



Ariano Cavalcanti de Paula

**REDE ORGANIZACIONAL:
UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO?
- O CASO NETIMÓVEIS -**

Dissertação de Mestrado em Administração:
Modalidade Profissionalizante da FEAD - Minas
Centro de Gestão Empreendedora, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientadora: Dra. Maria Laetitia Corrêa

Belo Horizonte
FEAD-MINAS
2.005

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 01. INTRODUÇÃO | 01 |
| 1.2 – O QUE É A NETIMÓVEIS | 06 |
| 1.3 – OBJETIVO | 11 |
| 1.3.1 – OBJETIVO GERAL | 11 |
| 1.3.1 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| 1.4 – JUSTIFICATIVA | 12 |
| 02. REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 – O MERCADO IMOBILIÁRIO E A QUESTÃO HABITACIONAL BRASILEIRA | 18 |
| 2.1.1 – A QUESTÃO DO DÉFICIT HABITACIONAL | 20 |
| 2.1.2 – O MERCADO IMOBILIÁRIO: HISTÓRIA E CONCEITO | 24 |
| 2.2 – TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA | 29 |
| 2.2.1 – ABORDAGEM CLÁSSICA | 32 |
| 2.2.2 – ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA | 37 |
| 2.2.3 – ABORDAGEM PROCESSUAL | 37 |

| | |
|---|----|
| 2.2.4 – ABORDAGEM SISTÊMICA | 40 |
| 2.3 – ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO | 42 |
| 2.3.1 – INOVAÇÃO | 42 |
| 2.3.2 – DIVERSIFICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E AQUISIÇÕES | 43 |
| 2.3.3 – INTERNACIONALIZAÇÃO | 44 |
| 2.4 – GERENCIANDO A ESTRATÉGIA | 45 |
| 2.4.1 – ESTRATÉGIA E ESTRUTURA | 46 |
| 2.4.2 – MUDANÇA ESTRATÉGICA | 46 |
| 2.5 – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR | 49 |
| 2.5.1 – OS PROCESSOS DECISÓRIOS DO CONSUMIDOR | 49 |
| 2.5.2 – FATORES QUE INFLUENCIAM A EXTENSÃO DA SOLUÇÃO DE PROBLEMA | 51 |
| 2.5.3 – AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVA PRÉ-COMPRA | 51 |
| 2.5.4 – O PROCESSO DE COMPRA | 53 |
| 2.5.5 – CONSUMO, SATISFAÇÃO E DESCARTE | 54 |
| 2.5.5 – A LÓGICA SOCIAL DO CONSUMO | 63 |
| 2.6 – REDES ORGANIZACIONAIS | 66 |

| | |
|---|-----|
| 2.6.1 – CONCEITOS DE REDES ORGANIZACIONAIS | 68 |
| 2.6.2 – CONFIANÇA, INTEGRAÇÃO E ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO.... | 70 |
| 03. METODOLOGIA DE PESQUISA | 75 |
| 3.1 – TIPO DE PESQUISA | 76 |
| 3.1.1 – TIPO DE PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM | 76 |
| 3.1.2 – TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS FINS | 77 |
| 3.1.3 – TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS MEIOS | 78 |
| 3.2 – POPULAÇÃO PESQUISADA E AMOSTRA DA PESQUISA | 78 |
| 3.3 – TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS | 82 |
| 3.4 – TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS | 87 |
| 04 – ANÁLISE DOS RESULTADOS | 89 |
| 05. CONCLUSÕES | 156 |
| 06. REFERENCIAS | 161 |
| 07. ANEXOS | 169 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO NA ECONOMIA NACIONAL..... | 02 |
| FIGURA 2 – DIVISÃO DO MERCADO DE ANUNCIANTES NO BRASIL | 02 |
| FIGURA 3 - UNIDADES DA REDE NETIMÓVEIS EM BELO HORIZONTE, VITÓRIA E CABO FRIO | 06 |
| FIGURA 4 – SELO E-COMMERCE | 08 |
| FIGURA 5 – PRODUTOS E TECNOLOGIAS DE INTEGRAÇÃO NETIMÓVEIS | 09 |
| FIGURA 6 – RESUMO DAS IMPLICAÇÕES DAS QUATRO PERSPECTIVAS SOBRE ESTRATÉGIA | 30 |
| FIGURA 7 – FORÇAS QUE GOVERNAM A COMPETIÇÃO EM UM SETOR INDUSTRIAL | 32 |
| FIGURA 8 – ESCALA DE PROCESSO DECISÓRIO DO CONSUMIDOR | 49 |
| FIGURA 9 – COMPONENTES BÁSICOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVA PRÉ-COMPRA | 51 |
| FIGURA 10 – APÓSTOLOS E TERRORISTAS NA CURVA DE SATISFAÇÃO – FIDELIDADE | 60 |
| FIGURA 11 – BENEFÍCIOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS | 61 |
| FIGURA 12 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE UMA AMOSTRAGEM | 75 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 1 – TRABALHOS DIVULGADOS ATENDENDO AS PALAVRAS CHAVES: MERCADO IMOBILIÁRIO, IMÓVEIS, LOCAÇÃO, LOCAÇÃO COMERCIAL | 01 |
| TABELA 2 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA NO BRASIL | 14 |
| TABELA 3 – ESTIMATIVAS DO DÉFICIT HABITACIONAL – BRASIL – 2000. | 20 |
| TABELA 4 – ESTIMATIVA DO DÉFICIT HABITACIONAL URBANO SEGUNDO FAIXAS DE RENDA MENSAL FAMILIAR – REGIÃO SUDESTE – ESTADOS E REGIÕES METROPOLITANAS RM – 2000. | 21 |
| TABELA 5 – DIMENSÕES SERVQUAL PARA MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS | 58 |
| TABELA 6 – COMPOSIÇÃO AMOSTRAL DA PESQUISA | 76 |
| TABELA 7 - CRONOGRAMA DA COLETA DE DADOS | 78 |
| TABELA 8 - EXEMPLO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS..... | 133 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – NÚMERO DE EMPRESAS AUTORIZADAS PELO CRECI/MG – PERÍODO 2.000 – 2.004 | 03 |
| GRÁFICO 2 – OFERTA DE IMÓVEIS EM BELO HORIZONTE | 03 |
| GRÁFICO 3 – UNIDADES VENDIDAS EM BELO HORIZONTE – 2.001 A 2.004 | 04 |
| GRÁFICO 4 – RELAÇÃO DA TAXA DE JUROS REAIS BRASILEIRA COM OUTROS PAÍSES (DESCONTADA A INFLAÇÃO) | 11 |
| GRÁFICO 5 – DESEMPENHO INDUSTRIAL REGIONAL – TAXAS REAIS DE CRESCIMENTO | 12 |
| GRÁFICO 6 – TIPOS DE CLIENTES ENTREVISTADOS | 86 |
| GRÁFICO 7 - FORMAÇÃO ESCOLAR DOS DIRETORES E CORRETORES | 90 |
| GRÁFICO 8 - FORMAÇÃO ESCOLAR DOS CLIENTES | 90 |
| GRÁFICO 9 - FAIXA ETÁRIA DOS CLIENTES | 91 |
| GRÁFICO 10 - RENDA FAMILIAR DOS CLIENTES | 92 |
| GRÁFICO 11 - TEMPO DE RELACIONAMENTO DO CLIENTE COM A NETIMÓVEIS | 93 |
| GRÁFICO 12 – PERFIL SEXUAL DOS CLIENTES | 94 |
| GRÁFICO 13 - A NETIMÓVEIS OFERECE MAIOR LIQUIDEZ E AGILIDADE PARA O SEU NEGÓCIO..... | 96 |
| GRÁFICO 14 - A NETIMÓVEIS REPRESENTA UM DIFERENCIAL EM RELAÇÃO AS OUTRAS IMOBILIÁRIAS DE BELO HORIZONTE..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 15 - O CORRETOR EVIDENCIOU ADEQUADAMENTE AS VANTAGENS DA NETIMÓVEIS | 112 |
| GRÁFICO 16 - JÁ TINHA OUVIDO FALAR DA NETIMÓVEIS?..... | 113 |
| GRÁFICO 17 - A MARCA NETIMÓVEIS PROPORCIONA MAIOR SEGURANÇA E CREDIBILIDADE PARA O SEU NEGÓCIO..... | 113 |
| GRÁFICO 18 - O SISTEMA DE REDE DA NETIMÓVEIS FAVORECEU A REALIZAÇÃO DO SEU NEGÓCIO..... | 114 |
| GRÁFICO 19 - NO SEU CONTATO COM A REDE IDENTIFICOU O QUE É A NETIMÓVEIS? | 125 |
| GRÁFICO 20 - QUAL DA OPÇÕES DEFINE MELHOR O QUE É A NETIMÓVEIS? | 125 |
| GRÁFICO 21 - NEGOCIARIA NOVAMENTE COM A NETIMÓVEIS? | 126 |
| GRÁFICO 22 - RECOMENDARIA UMA EMPRESA NETIMÓVEIS PARA UM CONHECIDO? | 126 |
| GRÁFICO 23 - EM UMA NEGOCIAÇÃO IMOBILIÁRIA, QUAL TIPO DE MÍDIA, NUMA ESCALA DE 1 A 5, É MAIS EFICAZ PARA O SEU NEGÓCIO? | 128 |
| GRÁFICO 24 - DOS PRINCIPAIS JORNAIS DE BELO HORIZONTE, EM QUAL DELES BUSCARIA INFORMAÇÕES SOBRE IMÓVEIS HOJE? | 129 |
| GRÁFICO 25 - ATRAVÉS DE QUAL VEÍCULO CONHECEU A NETIMÓVEIS? | 129 |
| GRÁFICO 26 - UTILIZOU O SITE DA NETIMÓVEIS PARA BUSCAR O SEU IMÓVEL? | 130 |
| GRÁFICO 27 - O SITE NETIMÓVEIS É UM FACILITADOR PARA QUEM VENDE, ALUGA OU PROCURA UM IMÓVEL | 131 |
| GRÁFICO 28 - O FATO DO SEU IMÓVEL ESTAR ANUNCIADO NO SITE DA NETIMÓVEIS REPRESENTOU UMA GRANDE VANTAGEM PARA O NEGÓCIO..... | 131 |
| GRÁFICO 29 - O FATO DO SEU IMÓVEL ESTAR NA REDE NETIMÓVEIS REPRESENTOU UMA GRANDE DESVANTAGEM PARA O NEGÓCIO..... | 132 |
| GRÁFICO 30 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 1 A 5..... | 134 |

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 31 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 6 A 10..... | 136 |
| GRÁFICO 32 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 11 A 15..... | 138 |
| GRÁFICO 33 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 16 A 20..... | 139 |
| GRÁFICO 34 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 21 A 25..... | 142 |
| GRÁFICO 35 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 26 A 30..... | 143 |
| GRÁFICO 36 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 31 A 35..... | 145 |
| GRÁFICO 37 – ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE 36 A 41..... | 146 |
| GRÁFICO 38 - ATRIBUTOS CONSIDERADOS MUITO IMPORTANTES POR MAIS DE 70% DOS CLIENTES..... | 150 |
| GRÁFICO 39 - ATRIBUTOS CONSIDERADOS MUITO IMPORTANTES PELOS CLIENTES EM UM INTERVALO DE 50% A 70%..... | 152 |
| GRÁFICO 40 - ATRIBUTOS CONSIDERADOS IMPORTANTES POR MAIS DE 50% DOS CLIENTES..... | 154 |

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM OS DIRETORES.. | 169 |
| ANEXO 2 – FICHA CADASTRAL – GRUPO DE FOCO COM OS CORRETORES | 171 |
| ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM OS CORRETORES | 172 |
| ANEXO 4 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS COM OS CLIENTES | 174 |

REDE ORGANIZACIONAL:

UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO? - O CASO NETIMÓVEIS –

RESUMO

As políticas habitacionais e financeiras praticadas no país nas últimas décadas promoveram o acirramento da concorrência e um estreitamento do mercado de intermediação imobiliária, resultando no fechamento e na informalização de empresas desse setor. Entretanto, a despeito da relevância que esse segmento tem para a economia brasileira, poucos estudos foram encontrados sobre este tema.

Mediante essa realidade, muitas organizações se viram obrigadas a adotar novos modelos de organização, dentre os quais as redes organizacionais, objeto desta pesquisa. Esses movimentos acarretaram novas formas de gestão do trabalho, em grande parte viabilizadas pelo uso das novas tecnologias de comunicação e informação. O uso dessas tecnologias mudou substancialmente os processos produtivos e levou as empresas à adoção de novas estratégias. A formação de redes entre empresas surge como uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente das pequenas e médias empresas.

Esse trabalho focalizou a experiência da rede imobiliária Netimóveis como um caso relevante desse modelo organizacional em rede, buscando verificar as estratégias e os resultados por ela obtidos. O estudo confronta as diferentes abordagens existentes na literatura elegendo como pilares para este trabalho, as teorias sobre estratégia, o comportamento do consumidor, a questão habitacional brasileira e a teoria sobre redes organizacionais.

Para a consecução desta pesquisa, de cunho qualitativo, foi utilizada uma amostra intencional e não probabilística, extraída da população de clientes, dirigentes e corretores da própria rede Netimóveis.

O resultado apresenta uma análise conclusiva, tecendo considerações relevantes sobre o modelo de rede organizacional e o impacto da adoção desta estratégia sobre o caso estudado. A análise dos dados extraídos da amostra de clientes, corretores e dirigentes

da rede, permite concluir que a Netimóveis representa um diferencial competitivo significativo em relação ao seu mercado, comprovando que a rede possui atributos e vantagens que promovem um maior desenvolvimento para todos os membros do grupo.

Com o resultado deste estudo pretende-se contribuir para o melhor entendimento deste mercado, das suas limitações e das estratégias possíveis para o seu crescimento e desenvolvimento. Ademais, as questões levantadas e analisadas poderão constituir este trabalho no ponto de partida para novas pesquisas, complementando e enriquecendo as abordagens aqui iniciadas.

Palavras chave: redes, rede organizacionais, rede imobiliária, mercado imobiliário.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL NETWORKING: A DEVELOPMENT STRATEGY? THE NETIMÓVEIS STUDY CASE

Financial and housing policies practiced in Brazil during the last few decades have stimulated competition and narrowed up the real estate intermediation market, thus resulting in the closing down of some companies in this sector, and in others becoming more informal. Nevertheless, in spite of the relevancy of this segment for Brazilian economy, there are few studies to be found on the subject.

In face of this reality, many organizations have been forced to adopt new corporate models, among which is organizational networking, the subject of this research. These movements caused new work management ways to appear, made largely viable by the use of new communication and information technologies. The use of these Technologies has substantially changed production processes and led companies to adopt new strategies. The formation of networks among companies comes up a current practice intended to ensure both the survival and the competitiveness especially of small- and medium-sized companies.

This paper has focused in the experience of the Netimóveis real estate network as a relevant case of these networking corporate models in an attempt to verify the strategies and the results obtained by this network. The study compares the different approaches that there are in the literature, and then chooses as pillars for this paper the theories on strategy, consumer behavior, Brazilian housing issue, and the corporate networking theory.

To provide the basis for this research, a case study on qualitative approach was carried out. It focuses on an intentional and non-probabilistic sample extracted of clients, managers and real estate agents of the Netimóveis network itself.

The result presents a conclusive analysis, and weaves important considerations about the networking corporate model and the impact of the adoption of this strategy in the case studied. The analysis of the data extracted from the sample of the network's clients, real estate agents and managers allows for the conclusion that Netimóveis represents a

significant competitive differential in its market, thus proving that the network has attributes and advantages that promoted a greater development for all members in the group.

As a result of this study we intend to enhance the understanding of this market, its limitations and possible strategies to promote its growth and development. Besides that, the issues raised and analyzed may turn this paper as a stepping stone for new researches, thus complementing and enriching the approaches adopted here.

1 – INTRODUÇÃO

Poucas foram as incursões científicas conhecidas até hoje sobre o mercado imobiliário, mais especificamente sobre os agentes mediadores desse mercado, as imobiliárias, e o comportamento dos seus respectivos consumidores. Sem razões aparentes, o campo tem sido tratado de forma empírica e aleatória, com publicações que geralmente rezam sobre questões técnicas e jurídicas diretamente ligadas aos seus autores. Na tabela 1 pode-se constatar que o número de pesquisas nesse segmento é muito pequeno, deixando uma lacuna generosa de questões a serem respondidas sobre esse mercado.

