmica, cujo movimento ultrapassa fronteiras físicas ou geográficas. As redes são multifacetadas. Cada retrato da rede, tirado em momentos diferentes, revelará uma face nova.

VISÃO ESTRATÉGICA

Frequentemente sou indagado sobre o futuro da Netimóveis e das redes em geral. Bem, não quero fazer aqui um exercício de futurologia, entretanto creio que prever uma possível convergência de redes é no mínimo razoável. Digamos que da mesma maneira que é inquietante a situação das imobiliárias trabalharem isoladamente, como era antes do surgimento das redes, seria agora presenciar várias redes sem conexões entre si.



Foi por entender dessa forma que a Rede Netimóveis vem, há alguns anos, propagando o seu interesse de expansão regional e nacional. Nesse período conseguimos implantar as células⁶ Espírito Santo e Rio de Janeiro, com unidades em Vitória e Cabo Frio. Outras células estão em plena gestação nesse momento.

Esse interesse decorre do fato de possuímos uma solução pronta e consolidada, favorecendo àqueles que porventura pretendem iniciar novas redes. E essa visão é compartilhada por muitos daqueles que nos procuram interessados em levar para as suas cidades uma solução como a Netimóveis. A experiência de 11 anos, os números alcançados pelas empresas da rede e a figuração entre os maiores da Revista Info Exame, atestam essa qualificação.

Entretanto, não é minha pretensão afirmar que a Rede Netimóveis é o melhor modelo. A mensagem que deixo aponta no sentido de que não seria produtivo a existência de várias redes sem conexões entre si, o que por princípio violaria a sua principal vantagem competitiva. Por isso, a convergência ou adoção de um protocolo comum pode ser o caminho para uma rede realmente forte e abrangente.

⁶ Chamamos de célula, as unidades da Rede Netimóveis em outras cidades ou regiões, pressupondo que possuem personalidade jurídica própria com autonomia administrativa e subordinação às normas de conduta e operacionais da Netimóveis.

É por esta razão que a Netimóveis lançou há alguns anos o conceito de células, com o objetivo de estender a operação da rede em outras localidades. As vantagens são múltiplas e bilaterais. Para os membros da nova célula os ganhos podem ser compreendidos, dentre outros, pelo know how, tecnologia e serviços já oferecidos pela Netimóveis. Para a rede, os benefícios tangíveis são a abrangência, o ganho de escala e o fortalecimento de uma marca nacional.

O benefício do compartilhamento de um projeto de TI, capaz de mudar os paradigmas do relacionamento com o cliente, é imensurável. Essa talvez seja a catapulta que muitos procuram para se lançarem à frente do tempo e da concorrência.

Para finalizar, devo dizer que, embora a questão da tecnologia tenha tomado grande parte dessas considerações, não poderia reduzir o debate a este foco. A TI, como já disse, pode ser o pilar de todo o processo, contudo não podemos tomar a parte pelo todo. Cabe então considerar todos os outros fatores que compõem obrigatoriamente a sustentação de uma rede. A questão do treinamento, da qualificação, da integração das equipes e a própria estrutura de governança são alguns deles.

O enquadramento às normas e posturas da rede talvez seja um dos pontos mais críticos mas também um dos mais relevantes. Lembram-se dos protocolos? A ausência de normas claras e posturas bem definidas podem comprometer o núcleo de todo o processo. Não interessa a ninguém uma rede incapaz de produzir efetivamente mais negócios para os seus participantes. Por último registro: não acredito numa rede sem fluxo dinâmico da informação, ou seja, em tempo real, irrestrita, regida por protocolos próprios e, sobretudo, com soluções focadas no cliente.

ARIANO CAVALCANTI DE PAULA

Mestre em Administração

Coordenador do MBA || Mercado Imobiliário da FEAD

Diretor Executivo da GPO || Netimóveis

Diretor de Tecnologia da Informação da Rede Netimóveis

Presidente da CMI || SECOVI-MG

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- .: AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York : John Wiley & Sons, 1995.
- .: CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- .: CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- .: KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª edição. São Paulo: Makron Books, 2000.
- .: LEON, Maria Elena. *Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações*. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.
- .: NADLER, D.; TUSHMAN, M. A organização do futuro: as lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, n. 18, p. 58-67, jan.-fev. 2000.
- .: OLIVARES, José Enrique Louffat. *Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede*. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 9, n. 3, jul./set. 2002. p. 15-26.
- .: POWELL, W. *Neither Market nor Hierarchy network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*. Vol.12 pp.295-336. 1990.
- .: RIBAUT, M. MARTINET, B, LEBIDOIS, D. *A gestão das tecnologias*. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom quixote. Lisboa.1995.
- .: STAMPS, Jeffrey. *Redes de Informações*, São Paulo: Makron Books, 1994.
- .: SILVA, Carlos Antônio, *Fundamentos e paradigmas das redes* – disponível em <http://www.rits.org.br/>: maio 2.006
- .: TROCCOLI, Irene Raguene; MACEDO-SOARES, T. Diana. Grupos estratégicos: conceito revisitado sob a ótica das redes de relacionamento. In: NESS, Walter; VOLKEMA, Roger. (Org). *Estudos em negócios*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001. p. 11-30.