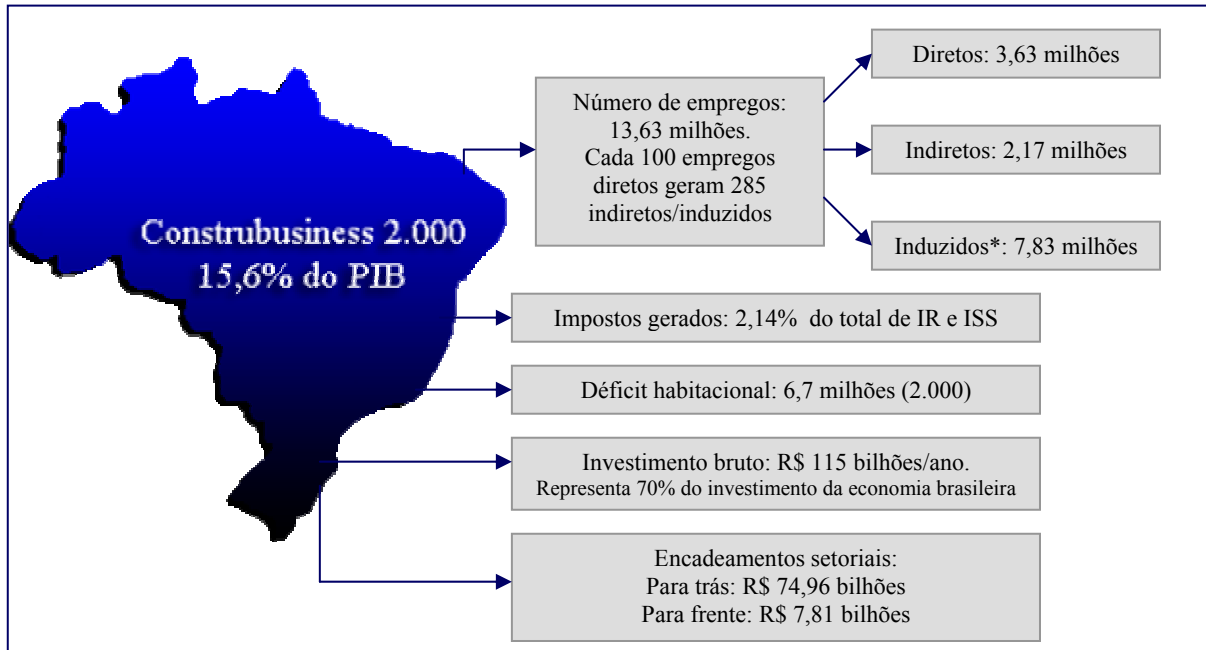
Tabela 1 – Trabalhos divulgados atendendo as palavras chaves: mercado imobiliário, imóveis, locação, locação comercial.

| Entidade | Ocorrências |
|--|-------------|
| ENANPAD – 2.001 – Campinas | 0 |
| ENANPAD – 2.002 – Salvador | 0 |
| ENANPAD – 2.003 – Atibaia - SP | 0 |
| ENANPAD – 2.004 – Curitiba | 0 |
| Universidade Federal de Santa Catarina | 0 |
| Universidade Federal da Bahia | 0 |
| Universidade de Uberaba | 0 |
| Unicamp | 1 |
| Fundação Getúlio Vargas – SP | 0 |
| Fundação Getúlio Vargas – EBAPE | 0 |
| Fundação Getúlio Vargas – EPGE | 5 |
| CEPEAD – FACE UFMG | 0 |
| UNESP | 0 |
| USP | 0 |
| UFRJ | 0 |
| PUC – SP | 0 |
| PUC – MINAS | 0 |
| PUC – RJ | 0 |
| TOTAL | 6 |

Fonte: consulta aos endereços web das entidades. Data dos acessos: 19 a 25 de maio de 2004.

Entretanto, a julgar pela participação que a construção civil tem no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, Fig. 1, o mercado imobiliário parece despertar agora o interesse daqueles que reconhecem a importância do seu estudo.

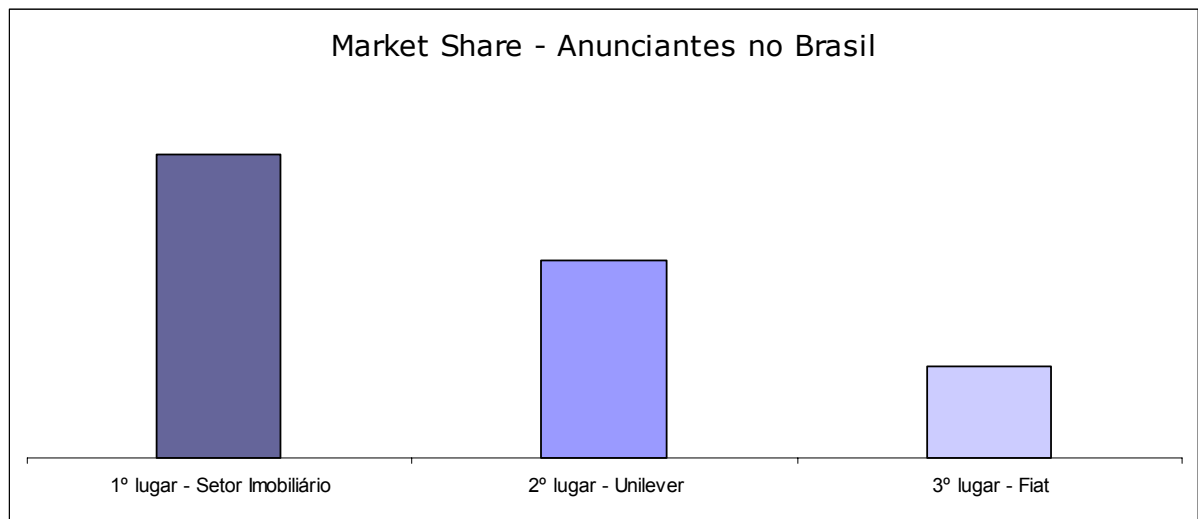
Figura 1 – Participação da indústria da construção na economia nacional.



* Empregos induzidos são aqueles provocados pela atividade principal não diretamente ligados a ela.
Fonte: Câmara Brasileira da Indústria da Construção – 2000.

A Fig. 2 ilustra de outra forma o peso desse setor, mostrando a participação das imobiliárias e construtoras no mercado de anunciantes no Brasil:

Figura 2 – Divisão do mercado de anunciantes no Brasil.

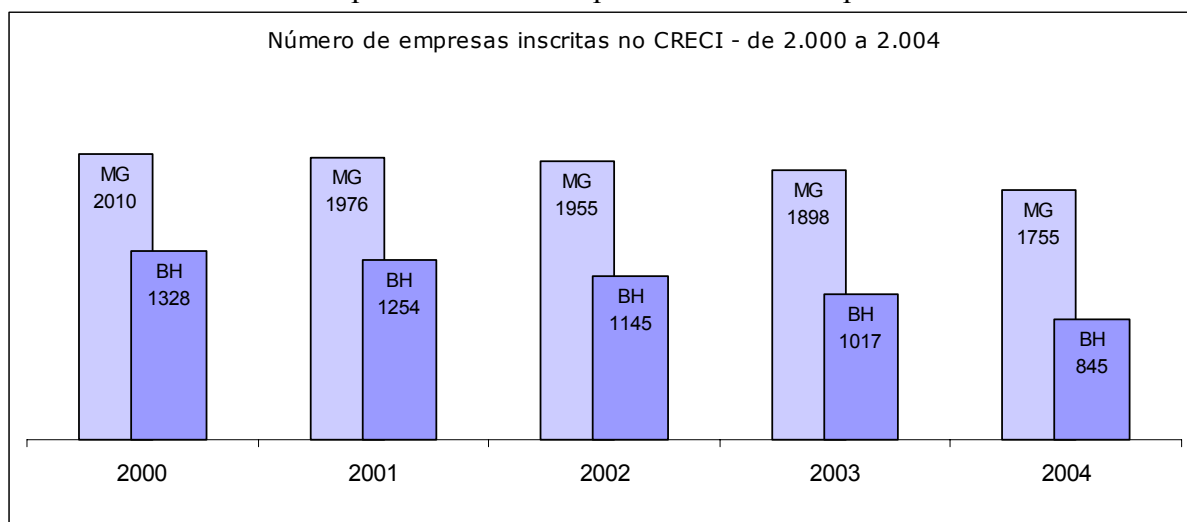


Fonte: Organizado pelo autor com base na Revista Exame de abril de 2.002 – p. 82.

Por outro lado, a crise econômica que se instalou no país nos últimos anos propiciou o acirramento da concorrência entre todos os agentes que compõem esse segmento (incorporadoras, construtoras e imobiliárias). Nesse sentido, as imobiliárias vêm experimentando uma série de ajustes cuja consequência imediata foi a diminuição das

empresas inscritas no CRECI – Conselho Regional de Corretores de Imóveis (gráfico 1), entidade que regulamenta o funcionamento das corretoras e administradoras de imóveis. Esse fato pode ser compreendido como o fechamento de empresas ou a migração de parte delas para a informalidade.

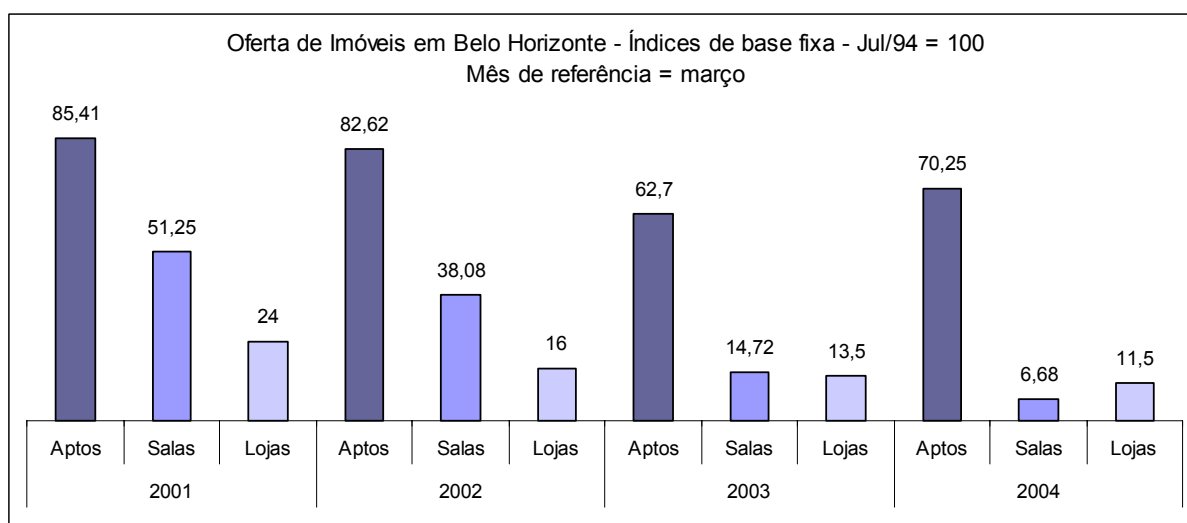
Gráfico 1 – Número de empresas autorizadas pelo CRECI/MG – período 2.000 – 2.004



Fonte: CRECI – Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Minas Gerais

Os números divulgados pelo IPEAD - Instituto de Pesquisa Econômica Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (gráfico 2) parecem confirmar esse fato. A redução sistemática da oferta de imóveis apontada na pesquisa demonstra que o setor encolheu, sobretudo no segmento de imóveis comerciais onde a diminuição da oferta de lojas e salas foi expressiva, atingindo no período 86,96% no caso das salas e 52,08% no caso das lojas.

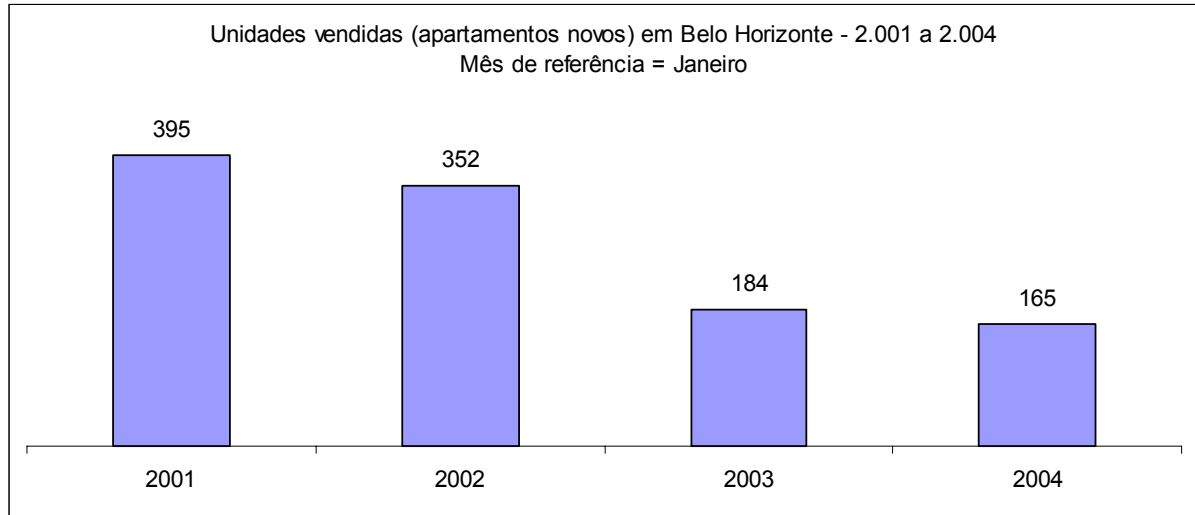
Gráfico 2 – Oferta de imóveis em Belo Horizonte



Fonte: IPEAD - Instituto de Pesquisa Econômica Administrativas e Contábeis de Minas Gerais

Em outra pesquisa (gráfico 3), o IPEAD apresenta o histórico de unidades vendidas (no mesmo período) para o principal tipo, apartamentos novos. Nesse intervalo pode-se constatar uma redução de 58,22% na oferta.

Gráfico 3 – Unidades vendidas em Belo Horizonte (2.001 a 2.004)



Fonte: IPEAD - Instituto de Pesquisa Econômica Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (2004).

Esses fatos demonstram de forma contundente a crise por que passa o setor. Tudo isso sem falar na redução dos preços dos imóveis e da baixa participação do SFH – Sistema Financeiro da Habitação (apenas 6,45%) na origem dos recursos utilizados para aquisição de empreendimentos residenciais (IPEAD, 2004) e agravado pela falta de uma política habitacional eficaz capaz de atenuar um déficit contabilizado pela Fundação João Pinheiro (2000) da ordem de 6,6 milhões de moradias.

Esse cenário vem estimulando o setor a buscar novas alternativas de sobrevivência e crescimento. Algumas das principais construtoras de Belo Horizonte buscaram outros mercados, como MRV, Tenda, Líder e Canopus que passaram a atuar em São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro. Já em relação às imobiliárias o mercado presenciou o fechamento de empresas tradicionais como a Rubem Vasconcelos e várias outras. Essa crise é confirmada não somente pelo fechamento de empresas (gráfico 1), mas também pelo fato de que 65% das imobiliárias encontram-se inadimplentes com o CRECI-MG, segundo informação da própria entidade.

Estranhamente esse segmento foi bastante tímido em sua reação. Enquanto as construtoras buscaram outros mercados e passaram a suprir a carência de financiamentos do SFH (IPEAD, 2004) por meio de financiamentos próprios, uma das poucas estratégias demonstradas pelas imobiliárias foi o surgimento de parcerias na forma de alianças e de rede organizacional como no caso da Netimóveis, uma rede que congrega 13 empresas imobiliárias na região sudeste e que constitui o objeto desta pesquisa.

Esses fatos precipitam algumas questões importantes: como estão sobrevivendo as imobiliárias de Belo Horizonte? Existem imobiliárias que estão crescendo? Que estratégias estão adotando para sobreviver, crescer e desenvolver? O surgimento de redes organizacionais como a Netimóveis tem representado uma estratégia eficaz?

Essas considerações resultam num vasto espectro de dúvidas cujas respostas parecem essenciais para a melhor compreensão desse mercado. Nesse cenário, vários problemas foram encontrados e formulados, mas um em particular constitui a razão dessa pesquisa:

PROBLEMA DE PESQUISA

Como e por que uma rede organizacional pode constituir um diferencial competitivo na percepção do consumidor e dos dirigentes das imobiliárias participantes dessa rede em Belo Horizonte?

A razão principal desse problema reside na necessidade premente de encontrar alternativas eficazes de crescimento e desenvolvimento para essas empresas ante as dificuldades e ameaças que integram a rotina do seu dia-a-dia.

Para a execução deste estudo, de caráter exploratório e descritivo, foi utilizada como unidade de análise a rede imobiliária Netimóveis de Belo Horizonte. Cabe explicar que a seleção da Netimóveis para esse estudo de caso é decorrente de duas considerações principais: o fato de a rede ser um destaque de crescimento ante o cenário de crise apontado para o setor; e o fato do autor deste trabalho pertencer à rede, o que convenientemente favorece a busca e a investigação das informações que se fizeram necessárias.

1.2 – O QUE É A NETIMÓVEIS

A história da rede Netimóveis começa em 1.992, quando seu idealizador, o autor desta pesquisa, saiu do mercado financeiro e ingressou no ramo imobiliário. Nesse momento vislumbrou a possibilidade de criar uma rede integradora de informações sobre esse mercado. A visão era a seguinte: para este pesquisador 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 externa que pudesse integrar as informações da forma idealizada, eram inviáveis. A alternativa da BBS (Bulletin Board System), o embrião da 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 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).

No momento desta pesquisa a Netimóveis compreendia onze empresas imobiliárias em Belo Horizonte, uma em Vitória e uma em Cabo Frio (Fig. 3), totalizando aproximadamente 300 funcionários.

Figura 3 – Unidades da rede Netimóveis em Belo Horizonte, Vitória e Cabo Frio



Fonte: Netimóveis

A denominação negócio-negócio (B2B) decorre do fato de que o banco de dados das imobiliárias credenciadas pela rede é único, sendo gerenciado pela Netimóveis e compartilhado por todas as 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 onze 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 como a já apontada neste trabalho. 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.

Traçando um paralelo, pode-se dizer que parte das razões para a criação da Netimóveis coincidiu com algumas apontadas por Lipnack e Stamps (1994):

- Marketing: marketing conjunto, pesquisas de mercado, avaliação de necessidades comuns, marcas comuns, aumento de visibilidade, ganho de escala;
- Treinamento: conhecimentos especializados, pesquisas, desenvolvimento de novas técnicas, compartilhamento de custos, padronizações;
- Recursos: aquisições/compras conjuntas, armazenagem/estocagem conjunta, coordenação de fornecedores, equipamentos especializados, serviços profissionais;
- Pesquisa e Desenvolvimento (P & D): desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, desenvolvimento conjunto de processos, compartilhamento de pesquisa e inovações, transferência e difusão de tecnologias;
- Pesquisa: programa conjunto de qualidade, Benchmarking, compartilhamento de padrões internos, certidão de padrões internacionais.

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

Figura 4
Selo e-commerce

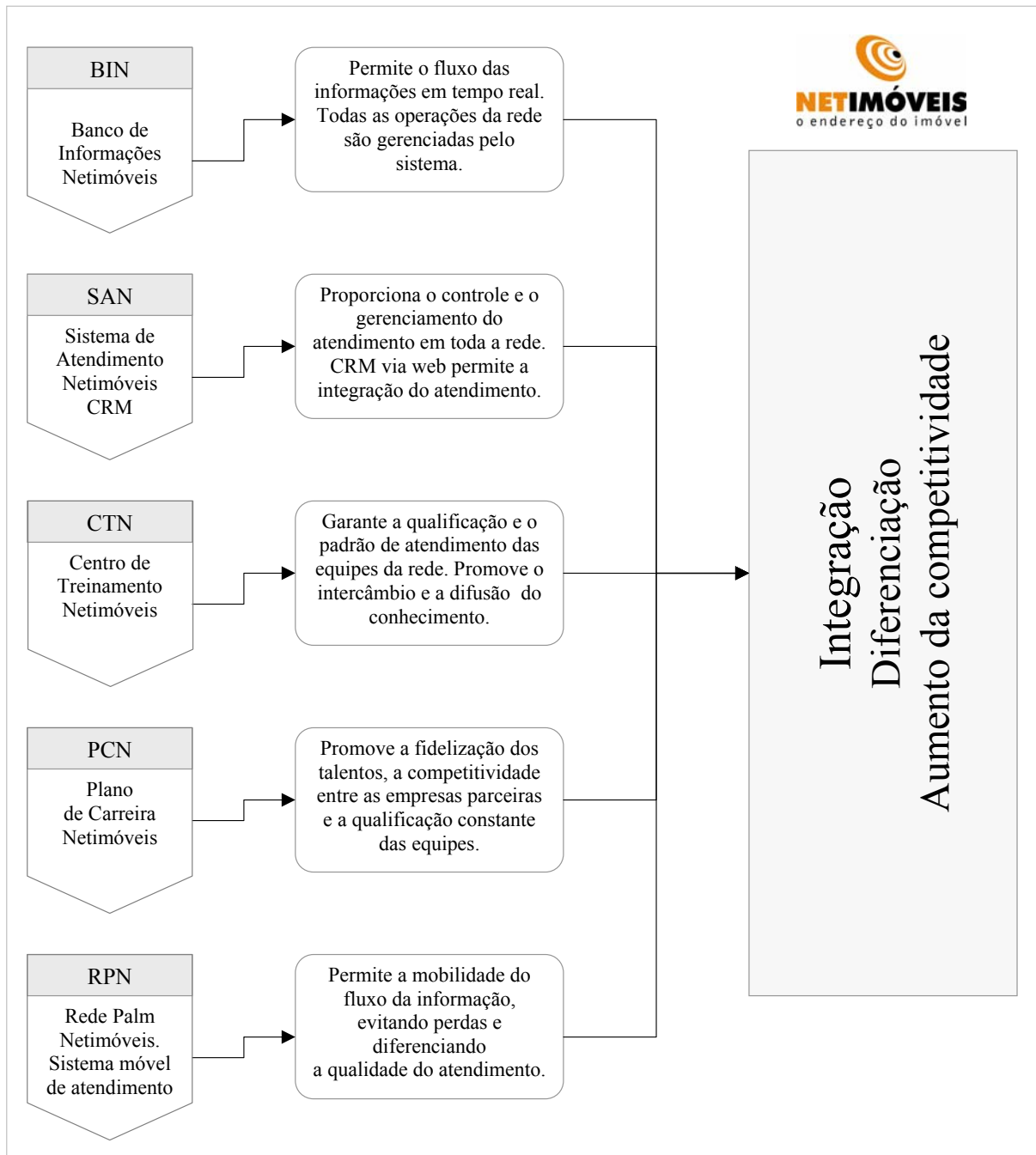


- Em pesquisa publicada pela revista Exame Info de maio de 2.004 (No 218, pag. 75) a Netimóveis foi classificada entre as 100 maiores – 43º lugar – do B2B (business to business) do mercado brasileiro.
- É responsável por mais de 90 % dos negócios realizados por suas empresas credenciadas;
- Negociou mais de 1.500 imóveis em 2.003;
- É o principal anunciante imobiliário em Belo Horizonte – mais de 2.800 anúncios publicados semanalmente;
- Possui a maior equipe de profissionais do mercado mineiro, totalizando mais de 200 corretores e consultores formados em seu Centro de Formação Profissional Netimóveis;
- Site www.netimoveis.com com mais de 60 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. 5 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 5 – Produtos e tecnologias de integração Netimóveis



Fonte: Netimóveis (2005).

No conjunto de procedimentos e ações decorrentes do sistema ilustrado na Fig. 4, a rede Netimóveis vem obtendo um crescimento gradual e consistente. A julgar pelos resultados apontados, seus diferenciais parecem relevantes. Entretanto, validar ou não essas afirmações foi um dos objetivos dessa pesquisa. De qualquer maneira o caso estudado poderá contribuir para o entendimento mais aprofundado do mercado imobiliário, promovendo uma visão aparentemente ainda não registrada desse importante setor da economia.

1.3 – OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias adotadas pela rede Netimóveis para se consolidar no mercado imobiliário de Belo Horizonte, verificando as vantagens competitivas decorrentes desse modelo de organização.

1.3.2 – Objetivos específicos

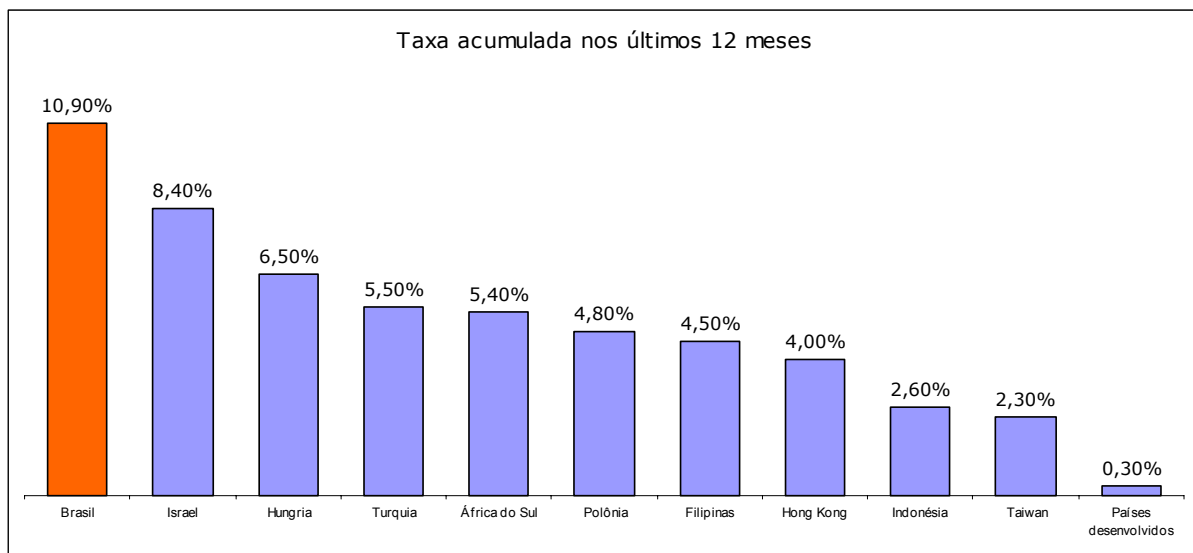
- Verificar a percepção dos clientes da Netimóveis com relação às suas estruturas negócio-negócio (B2B – business to business) e negócio-cliente (B2C – business to consumer);
- Analisar os atributos das empresas do mercado imobiliário que são considerados importantes por seus clientes para o processo de decisão em relação à locação, compra e venda de imóveis em Belo Horizonte;
- Identificar as estratégias adotadas pela rede para se consolidar no mercado local analisando a sua adequação à problemática habitacional de Belo Horizonte;
- Verificar e analisar a percepção dos dirigentes das empresas integrantes da Netimóveis em Belo Horizonte sobre os resultados e vantagens competitivas obtidas ou não como membros dessa rede;
- Verificar se as estruturas negócio-negócio (B2B – business to business) e negócio-cliente (B2C – business to consumer) da rede Netimóveis podem constituir um diferencial competitivo relevante.

1.4 – JUSTIFICATIVA

A política monetária dos governos Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva, baseadas no choque dos juros em busca de metas inflacionárias, encareceu sobremaneira os financiamentos habitacionais, provocando, segundo Cherkezian e Bolaffi (1998, p. 134), um excedente de recursos disponíveis no Sistema Financeiro da Habitação (SFH), denunciando a incapacidade do mercado de absorver o alto custo dessas operações. Essa política, agravada ainda pela forte concentração de renda decorrente do modelo histórico brasileiro de acumulação de capital, tornou-se incapaz de desempenhar o papel indispensável de fomentador da indústria da construção civil e conseqüentemente de toda cadeia produtiva do mercado imobiliário.

Entretanto, a despeito das dificuldades inerentes a uma economia com taxas de juros reais acima de dez por cento ao ano, a maior de mundo (gráfico 4), a cadeia produtiva da construção civil (Fig. 1) vem sobrevivendo e demonstrando com fôlego a sua importância no PIB nacional.

Gráfico 4 – Relação da taxa de juros reais brasileira com outros países (descontada a inflação)

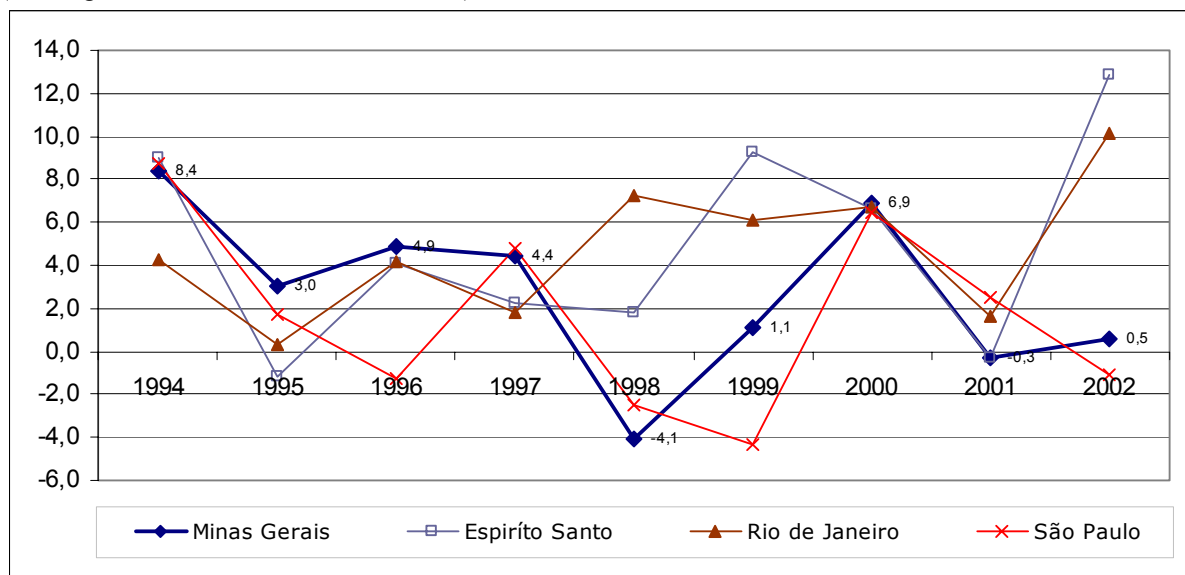


Fonte: Global Invest – Novembro de 2.003.

Mas esse cenário é ainda mais severo com o mercado imobiliário, visto que o setor não desfruta de uma política habitacional eficaz que possa promover o seu crescimento e desenvolvimento (Cardoso, 2003).

O gráfico 5 ilustra bem a instabilidade do setor industrial, decorrente em grande parte da política de juros, corroborando a inibição dos investimentos gerais e um desempenho industrial decrescente, resultando numa crise imediata de outro setor diretamente ligado a ele: o segmento de serviços imobiliários – locação, compra e venda de imóveis.

Gráfico 5 – Desempenho industrial regional – taxas reais de crescimento
(Base: Igual Período do Ano Anterior =100)



Fonte: elaborado pelo autor com base no anuário da indústria do IBGE/Departamento de Indústria – com ajuste sazonal – abril de 2.003.

Os dados apresentados no gráfico 5 comprovam também a realidade recente da economia mineira, cuja crise provocou a diminuição das atividades e do tamanho das empresas, acarretando uma imediata redução da demanda por locações e compra de imóveis na capital (já demonstrados pela pesquisa do IPEAD – gráficos 2 e 3). Essa questão estaria inserida em outra maior: a ausência de um mercado consumidor forte e regular que seja capaz de promover um desenvolvimento sustentado.

Esse fato tem raízes históricas. Segundo Ferreira (1993), não se presenciou na história do Brasil uma verdadeira norma de consumo em massa e nem tampouco se configurou um Estado do Bem-estar¹ nos moldes dos países desenvolvidos. A equação *produção em massa versus mercado consumidor de massa* foi comprometida em sua essência no momento em que não havia uma norma salarial que permitisse a massificação do consumo.

¹ Estado do Bem-estar ou welfare state, segundo Ferreira (1993), o estado decorrente do círculo virtuoso ocorrido nos EUA, desde o fordismo, onde a produção em escala cria uma massa de renda que absorve essa produção e assim por diante.

Em outra perspectiva, Coriat (1988) discorre que o setor informal atinge dois terços da população economicamente ativa do país o que, associada à precariedade do emprego, opõe-se diametralmente aos princípios que levariam à criação de um mercado consumidor sustentado, comprometendo toda a cadeia produtiva do mercado imobiliário.

Esse problema se amplifica quando é considerada a questão do habitat². Segundo a Fundação João Pinheiro (2000), a ausência de uma política habitacional eficaz, que perdura há décadas, desaguou no quadro atual que contabiliza um déficit habitacional de 6,6 milhões de moradias. E a questão da habitação é nuclear. Segundo Cherkezian e Bolaffi (1998), dela dependem inúmeros fatores básicos para o desenvolvimento de um país:

Habitação, com boas razões é uma das principais reivindicações da população pobre das cidades do país. É o fulcro no qual se apóiam todas as demais atividades da população. Educação, saúde, famílias social e economicamente integradas, amor, sexo e todas as demais necessidades para a fruição de uma vida saudável dependem da possibilidade de morar decentemente. Como podem os pais, mais freqüentemente a mãe sozinha, favelada ou encortiçada, matricular seus filhos na escola, seguir-lhes as lições ou organizar-se para vaciná-los da data certa quando vivem todos amontoados num barraco, sem lenço nem documento? Como pode uma criança sem casa nem mesa apropriada fazer as lições que lhe são solicitadas ou motivadas para ler? (CHERKEZIAN e BOLAFFI, 1998, p. 128)

Buscando atenuar as distorções decorrentes dessa realidade, o setor privado foi obrigado a criar sistemas alternativos por meio de financiamentos próprios, consórcios e outras soluções, na tentativa de suprir a deficiência do Estado, possibilitando com isso o acesso de parte da demanda reprimida que se acumulou ao longo das últimas décadas. Soma-se a isso a necessidade de atender a um mercado informal expressivo (tabela 2) cuja consideração tornou-se uma estratégia importante para a maioria das empresas brasileiras.

Diante dessa realidade, registra-se então a perversidade e o antagonismo da equação que se impõe: excedente de recursos (decorrente da concentração de renda) versus demanda reprimida, resultado dos poucos investimentos realizados em todo o setor da construção civil e do baixo poder aquisitivo da população. Isso significa que os consumidores formais³ de

² Segundo a Fundação João Pinheiro (1995) o conceito de Habitat compreende não somente a unidade habitacional strictu senso, a moradia, mas também os serviços de infra-estrutura e saneamento.

³ Excluindo-se, portanto, aqueles que constroem em áreas não registradas e de acordo com padrões informais (favelas, periferias não regularizadas, etc) e moradores de rua.

imóveis concentram-se basicamente em duas faixas de renda: a de renda elevada, mas que é pouco expressiva numericamente e as camadas médias, que concentram cerca de 35% da população brasileira.

Tabela 2 – Evolução da população economicamente ativa no Brasil.

| Discriminação | 1990 | 1993 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2001 |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Pop. Economicamente Ativa | 64.467.981 | 70.965.378 | 74.138.441 | 72.996.977 | 75.213.283 | 76.885.732 | 81.175.749 | 83.243.239 |
| Ocupação Total | 62.100.499 | 66.569.757 | 69.628.608 | 67.920.787 | 69.331.507 | 69.963.113 | 73.345.531 | 75.458.172 |
| Ocupação na Indústria | 14.094.319 | 13.775.594 | 13.640.404 | 13.515.818 | 13.864.789 | 14.072.164 | 14.133.569 | 15.065.919 |
| Desocupação Total | 2.367.482 | 4.395.621 | 4.509.833 | 5.076.190 | 5.881.776 | 6.922.619 | 7.830.818 | 7.785.067 |
| Desocup.Tot/Pop.Ec.Ativa (%) | 3,7 | 6,2 | 6,1 | 7,0 | 7,8 | 9,0 | 9,6 | 9,4 |

Fonte: IBGE/Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD – Abril de 2.003.

(*) Pessoas de 10 anos ou mais de idade.

Nesse contexto, entretanto, algumas empresas têm conseguido se modernizar, crescer e gerar empregos, como no caso da Netimóveis. No entanto, como se mostrou na tabela 1, apesar de extensa pesquisa na área de Administração, não se localizou trabalhos que tenham estudado as estratégias adotadas por elas para serem competitivas nesse cenário de concorrência intensa, mercado consumidor restrito, margens reduzidas e alto custo do capital.

A resposta a essa questão, eixo da pesquisa realizada, justifica-se pela fundamental importância que o mercado imobiliário representa para o país. Essas respostas, aliadas aos objetivos deste trabalho, poderão constituir-se num material valioso para as empresas do setor, sugerindo alternativas eficazes de crescimento e consolidação no mercado.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Assim como o fordismo e o taylorismo foram métodos de organização do trabalho surgidos em um dado momento histórico, o mesmo ocorreu com a chamada *Reestruturação Produtiva* representada pelo toyotismo. Os primeiros decorreram de uma época em que nasciam grandes corporações a partir de novas e necessárias tecnologias, cujo maior exemplo é o automóvel. A segunda é o produto de uma época onde a tecnologia passa por uma "terceira revolução industrial", fortemente caracterizada pela eletrônica, pela informática e pela robótica.

A reestruturação produtiva teve sua origem no Japão entre 1950 e 1970. Tal fato só foi possível para aquele país, com uma área escassa e incontáveis problemas resultantes da segunda guerra mundial, porque nele surgiu o que se pode chamar de um novo paradigma. Se a indústria foi arruinada, pode ser reestruturada. Se o mercado é demasiado pequeno, a produção pode ser flexibilizada (produção flexível) e assim ter condições de produzir modelos variados em número reduzido e atender aos desejos do consumidor que até então vinham sendo atendidos por uma produção em massa de bens padronizados.

Diferentemente do fordismo, salienta Antunes (1995), a produção sob a ótica toyotista é voltada e conduzida diretamente pela demanda. Fato que se consolidou ao longo dos anos 70 quando os mercados, que até os anos 60 eram regidos pela oferta, passam a ser globalmente regidos pela demanda. E uma demanda diversificada, em grande parte em decorrência da elevação do poder aquisitivo e do maior acesso à escolarização e à informação (meios de comunicação de massa) de grandes contingentes populacionais.

Foram mais de 20 anos implementando novos conceitos e processos que levaram a uma superação inequívoca da produtividade e projeção da Toyota e da economia japonesa no cenário mundial. Seu sistema flexível obteve grande êxito ao capitalizar as necessidades do mercado consumidor e se adaptar às mudanças tecnológicas.

Essas considerações se fazem necessárias no sentido de ilustrar como o papel do consumidor vem ganhando importância em todas as instâncias. Num mundo regido pela relação da indústria com os seus trabalhadores, o mercado era visto como uma massa que deveria absorver compulsoriamente a produção de forma a perenizar a equação predominante do

capitalismo: maior produtividade com maior lucratividade. A partir dos anos 60 surgem as primeiras preocupações no sentido de atender a demanda (entenda-se consumidor) com o objetivo de contemplar uma nova ordem mundial. Entretanto, essa compreensão poderia não se materializar não fossem as inúmeras estratégias propostas para a implantação de ações que permitissem uma mudança como a realizada pela Toyota, que além de repercutir na economia japonesa, acabou impondo um padrão de competitividade internacional diferenciado.

Noutro pólo, complementando esse discurso, surgem novos arranjos organizacionais que buscam revestir as ações empresariais de uma governança eficaz e competitiva, permitindo o desenvolvimento dessas novas estratégias. Nesse cenário ganham forma novos modelos de organizações, a exemplo das alianças estratégicas, dos consórcios e das redes organizacionais. Desse grupo destacou-se as redes organizacionais por tratar-se do caso em estudo nessa pesquisa.

Mediante essas ponderações, e contemplando os objetivos propostos neste trabalho, pode-se identificar três conceitos que irão constituir os marcos teóricos dessa pesquisa: estratégias, comportamento do consumidor e redes organizacionais. Entretanto, antecedendo essas considerações, torna-se necessário recapitular a questão habitacional e do mercado imobiliário brasileiro, constituindo assim o pano de fundo desta pesquisa.

2.1 – O mercado imobiliário e a questão habitacional brasileira

Não há como falar do mercado imobiliário sem antes contextualizar o problema habitacional brasileiro, conhecendo as políticas adotadas no passado e no presente e entendendo o tamanho e as necessidades desse mercado. A questão é de tamanha importância que, como se verá adiante, uma política habitacional pode ser decisiva para o desenvolvimento social e econômico desse país.

Segundo Cardoso (2003) o modelo implantado através do Banco Nacional da Habitação – BNH, a partir de 1967, marcou o início de uma política habitacional cuja concepção dominou o contexto dos anos posteriores. Suas características principais podem ser identificadas por meio de alguns elementos fundamentais:

- Criação de um sistema de financiamento apoiado na captação de recursos específicos e subsidiados (viabilizado pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e pelo Sistema de Brasileiro de Poupança e Empréstimo);
- Implantação de um conjunto de programas federais que estabeleceram as normas e diretrizes gerais para orientar a execução por parte dos órgãos locais;
- Criação e implantação de agências locais para viabilizarem a operação direta das políticas.

No entanto, embora as ações do BNH tenham alcançado um volume expressivo de financiamentos, sobretudo na década de 70, o sistema não conseguiu sobreviver, encerrando as suas atividades em 1986. As razões, segundo Cardoso (2003) foram várias. A primeira refere-se à contradição dos dois grandes objetivos da política habitacional: o de fomentar o crescimento econômico, explorando os efeitos multiplicadores gerados pela construção civil, e o de suprir o déficit habitacional⁴ da população de baixa renda.

Em sua curta trajetória o BNH acabou priorizando o financiamento das camadas mais altas de renda, que contavam com a preferência dos setores empresariais ligados a esse segmento.

⁴ Entende-se como déficit habitacional a noção mais imediata e intuitiva de necessidade de construção de novas moradias para a resolução de problemas sociais e específicos de habitação, detectados em um certo momento. Mais especificamente o conceito se baseia na insuficiência do estoque de moradias, seja por parcela deste não apresentar condições de habitabilidade em decorrência de precariedade construtiva ou desgaste e sua estrutura física, seja por abrigar a coabitação familiar. FJP – Fundação João Pinheiro (2001).

Com isso, observa Cardoso (2003), obteve-se realmente um boom imobiliário, alcançando efeitos multiplicadores relevantes. Por outro lado, como lembra o autor, o financiamento às camadas de menor renda (faixas de até 3 salários mínimos) revelou-se inadequado, gerando uma inadimplência sistemática agravada pelo descasamento entre a correção real dos débitos sem uma contrapartida equivalente na correção dos salários. Segundo o autor, uma das conseqüências desse fracasso do BNH foi a favelização e o crescimento das periferias nas grandes cidades.

Apesar dessa avaliação, os resultados quantitativos da ação do BNH mostram um lado positivo. Segundo Azevedo (apud Cardoso, 2003), após duas décadas sob a política habitacional do BNH foram produzidas cerca de 4,5 milhões de unidades, com 48,8% do total destinadas aos setores médios, e 33,5% destinados aos setores populares.

O fato é que, entre 1986, após a extinção do BNH, e 1995, quando se deu início a uma reestruturação do setor, os governos não conseguiram preencher, conforme afirma Arretche (apud Cardoso, 2003) a lacuna formada pela falta de uma política habitacional consistente.

A primeira reforma efetiva do setor ocorreu, segundo Oliveira (apud Cardoso, 2003), no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. Nesse período foi promovida uma ampla reorganização institucional com a extinção do Ministério do Bem Estar Social e a criação da Secretaria de Política Urbana – SEPURB no âmbito do Ministério do Planejamento e Orçamento – MPO, órgão que ficaria responsável pela formulação e implementação da política nacional de habitação. Nesse cenário foram criadas novas linhas de financiamento, mas a sua implantação foi fortemente inibida pelo ajuste fiscal promovido pela adoção do Plano Real. Num balanço geral as políticas implementadas não alcançaram os objetivos propostos pelo próprio governo. Segundo Cardoso (2003), os empréstimos habitacionais estão limitados atualmente à atuação do setor privado, através do Programa de Arrendamento Residencial ou aos empréstimos individuais, como o Programa de Carta de Crédito. Em ambos os casos a meta de atender às populações de menor renda não foi atingida.

2.1.1 – A questão do déficit habitacional

Considerando que o déficit habitacional é a insuficiência do estoque de moradias ou baixa condição de habitabilidade, seja em consequência da precariedade construtiva da moradia ou desgaste da sua estrutura física, seja por apresentar a coabitação familiar⁵, as estimativas de déficit habitacional, até meados da década passada, oscilavam entre 5,6 milhões e 15,4 milhões de unidades (FJP – Fundação João Pinheiro 2001, p. 7).

Mas para Azevedo, Araújo e Mendonça (2003) a questão é mais ampla, tratando o déficit como um subitem das necessidades habitacionais, que compreendem não somente a unidade habitacional strictu sensu, mas também os serviços de infra-estrutura e saneamento, ou, como classifica a Fundação João Pinheiro (1995), o habitat. Dessa forma, ampliando o conceito, ele contempla três diferentes segmentos: o déficit habitacional, inadequação de moradias e demanda demográfica. Segundo os autores a inadequação de moradias refere-se aos problemas de qualidade de vida dos moradores, considerando as especificidades internas de um dado estoque. Já a demanda demográfica é o dimensionamento do número de moradias adicionais que devem ser acrescidas para acomodar condignamente o crescimento populacional em um determinado intervalo de tempo.

Outra consideração importante grifada pelos mesmos autores é a questão do ônus do aluguel. Nesse caso é considerado como déficit os domicílios com até três salários mínimos de renda familiar que dispendem mais do que 30% com o aluguel. Esse é um parâmetro adotado pela Caixa Econômica Federal que entende esse limite como o máximo tolerável de gasto direto com habitação.

No estudo feito pela Fundação João Pinheiro sobre o Déficit Habitacional no Brasil 2000, foram considerados também os domicílios inadequados em função da carência de serviços de infra-estrutura, do adensamento excessivo⁶, a inadequação fundiária urbana⁷, uma parcela dos

⁵ A coabitação familiar compreende a soma das famílias conviventes secundárias com as famílias que viviam em cômodos cedidos ou alugados. As famílias conviventes secundárias são famílias constituídas por, no mínimo, duas pessoas que residem em um mesmo domicílio junto com a família denominada 'principal' (AZEVEDO, ARAÚJO E MENDONÇA, 2003, p. 22).

⁶ No estudo realizado pela Fundação João Pinheiro em 2000 considerou-se adensamento excessivo os domicílios urbanos onde havia mais de três pessoas por dormitório.

⁷ Segundo a Fundação João Pinheiro a inadequação fundiária urbana é caracterizada pelo domicílio próprio cujo dono declara não possuir a propriedade do terreno.

domicílios depreciados em função da idade da construção e a inexistência de unidade sanitária interna. Mediante esses critérios principais, o estudo apresentou o seguinte quadro para a região sudeste:

Tabela 3 – Estimativas do déficit habitacional – Brasil – 2000.

| Especificação | Estimativa do déficit habitacional | | | Percentual do total dos domicílios particulares permanentes |
|--|------------------------------------|-----------|---------|---|
| | Total | Urbano | Rural | |
| Minas Gerais | 632.057 | 548.011 | 84.046 | 13,3 |
| Região Metropolitana de Belo Horizonte | 155.645 | 152.623 | 9.022 | 13,3 |
| Espírito Santo | 113.359 | 99.109 | 14.250 | 13,4 |
| Rio de Janeiro | 505.287 | 494.199 | 11.088 | 11,9 |
| São Paulo | 1.161.757 | 1.116.177 | 45.580 | 11,2 |
| Total | 2.412.460 | 2.257.496 | 154.964 | - |

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI), Déficit Habitacional no Brasil 2000.

Os dados nacionais permitem, segundo Azevedo, Araújo e Mendonça (2003), constatar o crescimento do déficit que em 1991 foi estimado em 5,4 milhões de moradias urbanas e rurais, representando 15,4% do total de moradias, passando para 6,6 milhões em 2000. No caso da região sudeste pode-se constatar que Minas Gerais figura como o segundo maior déficit da região, cujo total foi estimado em 2.412.460 unidades. Segundo os autores esse déficit tem sido enfrentado pela população através de varias iniciativas privadas ou coletivas, como a autoconstrução e o mutirão, com limitado auxílio de financiamento público.

Quando se considera o déficit por faixa de renda fica clara a deficiência do setor público em atender as camadas de renda mais baixa, sobretudo até três salários mínimos. Num corte regional pode-se perceber o impacto dessa segmentação na região sudeste. Tabela 4.

Tabela 4 – Estimativa do Déficit Habitacional Urbano Segundo Faixas de Renda Mensal Familiar – Região Sudeste – Estados e Regiões Metropolitanas RM – 2000.

| Sudeste | Faixa de renda mensal familiar (1) (em salários mínimos) | | | | |
|----------------------|---|----------|-----------|------------|-----------|
| | Até 3 | de 3 a 5 | de 5 a 10 | mais de 10 | Total (2) |
| Minas Gerais | 470.861 | 38.903 | 18.341 | 6.620 | 536.688 |
| RM Belo Horizonte | 132.216 | 7.884 | 8.125 | 2.237 | 151.860 |
| Espirito Santo | 81.158 | 10.978 | 4.021 | 2.225 | 98.382 |
| Rio de Janeiro | 350.338 | 56.778 | 31.849 | 8.774 | 462.604 |
| RM Rio de Janeiro | 272.492 | 48.218 | 26.485 | 7.640 | 369.517 |
| São Paulo | 792.446 | 132.598 | 100.437 | 46.994 | 1.087.316 |
| RM São Paulo | 401.239 | 81.766 | 58.661 | 22.204 | 577.195 |
| Total | 1.694.803 | 239.257 | 154.648 | 64.613 | 2.184.990 |

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI). Déficit Habitacional no Brasil 2000.

(1) Exclusive o déficit por depreciação que não pôde ser calculado por faixas de renda.

(2) Inclusive sem declaração de renda.

De acordo com Azevedo, Araújo e Mendonça (2003), as famílias que compõem o déficit habitacional possuem, na sua grande maioria, renda média mensal inferior a três salários mínimos. No Brasil são 4.410.385 famílias, ou 83,2% do total urbano estimado, a maioria delas residente nas regiões Sudeste e Nordeste. Numa comparação histórica os autores ponderam:

No contexto brasileiro, enquanto em 1991 havia a demanda por 5.374.380 novas moradias, em 2000 esse número sobe para 6.539.528 unidades habitacionais, representando um acréscimo de 21,7% no decurso de quase uma década, a uma taxa de crescimento de 2,2% ao ano. A elevação do grau de urbanização brasileiro fez com que o déficit habitacional urbano ajustado crescesse consideravelmente em 1,5 milhão de moradias, enquanto sua estimativa em áreas rurais sofreu redução absoluta em quase 400 mil unidades. (Azevedo, Araújo e Mendonça, 2003 p. 37),

Esse quadro corrobora algumas colocações anteriores que apontam a omissão do Estado e a carência de financiamentos como vetores da crise por que passa o mercado da construção e via de regra o mercado imobiliário como um todo. A julgar pelo déficit apontado no estudo da Fundação João Pinheiro aliado ao peso que a cadeia da construção civil tem sobre o PIB

nacional, fica claro que a política habitacional é uma questão basal, da qual depende boa parte dos segmentos da economia brasileira, sobretudo o mercado imobiliário.

Entretanto, quando se considera que a população-alvo concentra-se no segmento de baixa renda, o problema alcança outra dimensão, apontando uma solução que passa necessariamente pelo caminho do combate à pobreza, permitindo o acesso de famílias que, no quadro atual, não possuem nenhuma contrapartida a oferecer. Essa questão remete à consideração de Ferreira (1993), para quem um mercado consumidor sustentado depende fundamentalmente de um padrão salarial que permita a massificação do consumo.

Em síntese, a falta de uma política habitacional eficaz, aliado às questões estruturais do déficit habitacional brasileiro e à precariedade do emprego e da renda, inibem a formação de um mercado de consumo capaz de fazer do setor imobiliário o grande gerador de riquezas que poderia ser. O desafio é oceânico, mas, como lembram Azevedo, Araújo e Mendonça (2003, p. 40), a despeito de todas as dificuldades, o que foi feito não foi pouco. Isso constrói a convicção de que, num cenário minimamente planejado o setor pode ampliar enormemente a sua contribuição impulsionando o desenvolvimento e o crescimento desse país.

2.1.2 – O mercado imobiliário: história e conceito

Para definir o mercado imobiliário brasileiro, entendendo como e o porquê da sua concepção atual, torna-se necessário conhecer um pouco da história do corretor de imóveis no Brasil.

A profissão do Corretor de Imóveis no Brasil vem desde o tempo da colonização, onde as pessoas ganhavam a vida arrumando pousadas para os desbravadores deste país. Como se trata de uma atividade que visa o desenvolvimento, o progresso e a concretização dos ideais, pode-se afirmar, de maneira figurada, que Pero Vaz de Caminha deu início às atividades de corretagem. Ao escrever para Portugal descrevendo o Novo Mundo, atuou como um Corretor de Imóveis (COFECI, 2004).

Sem discutir o mérito da figuração proposta pela pontuação do COFECI (2004), pode-se entender que a profissão do corretor de imóveis surgiu de um mercado⁸ que se ancorou na necessidade das pessoas de encontrar uma moradia ainda no início da história do Brasil.

Segundo o COFECI (2004) esse entendimento é sustentado também pela preocupação com a comercialização e o registro dos imóveis, os quais datam dos primeiros anos da colonização do Brasil. O primeiro documento sobre este assunto encontra-se no livro IV, Título VII, das Ordenações do Reino, recompiladas por mandato do rei Felipe I, em 1595, e que assim dizia:

Se for senhor de alguma cousa e vender duas vezes a desvairadas pessoas, o que primeiro houver a entrega della será della feito verdadeiro senhor, se della pagou o preço por que lhe foi vendida ou se houve o vendedor por pago della, porque concorrendo assim na dicta venda entrega a cousa e paga do preço, o fazem senhor della (COFECI, 2004).

Endossando essa perspectiva Pereira (1985) pondera que, embora a atuação dos corretores de imóveis esteja diretamente relacionada ao desenvolvimento das cidades, a profissão vem desde o tempo colonial, quando muitas pessoas ganhavam a vida arranjando pousadas para os desbravadores portugueses. Segundo o autor, naquela época, o Rio de Janeiro não passava de um pequeno burgo, sem nenhuma estrutura, com ruas estreitas e mal iluminadas. Quando a caravana de D. João VI aportou no Brasil, constatou que não havia moradia para todos.

⁸ Conjunto de atividades de compra e venda de determinado bem ou serviço, em certa região; O conjunto de compradores e vendedores e sua interação; Demanda por determinado bem, ou serviço. (FERREIRA, 1999).

Com a chegada de D. João VI, quase expulso da Europa, o que de mais importante havia em Portugal veio para a América. E aqui aportando, pretendeu criar numa pressa irresistível o novo império. A instalação da Família Real foi o primeiro embaraço vencido pela corte adventícia. Eram 10 mil pessoas num Rio de Janeiro acanhado e insalubre de 1808. A família Real abrigou-se no Poço dos vice-reis, desalojando a Relação, que mudou-se para uma casa particular. Parte dos serviços ocupou o vizinho Convento do Carmo (transferidos os frades para a dos Barbosnos) e sua igreja ganhou honras de Capela Real, elevado o bispo a capelão mor (CALMON, 2002 p. 110).

Diante dessa realidade, complementa Pereira (1985), D. Pedro mandou requisitar as residências dos habitantes da cidade para que fossem acomodados os recém-chegados de Portugal. A revolta popular foi tão grande que muitos portugueses se propuseram a indenizar os moradores locais. Foi para intermediar esta negociação que surgiram os primeiros corretores imobiliários.

O professor Boris Fausto, do Departamento de Ciências Políticas da USP, registra em seu livro, *História do Brasil* (2003), uma visão semelhante do surgimento da profissão do corretor.

A vinda da família real portuguesa deslocou definitivamente o eixo da vida administrativa da colônia para o Rio de Janeiro, mudando também a fisionomia da cidade. Basta dizer que, durante o período de permanência de Dom João VI no Brasil, o número de habitantes da capital dobrou de cerca de 50 mil a 100 mil pessoas. A presença da corte implicava uma alteração do acanhado cenário urbano da Colônia. As cidades começaram a tomar uma forma mais urbana, com infra-estrutura. Com o seu crescimento, começou a nascer uma nova profissão, a de agente de negócios imobiliários. No início eram comerciantes locais que passaram a ter seus rendimentos aumentados com a intermediação imobiliária, ou então leiloeiros, que se especializaram neste ramo com o potencial do mercado imobiliário. Em seguida, vieram os agentes imobiliários, pessoas que, com um caderno de apontamentos na mão, muita disposição e o sonho de vencer na vida, passaram a intermediar negócios imobiliários utilizando os anúncios nos jornais para divulgar suas ofertas, e a sola dos sapatos para identificar os vendedores e deles adquirir a autorização para a venda (FAUSTO, 2003, p. 125).

Desde essa época, a profissão não parou mais de crescer. Segundo Pereira (2003), durante o século XX, o desenvolvimento das cidades com a comercialização de imóveis por meio de anúncios em jornais, garantia a sobrevivência de inúmeros profissionais. O surto de urbanização nas primeiras décadas do século passado, devido à imigração de italianos, fez com que São Paulo crescesse 141% entre 1900 e 1920.

Segundo o COFECI (2004) o registro dos primeiros anúncios de jornal, comprovando a existência de um mercado de imóveis, surgiram a partir de 1821, junto com a introdução da imprensa no país. Nos primeiros jornais brasileiros, O Sentinela e O Tamoio, publicados no Rio de Janeiro, já havia a presença de anúncios de imóveis.

O jornal Diário do Rio de Janeiro, o periódico mais antigo nos arquivos da Biblioteca Nacional, no Rio de Janeiro, publicado no dia 2 de junho de 1821, já continha um anúncio imobiliário. Na edição seguinte (4/6/1821) constata-se a presença de um intermediário, Venâncio José Lisboa, que havia recebido "poderes" do dono do imóvel para vendê-lo. No dia 6 de junho de 1821 foram publicados, em sua sessão de classificados, os primeiros anúncios de aluguel, um deles era feito por uma loja de louças, marcando a presença dos comerciantes no mercado imobiliário. (COFECI, 2004).

Com o crescimento das cidades, a prática da intermediação de imóveis utilizando os anúncios em jornal se tornou constante, constituindo, segundo COFECI (2004), um meio de vida, uma profissão. O corretor de imóveis ficou conhecido então como agente imobiliário. A ausência de cursos específicos fez da escola da vida o formador dos primeiros profissionais, os quais passaram a viver exclusivamente da intermediação imobiliária.

Entretanto, mesmo antes da sua regulamentação, o desenvolvimento da profissão ganhou expressão com a fundação do primeiro sindicato dos corretores de imóveis do Brasil. No dia 7 de janeiro de 1937, o ministro de "Estado dos Negócios do Trabalho, Indústria e Comércio", em nome do presidente da República do Brasil, assinou a carta sindical, reconhecendo oficialmente o "Sindicato dos Corretores de Imóveis do Rio de Janeiro" como "sindicato profissional de trabalhadores por conta própria", por despacho de 29 de outubro de 1936, no Processo n.º 22.431/1936, nos termos da legislação em vigor (COFECI, 2004).

Mas o crescimento das cidades associado ao incremento da industrialização exigia a concentração de um grande número de pessoas na mesma região, dando origem às vilas de operários e, com elas, a necessidade de habitação, transporte, saneamento e lazer. Foi a partir de então que os corretores se viram obrigados a lidar com um mundo mais complexo, cobrando do profissional um conhecimento maior do produto e do mercado. De acordo com o COFECI (2004), essa profissionalização exigida pelo mercado precipitou o surgimento das primeiras imobiliárias.

Em 1938, no Largo do Café, perto do marco zero da capital, ou seja, muito próximo do coração da cidade, surgiu a Associação Profissional dos Corretores de Imóveis. Na época, Algumas empresas imobiliárias surgiram do acaso. Uma delas o dono era um farmacêutico e tinha sua farmácia ao lado de um grande terreno vago. O dono do terreno morava no interior. Numa das suas viagens para a capital ele entrou na farmácia e pediu ao farmacêutico o favor de afixar no balcão um aviso de que o terreno estava à venda. O dono da farmácia perguntou o preço pretendido e fez a sua proposta: se ele conseguisse vender, teria direito aos 3% de comissão? O acordo foi feito e assim, sem papel, sem advogado, de boca mesmo, como se dizia naqueles tempos. E a pequena farmácia se transformou numa imobiliária. (COFECI, 2004).

Para Pereira (2003), as imobiliárias surgem de fato em meados da década de 1950, quando as pressões pela regulamentação da profissão ganharam força. A lei nº 4.116, de 27 de agosto de 1962, sucedida pela lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, regulamentaram a profissão e deram um novo impulso à categoria.

Em pouco tempo já não havia mais espaço para o trabalho amador. O mercado passou a exigir uma qualificação constante dos profissionais e as imobiliárias foram obrigadas a oferecer serviços compatíveis com as novas necessidades do mercado.

Atualmente as imobiliárias e os corretores de imóveis atuam oferecendo predominantemente dois serviços previstos na lei 6.530/1978. A intermediação da venda de imóveis e a administração da locação de bens imóveis, que, segundo a CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2000), corresponde a 1,19% da cadeia do macrossetor da construção civil no Brasil cujo total alcança 15,6% do PIB.

Mediante essas considerações, fica clara a importância que esse mercado possui no cenário nacional. Mas, como detalhado anteriormente, a questão habitacional é o pilar central desse setor. A dependência de políticas claras e desenvolvimentistas é determinante para a performance de todo o segmento. Relatos do COFECI (2004) registram que em 1976 várias imobiliárias grandes de São Paulo fecharam em decorrência de medidas restritivas ao crédito e à compra de bens imóveis no Brasil. Hoje, mesmo havendo linhas de crédito através do SFH – Sistema Financeiro da Habitação, o custo é alto, não constituindo de fato um meio popular de acesso à casa própria. Segundo Cherkezian e Bolaffi (1998) os recursos existem e até sobram. Os números mostram que não se consegue repassar os recursos já alocados no

orçamento do FGTS. Em 1977, por exemplo, contratou-se apenas um terço do orçamento dos três anos anteriores.

Portanto, embora se reconheça um déficit habitacional da ordem de 6,6 milhões de moradias, segundo a Fundação João Pinheiro (1995), os corretores e as imobiliárias se vêem limitados a disputar uma faixa relativamente estreita do mercado consumidor. E essa realidade é agravada ainda pela ausência de uma política capaz de catalisar o poder multiplicador desse mercado em benefício da sociedade e da economia brasileiras.

2.2 – Teorias sobre estratégia

Um dos primeiros autores a aplicar a palavra estratégia à administração foi Chandler (1962, p. 13) que a definiu como: “*a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa em longo prazo e a adoção de cursos de ação e domínio dos recursos necessários para alcançar esses objetivos*”.

Entretanto, ao longo da evolução do conceito de planejamento estratégico, percebe-se que ele torna-se mais flexível. A nova estratégia organizacional incorpora além dos aspectos racionais, os intuitivos e os emergentes. Esses últimos não resultam de um processo pré-concebido pelos administradores ou ditado pelas empresas de consultoria. Ao contrário, as estratégias emergentes são resultados de movimentos não formalizados e que despontam de surpresa.

Essas considerações abrangem fielmente o caso em estudo. Quando se propõe uma estratégia para crescimento e desenvolvimento, como no caso Netimóveis, o planejamento e as decisões são permeados por questões emergentes, intuitivas, muito além do racional. Sabe-se que houve a intenção, a necessidade, mas, sobretudo nesse caso onde se uniram empresas com diferentes culturas e filosofias, o imprevisto e o bom senso tiveram papel determinantes.

Contudo, essas estratégias precisam ser aperfeiçoadas por meio de um processo articulado e gradual de tentativas e erros. Nesse sentido Mintzberg (1988) argumenta que estratégia é um termo contextual, ou seja, aplicável às mais diversas situações, que dependendo do momento poderiam ser assim descritas:

- Estratégia como plano: significando um caminho a ser intencionalmente seguido e que conduza a uma determinada situação;
- Estratégia como manipulação: o objetivo dessa estratégia é criar situações que irão enganar um concorrente, oponente ou competidor;

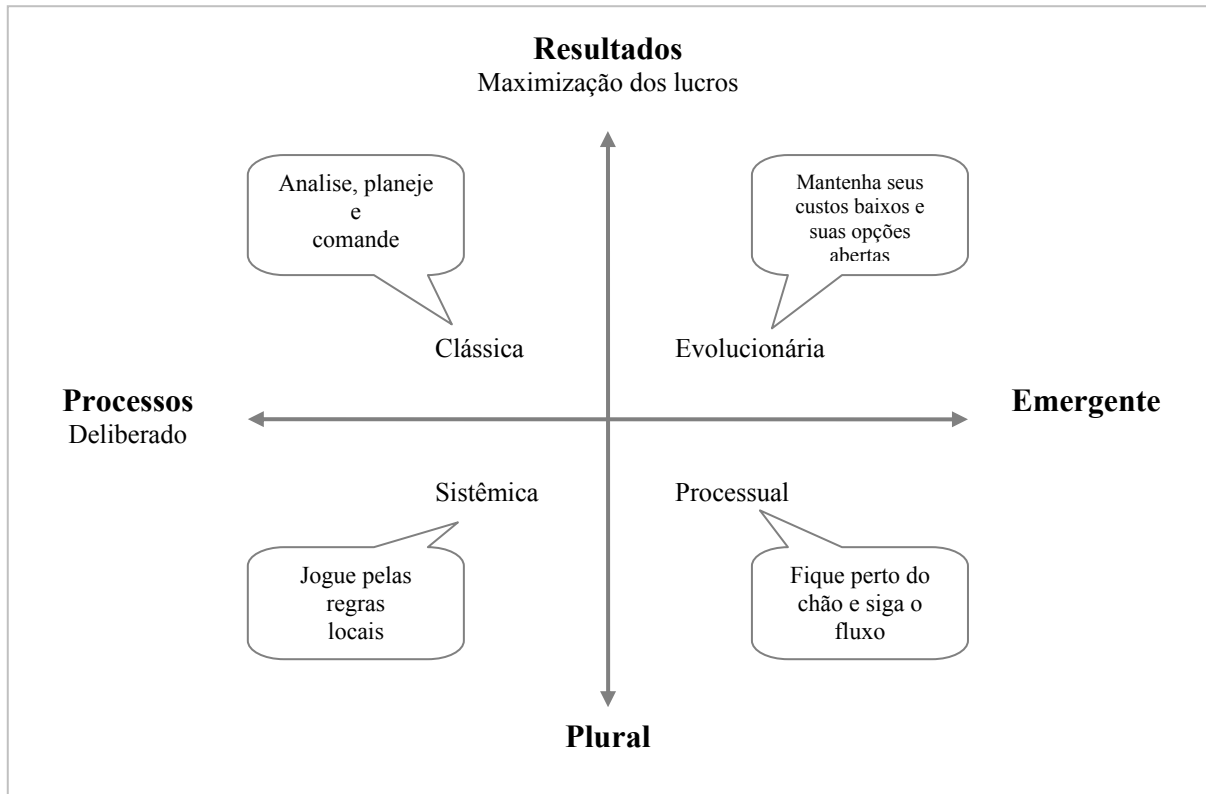
- Estratégia como padrão realizado: essa difere das duas anteriores na medida que não é intencional, é a ocorrida, encontrada ou realizada independente do planejamento;
- Estratégia como posição: poderia ser chamada também de interativa, visto que é aquela que faz a mediação entre a empresa e o ambiente na qual se acha inserida;
- Estratégia como perspectiva: essa estratégia surge a partir da concepção de mundo que possui uma organização. Ela é conceitual e compartilhada pelos membros dessa organização através das suas intenções e/ou ações. Nesse sentido, aspectos como culturas, ideologias e paradigmas se fundem e criam a intuição coletiva do que é o mundo.

Assim, de acordo com Chandler e Mintzberg as duas características principais da estratégia são o fato de ser eventualmente intencional, e de depender de uma liderança que a promova. Ela pode ser intencional, mas precisa de alguém para liderar e implantar, do contrário jamais passaria de uma teoria. Essa questão é mais evidenciada quando o modelo é uma rede organizacional onde a multiplicidade de líderes exige uma liderança ainda mais forte e determinada para promover e operar uma nova estratégia. Além disso, para se obter o consenso, o planejamento tem que contemplar a visão e a compreensão de cada membro dessa rede.

Sobre esse aspecto, Mintzberg (1988) complementa afirmando que a estratégia está inserida em um contexto ambiental (estratégia como posição); é emergente, sendo uma ação efetivamente tomada independente de planejamento (estratégia como padrão realizado); e é uma resposta de seus formuladores à visão que têm do mundo.

Noutra visão Whittington (2002) propõe o estudo da estratégia sob a perspectiva de quatro abordagens genéricas, interpretadas segundo a forma do seu planejamento e os objetivos que as nortearam – Fig. 6.

Figura 6 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.



Fonte: Whittington (2002, p. 3).

A forte influência da cultura norte-americana sobre o gerenciamento estratégico é evidenciada logo de início, quando se remete à “Pergunta Americana” de McCloskey (1990, p. 111): *Do Maine à Califórnia, o democrata capitalista americano aprecia a mais americana das ironias, a Pergunta Americana: Se você é tão esperto, por que não é rico?*

Dessa forma fica claro que não existe uma teoria capaz de estabelecer uma regra fácil para enriquecer, visto que se houvesse, a sua vantagem seria copiada e anulada em pouco tempo. A questão evidencia ainda o foco do gerenciamento estratégico embutido na indagação: a maximização dos lucros.

Nesse contexto, a proposta do estudo consistiu em aprofundar os pressupostos que formam as quatro teorias básicas sobre estratégia, segundo Whittington (2002).

2.2.1 – Abordagem clássica

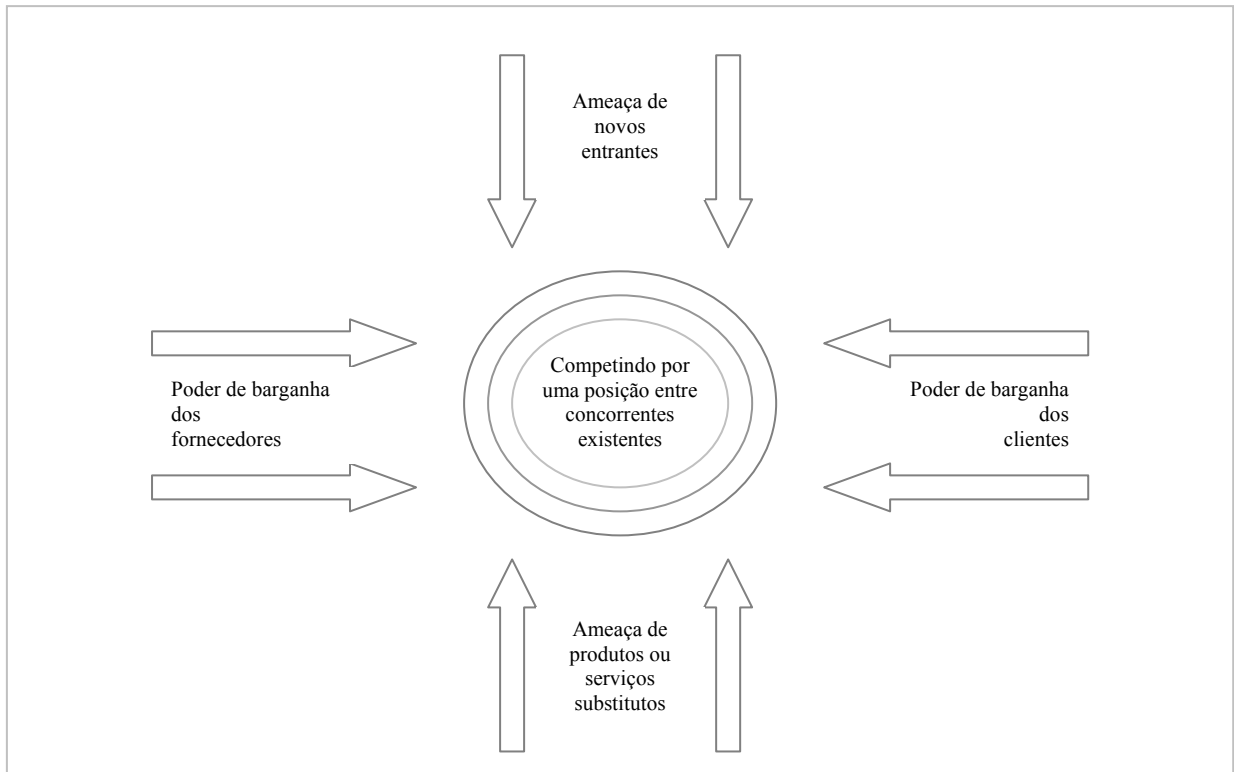
Para os clássicos, a maximização dos lucros é o objetivo principal das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la. Nesse sentido torna-se essencial o pressuposto do tipo ideal de *“homem econômico racional”* (Hollis; Nell, 1975), cujo ideal *“projeta a estratégia como o produto de um único indivíduo empreendedor, agindo com perfeita racionalidade para maximizar sua vantagem econômica”* (Whittington, 2002, p. 17).

O homem econômico racional foi essencial para a validação do pensamento clássico, permitindo a redução da empresa a um tomador de decisões especial, ignorando as complexidades organizacionais internas, mas permitindo o desenvolvimento da lógica racional cujas fórmulas matemáticas prometem um horizonte planejado e seguro. Sua prática é sustentada por um vasto arsenal de fórmulas, matrizes e gráficos de fluxos de caixa, pressupondo a promessa do sucesso dirigido pela técnica.

Entretanto, essa “fórmula” do sucesso é por vezes questionada e criticada pela falta de “sabedoria prática” (Whittington, 2002, p. 18), referindo-se ao distanciamento da realidade e à falta de experiência prática dos formuladores da estratégia.

Na visão clássica de Montgomery e Porter (1998), a essência da formulação estratégica está centrada na capacidade de saber lidar com a competição. Entretanto, os autores não situam sua proposta na mesma perspectiva de Whittington (2002), que admite a estratégia como produto de um único indivíduo empreendedor. Nesse sentido o pensamento é convocado para uma visão mais ampla dessa competição, entendendo que não somente os concorrentes competem, mas interagem também, os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos, constituindo as cinco forças básicas esquematizadas na figura 7.

Figura 7 – Forças que governam a competição em um setor industrial.



Fonte: A busca da vantagem competitiva. Porter (1998, p. 12)

A interação dessas forças representa o conjunto de ameaças a serem enfrentadas e que, portanto, devem ser bem conhecidas e mapeadas. Nota-se que, embora o enfoque do autor seja fortemente voltado para o setor industrial, as observações registradas aplicam-se também a vários outros segmentos da economia, incluindo o caso em estudo.

FORÇAS COMBATENTES

Uma empresa operando num setor não ameaçado por novos entrantes e de poucos concorrentes, poderá ter baixa lucratividade se enfrentar um produto substituto superior ou de baixo custo. O mesmo poderia ocorrer com uma empresa sem concorrentes, mas onde o comprador exerce um poder decisivo sobre o seu negócio. A força ou as forças competitivas vão determinar a lucratividade de um setor e, portanto, devem ser o ponto inicial de uma análise estratégica.

AMEAÇA DE ENTRADA

Os novos entrantes representam uma ameaça cuja magnitude dependerá das barreiras existentes e da reação dos concorrentes. Segundo Montgomery e Porter (1998), há seis grandes fontes de barreiras para novos entrantes:

1. Economias de escala – o que força os novos concorrentes a entrarem no mercado já com grande escala ou operar com desvantagem de custos;
2. Diferenciação de produto – o peso de uma marca pode significar pesados investimentos dos entrantes na tentativa de quebrar a fidelidade do mercado para com um determinado produto;
3. Necessidade de capital – o volume de investimento necessário para entrar num determinado segmento vai determinar o nível de vulnerabilidade de um determinado setor a novos entrantes. Quanto maior o investimento necessário para entrar num segmento, menor serão aqueles dispostos ou capazes de fazê-lo;
4. Desvantagens de custo independentes do porte – nesse caso empresas que detêm um determinado privilégio em relação aos custos, independente do seu porte, tornará difícil a competição de um novo entrante. Detentores de conhecimento, tecnologia, acesso privilegiado (ex: localização geográfica), patentes, tornam a sua posição de custo quase imbatível frente a esse tipo de ameaça;
5. Acesso a canais de distribuição – o recém-chegado tem que conseguir chegar ao consumidor e para isso tem que vencer aqueles já estabelecidos na disputa por um espaço na prateleira. Muitas vezes esse acesso pode significar grandes investimentos e tornar-se uma barreira de grande magnitude para um novo entrante;
6. Política governamental – o estado pode agir no sentido de limitar ou disciplinar qualquer atividade que julgue necessário proteger ou incentivar. Políticas de protecionismo são constantemente praticadas no sentido de resguardar o mercado local. Essa pode ser uma barreira decisiva para aqueles que pretendem entrar em outro país.

Mudanças de condições podem alterar o cenário da competição e estabelecer uma nova relação. No exemplo citado por Montgomery e Porter (1998, p. 16), ao expirar a patente da fotografia instantânea da Polaroid, a barreira de custo que lhe conferia uma situação

privilegiada de custos perdeu força, permitindo uma maior competitividade dos seus concorrentes.

Decisões estratégicas de um grande segmento de um setor podem também estabelecer a constituição de novas e fortes barreiras. O surgimento de redes corporativas é um exemplo, onde a união de esforços de algumas empresas pode estabelecer um ganho de escala com reduções de custos que venham a configurar uma barreira de custo de primeira ordem.

FORNECEDORES E COMPRADORES PODEROSOS

Os fornecedores e compradores poderosos podem estabelecer relações extremamente dependentes e conflitantes entre as empresas. Um fornecedor poderoso pode estabelecer preços, margens, prazos e muitas outras condições. Os compradores poderosos não são diferentes. Além de preços podem ainda estabelecer a qualidade, atendimento e ainda jogar um concorrente contra o outro.

A maioria das empresas seguramente sofre a força de uma dessas pontas. A sua dimensão passa a determinar o peso da sua consideração no planejamento estratégico.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. 20), um determinado setor verá o seu potencial de lucro e crescimento limitados mediante a relação *preço/desempenho* oferecido por um produto substituto. Ou seja, quanto mais atrativa for essa relação, maior a exposição ao risco de um substituto terá uma determinada empresa ou setor. Os mesmos autores citam o exemplo dos produtores de açúcar que viram suas margens engessadas em virtude da forte concorrência representada pelo xarope de milho.

A corrida pela posição de mercado passa a ser uma constante entre concorrentes. Mecanismos como redução de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade passam ao cotidiano desse mercado. Por essa razão, quando um setor adquire maturação, sua taxa de crescimento diminui e seus lucros começam a declinar.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Conhecendo então as forças que interagem nesse processo, cabe então ao estrategista corporativo identificar os pontos fortes e fracos da empresa. A partir desse ponto o plano estratégico poderá estabelecer ações que complementarmente poderão incluir:

1. Posicionar a organização servindo-se da capacidade da empresa de forma que estabeleça a melhor defesa contra a força competitiva;
2. Influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa;
3. Antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas antes dos concorrentes, melhorando e capacitando a posição da empresa no mercado.

Esse modelo de Porter abrange de forma extensa o cenário descrito sobre o mercado imobiliário, onde as quatro forças estão presentes a todo o momento, exigindo das empresas a criação de estratégias que mantenham a sua competitividade sob pena de não sobreviverem à pressão constante dessas ameaças. Nesse aspecto a teoria do homem racional se distancia dessa realidade, visto que a sabedoria prática tem sido o recurso predominante, uma resposta dos seus formuladores à visão do contexto, como lembra Mintzberg (1988).

Mediante essas resumidas considerações, pode-se identificar nessa abordagem uma visão predominantemente racional, cuja bandeira é a marca da escola clássica. Em seu planejamento estratégico poucas são as vezes em que a evolução do mercado, o meio ambiente e a natureza humana são considerados, a exemplo do que ocorre no mercado imobiliário, como forças combatentes que também agem sobre a empresa e o mercado. Entretanto, o conhecimento e a identificação dessas forças ameaçadoras torna-se essencial para um planejamento estratégico que pretenda um posicionamento sólido da empresa, consubstanciado numa vantagem competitiva que a diferencie frente aos seus oponentes.

2.2.2 – Abordagem evolucionária

Essa abordagem considera que os mercados é que garantem a maximização do lucro, não pressupondo, necessariamente, métodos de planejamento racional. Independente dos métodos adotados pelos gerentes, somente os melhores sobreviverão. São os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinado ambiente.

Segundo Henderson (1989, p. 143), *“Os seres humanos podem estar no topo da cadeia ecológica, mas ainda somos membros da comunidade ecológica. Daí por que Darwin seja, talvez, melhor guia para a concorrência entre as empresas do que são os economistas”*.

Os evolucionistas argumentam que o mercado é muito dinâmico e competitivo para se permitir deliberar uma estratégia realmente eficaz e sustentável. Qualquer vantagem seria anulada em pouco tempo. O que seria importante é buscar uma abundância de diferentes iniciativas inovadoras das quais o ambiente possa selecionar a melhor, permitindo à empresa estar preparada para o “que vier”. Nesse sentido pode-se constatar que em alguns momentos as estratégias construídas pela Netimóveis seguiram uma modelagem externa e vertical, resultando de reações intuitivas na tentativa de preparar a empresa para o inesperado.

2.2.3 – Abordagem processual

As bases dessa abordagem, sedimentadas pelos trabalhos da American Carnegie School, é aceitar e trabalhar com o mundo do jeito como ele é. Rejeitando o princípio do homem racional e a perfeição dos mercados competitivos, os representantes daquela escola consideraram seriamente a complexidade interna das organizações. Nesse sentido eles descobriram e evidenciaram dois temas que se tornaram os princípios fundamentais do pensamento processualista:

- Os limites cognitivos à ação racional;
- A micropolítica das organizações.

Considerando esses princípios e as suas implicações, as estratégias das empresas não seriam escolhidas, mas sim programadas. Programadas para “satisfazer” os interesses da organização

em busca de uma “calma organizacional” que não coincide necessariamente com o “maximizar o lucro”. *“Em um mundo tão complexo e cheio de surpresas, o estrategista precisa reter a proximidade, a consciência e a adaptabilidade do artesão, em vez de repousar sobre o orgulho de grandes planejamentos de longo alcance”* (Whittington, 2002, p.28).

Esse foco nas limitações das organizações e processos levou a quatro diferentes concepções de estratégia segundo os processualistas:

- Simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar;
- Os planos podem ser uma forma de segurança e proteção gerencial;
- A estratégia pode emergir retrospectivamente, não precedendo a ação;
- Cultivar cuidadosamente as competências internas.

É sobre esse último item, as competências, que Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998, p. 294) apresentaram um importante estudo sobre a questão da competência essencial para as empresas. Em suas considerações iniciais traçam um paralelo sobre o desempenho de duas grandes empresas de destaque internacional, a GTE e a NEC, cujos resultados ao longo do período analisado foram radicalmente diferentes, invertendo uma supremacia detida até então pela GTE pelo crescimento expressivo da NEC que em 1.988 atingiu um faturamento 31% superior ao da sua concorrente. O que teria levado essas empresas, com negócios comparáveis, a desempenhos tão diferentes? Segundo os autores a explicação estaria ligada à focalização dessas empresas em suas competências essenciais.

Nesse sentido, muito mais importante do que ter uma carteira de negócios é possuir uma carteira de competências, a qual é capaz de promover uma maior integração e um desenvolvimento sustentado de toda a carteira de negócios da empresa.

As competências essenciais seriam então, segundo Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998), a raiz ou a fonte de energia de uma organização, os conhecimentos acumulados coletivamente que permitem coordenar as diversas habilidades de produção e harmonizar as múltiplas correntes de tecnologias. Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências essenciais não diminuem com o uso, mas precisam de constante monitoramento para garantir o seu desenvolvimento.

De acordo com Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998) um exemplo que ilustra bem a questão é o da 3M, cuja competência com fita adesiva se expandiu para uma carteira extremamente diversificada (Post-it, fita magnética, filmes fotográficos, revestimentos abrasivos...) que, no fundo, trata-se de nada menos do que um conjunto de umas poucas competências essenciais compartilhadas. Outro exemplo seria o da Honda, cuja competência essencial em motores e conjuntos de força, a projetou com vantagens únicas nos segmentos de carros, motocicletas, aparadores de grama e geradores.

A materialização das competências essenciais pode ser entendida, nesse sentido, como os produtos essenciais, ou seja, o elo de ligação entre as competências essenciais e os produtos finais. Os motores da Honda voltam a ser o exemplo. São um produto essencial para a consecução do produto final carro, motocicleta ou qualquer outro veículo motorizado. Por esse caminho muitas empresas descobriram que poderiam atingir uma participação muito maior de mercado oferecendo produtos essenciais para outras empresas que detêm o poder da marca de produtos finais.

Outro exemplo citado por Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998, p. 305) é o da Canon, que *“tem a reputação de ter 84 por cento da participação de fabricação mundial para os motores para impressoras a laser de mesa, muito embora sua participação de marca no negócio de impressoras a laser seja minúscula”*. Outros tantos exemplos podem ser identificados nesse sentido, ou seja, empresas que optam por atingir um mercado utilizando os seus produtos essenciais como forma de maximizar a sua participação mundial, as suas receitas e o feedback do mercado, essenciais para um posicionamento estratégico de longo prazo.

A partir dessa compreensão, torna-se crítica a posição das SBU (unidades estratégicas de negócios – *strategic business unit*) onde, ao contrário da corporação que se concebe em competências essenciais, não se tem uma visão mais ampla da empresa, ficando refém da capacidade e do talento das pessoas que dirigem tais unidades. Em outras palavras, se não se identificarem as competências essenciais de uma corporação, as SBU buscarão sempre pelas oportunidades que estiverem mais à mão, desprezando sua capacidade inovadora mais abrangente baseada numa visão global do negócio.

Nesse sentido, passa a ser fundamental desenvolver uma arquitetura estratégica da empresa que compreenda a identificação das competências essenciais que devem ser formadas para si. Dessa forma a organização se verá forçada a identificar e a se comprometer com as obrigações técnicas e de produção por toda a extensão dos seus negócios, produzindo uma vantagem competitiva substancial.

Assim como as competências essenciais devem ser identificadas e desenvolvidas, as pessoas que detêm tais competências devem dispor de uma permeabilidade dentro da organização, circulando por outras áreas de forma a garantir a difusão e propagação desses atributos. A alta gerência deve ser capaz, além de formular a arquitetura estratégica, de promover a integração e a lealdade dessas pessoas portadoras de competências.

Resumindo, segundo essa corrente representada por Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998), os gerentes de hoje devem perseguir a liderança de fabricação de produtos essenciais, gerando vantagem competitiva e aumentando a participação global de suas organizações.

Mas como ficaria essa proposta para o setor de serviços? Nesse caso, como lembram os evolucionistas, a empresa tem que estar preparada para o “que vier”, e criar serviços essenciais para se diferenciar e se manter competitiva. Nesse caso uma das respostas poderia ser a criação de redes corporativas, como citado por Montgomery e Porter (1998), possibilitando a transformação de um serviço comum num serviço diferenciado, competitivo.

2.2.4 – Abordagem sistêmica

Os teóricos sistêmicos acreditam que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos nos quais estão inseridas. Na visão sistêmica é possível planejar e agir efetivamente dentro dos seus ambientes. Entretanto, os formuladores das decisões não são indivíduos imparciais, absolutamente isentos. Eles estão inseridos num contexto social específico que os influencia conforme variáveis que incluem profissões, nações e estados, famílias e gênero.

Segundo os sistêmicos, o planejamento formal clássico é útil e necessário para legitimar as estratégias empresarias da elite dominante frente à sociedade. Entretanto, a diversidade das práticas econômicas contemporâneas e a complexidade dos ambientes exigem uma sensibilidade sistêmica na formulação de estratégias realmente competitivas. Supor que concorrentes que vêm de ambientes e realidade diferentes estejam agindo com estratégias semelhantes pode constituir-se num erro leviano e substancial. A realidade de cada país ou região pode determinar objetivos diametralmente opostos, impondo diferentes perspectivas do que é desejável num planejamento estratégico.

Nesse sentido, a abordagem sistêmica entende que as estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”. Não há muito que inventar: jogue pelas regras locais.

Analisando as quatro abordagens, considera-se que os clássicos vêem a estratégia como um processo racional de planejamento em longo prazo, essencial para garantir o futuro. Os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e acreditam que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas questionam também o planejamento em longo prazo, vendo a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Por último, os sistêmicos adotam uma posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem muito do contexto social, devendo ser compreendidas com sensibilidade sociológica.

De qualquer maneira, extraindo dessas propostas teóricas os referenciais para esse estudo, pode-se considerar que a formulação das estratégias, num ambiente competitivo e de baixas barreiras como o caso em estudo, permeia de alguma forma as quatro abordagens. Ela é emergente, na medida que reage à realidade do mercado e busca a sobrevivência, mas por vezes é planejada racionalmente, vislumbrando o longo prazo. Portanto, há que se considerar o processo como um todo, admitindo que a formulação das estratégias poderá seguir vários caminhos, associando ou não os conceitos de abordagens propostos por Whittington (2002).

2.3 – Estratégias de crescimento

“O problema da organização industrial tem me intrigado desde que recebi meu primeiro M-16 no exército, no qual estava estampado Made by General Motors”.
(Walker, 1988, p. 377)

Nessa altura, estendendo o estudo sobre a estratégia, torna-se fundamental entender as implicações das quatro perspectivas para três estratégias de crescimento em particular – inovação, diversificação e internacionalização.

2.3.1 – Inovação

Na tradição clássica dominante, percebe-se que para o sucesso de uma inovação é essencial que esta seja concebida e orientada pelo mercado. Segundo Cooper e Bretani (1991), para os serviços, tanto quanto para os bens manufaturados, uma forte orientação de mercado – expressa por pesquisa de mercado, testes extensivos e capacidade de reação às necessidades do cliente – é vital para o sucesso na inovação. Ou seja, mantenha-se próximo dos seus clientes.

Nesse sentido deve-se controlar a pressão exercida pelos departamentos de pesquisa e desenvolvimento através da orientação para o marketing. As iniciativas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) deveriam, portanto, ser subordinadas e integradas à direção de marketing da organização.

Na perspectiva de Whittington (2002) a inovação pode servir a outros objetivos, além de deixar os clientes felizes. Visões das perspectivas tanto processual quanto sistêmica sugerem também que a abordagem dirigida para o mercado pode não ser o único meio efetivo, e lucrativo, para inovar.

Dois grupos da tradição clássica divergem sobre o tema, e ajudam a esclarecer a obsessão dos profissionais de marketing com o cliente, quanto à inovação.

Tanto os schumpeterianos quanto os marxistas compartilham o enfoque clássico no lucro e no controle, mas chegam a conclusões radicalmente diferentes. Os schumpeterianos apontam para o papel da inovação na supressão da concorrência e no domínio dos clientes; as abordagens marxistas enfatizam que as novas tecnologias podem aumentar o controle gerencial e reduzir o custo da mão-de-obra (Whittington, 2002, p. 90).

Jacob (In: Revista Info Exame, No 233, agosto de 2005, pág. 26) declara: *“Mais de 50% do PIB do Brasil já é do setor de serviços. Então o que a empresa pode fazer? Inovar. E a grande inovação está em criar algo que não existe”*.

Os sistêmicos registram seu ceticismo sobre essa perspectiva orientada exclusivamente para o cliente. Segundo eles há que se considerar os interesses dos profissionais de marketing envolvidos no processo e as especificidades culturais. Segundo Whittington (2002), os ocidentais mostram forte tendência pelo pensamento racional, enquanto que os japoneses, por exemplo, preferem o tácito e o holístico.

Já para os processualistas, a abordagem de inovação orientada para o marketing falha por exagerar a previsibilidade de mercados e subestimar a complexidade das organizações. Por eles, o mercado engana porque a percepção que os consumidores têm das suas necessidades é restrita e deficiente, sobretudo quando não sabem o que é viável tecnicamente. Segundo eles, a inovação muitas vezes ocorre acidentalmente, como foi o caso da descoberta do poliuretano, relatada por Reader (1975), resultado de uma explosão acidental nos laboratórios da empresa ICI em 1933.

Na visão processualista a inovação é um processo na maioria das vezes incontrolável. Segundo Quinn (1985, p. 83), *“poucas, se houver, das importantes inovações resultam de sistemas de planejamento altamente estruturados”*. A melhor forma de inovar é pelo incrementalismo, pluralismo e descentralização – *“o caos dentro de diretrizes”*.

2.3.2 – Diversificação, integração e aquisições

A diversificação das empresas torna-se mais expressiva no século XX, sobretudo no período pós-guerra. Apesar do discurso de concentrar-se e voltar às competências essenciais no final do século XX, as grandes empresas continuaram a diversificar-se.

Pela visão clássica a diversificação é resultado de um desenvolvimento lógico, garantindo o uso eficiente e racional dos recursos. Já os sistêmicos creditam essa tendência à facilidade peculiar que os mercados financeiros anglo-saxões ofereciam para as fusões e aquisições.

Para os clássicos a decisão pela diversificação passa por uma análise racional.

Os custos de transação de manter determinadas atividades internamente são realmente inferiores à subcontratação deles no mercado aberto? Se não forem, desintegre. Existem recursos subutilizados – gerentes, fábrica, canais ou marcas – que poderiam ser mais bem aproveitados para ganhar economias de escopo? Se existirem, diversifique. (WHITTINGTON, 2002, p. 100).

Para os sistêmicos essa decisão extrapola muito essa visão racional. A decisão pela diversificação, seja pela fusão ou aquisição, contempla questões outras como interesses e necessidades de grupos de pessoas e da própria estratégia da organização.

2.3.3 – Internacionalização

A internacionalização surge como estratégia de posicionamento e defesa das empresas frente aos seus concorrentes no cenário mundial. Segundo Whittington (2002), por meio do FDI, investimento estrangeiro direto, as empresas iniciam um forte movimento nesse sentido no final do século XIX, quando empresas inglesas respondem por 45,5% do total de ações de FDI do mundo

A estratégia multinacional é um jogo de criar e defender posições oligopolistas das quais se extraem lucros não competitivos de consumidores dominados. Quanto mais os participantes forem multinacionais, maior a sua vantagem. Uma proliferação de investimentos no país aprimora a capacidade de retaliar agressores de forma gradual e não destrutiva: o defensor pode disparar tiros de advertência em pequenos mercados primeiro, só chegando à guerra total em mercados importantes se o agressor não recuar. (WHITTINGTON, 2002, p. 113)

A diversificação em mercados internacionais, segundo os clássicos, permite desenvolver uma série de estratégias como subsidiar a batalha em mercados particulares, aprimorar o

conhecimento sobre o concorrente e até mesmo estabelecer um equilíbrio conivente e “gentil” com os competidores.

Em conclusão, na visão dos evolucionistas a internacionalização é uma fonte importante de ganhos e eficiência competitiva. Já os clássicos, com a teoria do jogo, vêem essa estratégia como parte de um jogo elaborado de concorrentes que se antecipam e se contrapõem. Já os sistêmicos são céticos quanto a essa eficiência e preferem suspeitar de um interesse mais imperialista, e ressaltam a confusão desse jogo sob o argumento de que nem todos manterão as mesmas regras.

E ainda, ao observar as diferentes perspectivas sobre as estratégias de inovação, diversificação e internacionalização, percebe-se uma clara necessidade das organizações de estabelecer planos ou se adaptar a eles, como preferem os sistêmicos, de modo a garantir o crescimento das empresas. Seja por interesses pessoais, pelo dos acionistas, por proteção ou pela maximização dos lucros, essas estratégias têm como pano de fundo a sobrevivência e crescimento dessas organizações. Talvez tenha faltado aqui considerar a alternativa da criação de redes organizacionais como estratégia de crescimento, como será visto adiante. Para o caso em estudo, a estratégia de inovação e diversificação associada à hipótese de formação de uma rede corporativa seriam possivelmente uma grande alternativa de crescimento, o que será objeto de confirmação nessa pesquisa.

2.4 – Gerenciando a estratégia

Segundo Cyert e March (apud Whittington, 2002, p. 118):

As organizações são coalizões de indivíduos limitadamente racionais e politicamente motivados, tendenciosos do ponto de vista cognitivo, que adoram a rotina. Fazer mudar esses tipos de organizações exige muita paciência para persuadir e estabelecer acordos políticos.

É por meio dessa reflexão que se abre o debate sobre as dificuldades inerentes ao gerenciamento da estratégia, tratando a questão sob as perspectivas clássica, processual, evolucionista e sistêmica.

2.4.1 – Estratégia e estrutura

O debate, segundo cada escola, tende para a defesa dos seus princípios. Mas parece que uma questão serve de interseção: para que serve uma boa estratégia se não se encaixa na estrutura e vice-versa?

Nesse sentido a visão de Alfred Chandler (1962) prevaleceu por muito tempo. Segundo ele, a estrutura segue a estratégia. Em seus estudos exemplificados pela Du Pont, General Motors, Standard Oil (agora Exxon) e Sears Roebuck, ele descreve como a diversificação acabou gerando um caos organizacional. Enquanto essas empresas não adotaram novas estruturas com várias divisões, para acompanhar a estratégia de diversificação, o caos resultante desse processo quase acabou com as próprias organizações. Resumindo, a estrutura precisa seguir a estratégia.

Os autores processuais, no entanto, servem-se da mesma lógica para entender que ordem é contrária, defendendo que a estrutura vem primeiro, antes da estratégia. Ou seja, a estratégia é formulada de acordo com as ferramentas que se possui. Numa visão mais equilibrada Mintzberg (1990, p. 183) conclui que a relação entre estrutura e estratégia é recíproca: *“a estrutura segue a estratégia... como o pé esquerdo segue o direito”*.

Sendo assim, segundo Whittington (2002), parece um tanto simplista a visão clássica e evolucionista, acreditando que a estrutura é capaz de seguir fielmente a estratégia, desconsiderando outras questões como as apresentadas pelos sistêmicos onde o ambiente, por meio das suas inúmeras variáveis, pode interagir nessa relação, tornando-a mais dependente do meio do que da lógica racional do planejamento clássico. Concluindo, é preciso ser sensível ao contexto.

2.4.2 – Mudança estratégica

Segundo Whittington (2002, p. 127), a visão processual enfatiza a dificuldade da mudança da estrutura organizacional, sobretudo quando se trata de uma mudança estratégica geral. Dessa forma, a capacidade de mudança estratégica torna-se uma importante arma de diferenciação e

vantagem competitiva. *“A vantagem verdadeiramente sustentável vem da capacidade interna de adaptar-se e de aprender”*.

Nesse sentido, a grande dificuldade reside em conseguir dos gerentes a postura adequada e eficaz para implantação das novas estratégias, incorporando as mudanças necessárias para a sua implantação. Muitas vezes a substituição desses gerentes torna-se a única maneira de se atingir as mudanças desejadas. Os profissionais de dentro da empresa parecem relutantes às mudanças e aos rompimentos estabelecidos por uma nova estratégia ou até mesmo por guinadas exigidas para uma recuperação de mercado.

Para os teóricos da “agência”, o controle da eficácia das mudanças e a fidelidade com os interesses da organização podem ser obtidos por meio da pressões de mercado, onde os agentes são expostos a todo tipo de pressão (ameaça de demissão, de exposição na mídia por fraco desempenho, ameaça de venda da sua unidade, abandono de projetos e etc).

Os teóricos processualistas têm uma visão menos fatalista. A solução, segundo essa escola, estaria na aprendizagem corporativa. Segundo De Geus (1988, p. 71), então chefe de planejamento da Royal Dutch Shell, *“a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”*. Na Shell, portanto, o planejamento corporativo é basicamente sobre flexibilidade – mudança de mentalidade – em vez de rigidez – formulação de planos.

As estruturas cognitivas existentes precisam ser constantemente desafiadas, estimulando-se os dissidentes, tolerando-se os experimentos fracassados e aceitando-se a definição chinesa dualista de crise (risco e oportunidade). A natureza auto-reforçadora coletiva das receitas existentes requer que os processos tanto de aprendizagem quanto de desaprendizagem estendam-se profundamente pela organização. (WHITTINGTON, 2002, p. 132).

O perigo dessa aprendizagem gradual ou treinamento compreensivo é a sua natural sensibilidade aos interesses pessoais daqueles que deveriam agir com isenção às mudanças necessárias. Dessa forma, embora reconhecendo a necessidade das mudanças, os gerentes podem recusar a aprendê-las mediante um interesse pessoal.

Seja qual for a perspectiva, a questão da mudança é sempre polêmica e difusa. Não apenas porque fere interesses pessoais, mas porque rompimentos de qualquer natureza podem gerar

conflitos e rejeições. Nesse sentido, desconsiderar a interseção da razão das várias escolas poderia remeter a uma visão um tanto míope da realidade empresarial.

Nem tanto ao mar nem tanto a terra, talvez seja essa a única perspectiva verdadeiramente sensata dessa questão. Como conceber um plano estratégico envolvendo mudanças sem considerar a possibilidade da intercalação sequencial, *primeiro a estratégia em segundo a estrutura* ou *primeiro a estrutura em segundo a estratégia*? Seria mais uma reflexão sobre o ovo ou a galinha? E mais, como planejar sem considerar todas influências do ambiente nessa estrutura que deverá executar tal estratégia? Ou ainda, como gerenciar essas mudanças sem uma visão evolucionista, onde uma mera distração pode aniquilar a empresa?

Parece que a questão decisiva mais uma vez reside na intuição dos dirigentes em saber coordenar as melhores opções segundo o momento e a realidade que circundam determinada situação. Um exemplo eloqüente desse pensamento pode ser compreendido por meio de um artigo do publicitário Júlio Ribeiro, publicado na Revista Exame de maio de 2.003 – página 102, cuja essência é resumida a seguir:

“Pense no nome do maior executivo, no mais competente que você conheça. Proponha-lhe o seguinte projeto: suba até o morro da Mangueira e procure arregimentar 10.000 voluntários. Monte, com a colaboração deles, o projeto de um show monumental que envolva a contratação de dezenas de técnicos, estilistas e coreógrafos.



Desfile da mangueira:
Mobilização espontânea
motivada pela alegria.

Cada pessoa do grupo terá de comprar uma fantasia que custará três meses de salário para usá-la numa única noite. Todas terão de comparecer duas vezes por semana à quadra da escola para ensaiar. Tudo isso sem ganhar nada. Terão de levantar 1 milhão de dólares para pagar as despesas, locomover-se por conta própria para o local do desfile, chegar pontualmente, obedecer

cegamente às ordens dos fiscais e, se a escola não ganhar, chorar. Impossível? Mas elas fazem isso todo ano! Qual a explicação para o sucesso desse processo monumental a partir de quase nenhum recurso, gente de baixo grau de escolarização, moradores de um lugar de alto risco, praticamente sem ajuda de nenhuma entidade externa?” Julio Ribeiro – presidente da agência Talent

2.5 – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

2.5.1 – OS PROCESSOS DECISÓRIOS DO CONSUMIDOR

Remetendo aos objetivos dessa pesquisa, os quais propõem verificar a percepção dos clientes em relação ao caso em estudo, a Netimóveis, entender o comportamento do consumidor e o seu processo de escolha passa a ser essencial.

O comportamento de escolha humano já foi objeto de inúmeras pesquisas. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento de processo de decisão pode ser entendido como resultante da solução de um problema. Por solução de problema os autores se referem “à ação constante, ponderada, tomada para trazer satisfação de uma necessidade” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 92).

Nesse sentido, muitos fatores podem influenciar o resultado, como motivações internas e externas, pressões sociais e ações de marketing. A tomada de decisão é resultante da combinação de todos esses fatores, e o indivíduo provavelmente decidirá com base naquilo que é lógico e coerente para ele.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 92), quando o indivíduo age ponderando e avaliando cuidadosamente os atributos utilitários (ou funcionais) do produto, pode-se entender que ele está a caminho de uma tomada de decisão racional. Por outro lado, benefícios hedonistas (orientados emocionalmente) poderão predominar, sendo o objeto de consumo visto simbolicamente em termos de prazeres sensoriais. A decisão pela compra e o consumo, em geral refletem uma combinação dos benefícios utilitários e hedonistas. Ainda segundo os autores em tela, a tomada de decisão de consumidor tem os seguintes estágios:

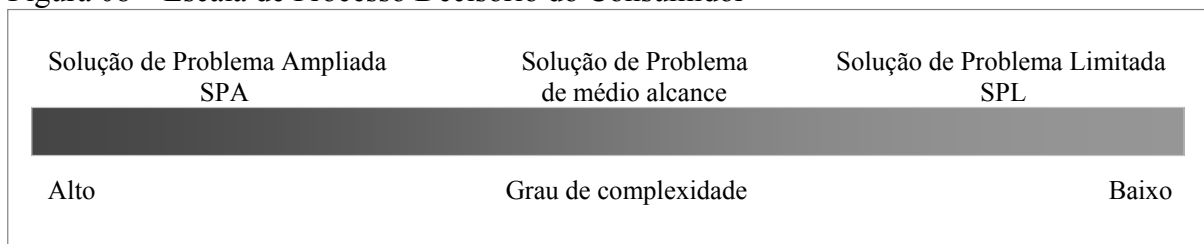
1. Reconhecimento de necessidade – compreendendo a percepção da diferença entre a situação desejada e a situação real suficiente para estimular e ativar o processo decisório;
2. Busca da informação – busca interna (compreendendo a informação armazenada na memória) e busca externa (compreendendo a aquisição da informação no ambiente);

3. Avaliação de alternativa pré-compra – compreende a avaliação das opções de benefícios esperados e o processo da escolha para a alternativa preferida;
4. Compra – aquisição da alternativa preferida ou de uma substituta aceitável;
5. Consumo – uso da alternativa adquirida;
6. Avaliação de alternativa pós-compra – compreende a verificação do grau em que a experiência de consumo gerou satisfação;
7. Despojamento – descarte do produto não consumido ou do que dele restou.

Seguindo esse raciocínio, Engel, Blackwell e Miniard (2000) complementam o entendimento sobre o assunto, apresentando o seu modelo de processo de decisão do consumidor. Segundo o modelo, existe um conjunto complexo de fatores que influenciam e moldam o comportamento de processo decisório, que são divididos em três categorias: (1) diferenças individuais (compreendendo as categorias recursos do consumidor, conhecimento, atitudes, motivação e personalidade, valores e estilo de vida); (2) influências ambientais (compreendendo a cultura, classe social, influência pessoal, família e situação) e (3) processos psicológicos (compreendendo o processamento de informação, aprendizagem e mudança de atitude e comportamento).

Ainda segundo o modelo, o processo decisório possui uma escala contínua de complexidade de tomada de decisão que varia de alta a baixa, FIG. 8.

Figura 08 – Escala de Processo Decisório do Consumidor



Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 102)

A escala proposta pelos autores pressupõe que os consumidores que estão tomando uma decisão pela primeira vez terão suas ações baseadas em alguma forma de solução de problema. Se esse processo é complexo, é chamado de solução de problema ampliada ou complexa (SPA). Se, no entanto, a solução representar um grau mais baixo de complexidade, o processo é chamado de (SPL), solução de problema limitada.

Se o processo decisório é detalhado e rigoroso, a solução de problema ampliada (SPA) é uma necessidade. A SPA é normalmente usada na compra de produtos ou serviços para os quais os custos e riscos de uma decisão errada são altos, como por exemplo, no mercado imobiliário.

Quando a SPA é ativada, todos os seis estágios dos processos decisórios provavelmente serão seguidos, embora não necessariamente numa ordem precisa. É provável que muitas alternativas sejam avaliadas e uma ampla variedade de fontes de informação seja consultada. Além disso, a decisão de como e onde fazer a compra também exige busca e avaliação adicionais. (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 103)

2.5.2 – FATORES QUE INFLUENCIAM A EXTENSÃO DA SOLUÇÃO DE PROBLEMA

Em geral, segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), três condições importantes se apresentam na solução de problema ampliada: (1) há um alto grau de envolvimento (relevância pessoal) acompanhando a compra; (2) as alternativas são diferenciadas de maneiras variadas; e (3) há tempo disponível suficiente para a deliberação.

Para Antil (apud Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 106) “*envolvimento é o grau de importância pessoal percebida e/ou interesse evocado por um estímulo (ou estímulos) dentro de uma situação específica*”. Nesse sentido, o consumidor busca minimizar os riscos e maximizar os benefícios obtidos da compra e do uso.

De acordo com Laurent e Kapferer (apud Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 108), “*a SPA é mais provável na medida em que as alternativas de escolha são vistas como diferenciadas. Quanto mais elas forem percebidas como similares, entretanto, maior a probabilidade de SPL ou alguma forma de solução de problema de médio alcance*”.

2.5.3 – AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVA PRÉ-COMPRA

A avaliação de alternativa pré-compra é o “*processo pelo qual uma alternativa de escolha é avaliada e selecionada para atender às necessidades do consumidor*” (Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 135). Quando a avaliação de alternativa pré-compra é complexa, como no caso da aquisição de bens de alto valor (pode-se fazer uma analogia com a aquisição de imóveis), a avaliação assume a forma mostrada na Fig. 9:

As decisões geralmente são tomadas em relação às alternativas de escolha consideráveis e aos critérios de avaliação (dimensões ou atributos) que serão usados ao julgar as alternativas.

Em seguida são julgados os desempenhos relativos das alternativas consideradas ao longo dos critérios de avaliação.

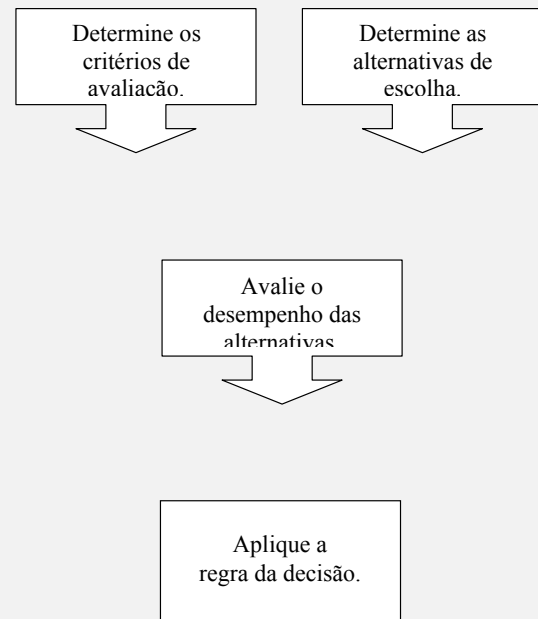
Nesse momento é aplicada aos julgamentos realizados uma regra de decisão para selecionar uma alternativa em particular.

Os critérios de avaliação são os atributos particulares utilizados no julgamento das

alternativas de escolha. Os critérios podem ter várias formas. O consumidor pode considerar fatores como segurança, confiabilidade, preço, nome da marca, país de origem, garantia, etc. Fatores de natureza hedonista podem ser igualmente importantes como sentimentos de posse (prestígio, status) ou de dirigir um carro imponente. Esses fatores parecem compor as considerações de um comprador ou locatário de um imóvel, onde questões de segurança, confiabilidade, preço e garantia aparentemente não são dissociados de questões hedonistas.

Seguindo esse raciocínio torna-se importante entender o conceito de saliência dos critérios de avaliação. Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 138), “*saliência refere-se à influência potencial que cada dimensão pode exercer durante o processo de comparação*”. Os autores citam o exemplo das viagens aéreas, onde fatores como segurança e preço podem ser tão semelhantes que outro atributo importante (atributo saliente) será necessário para que realmente influencie o processo de avaliação. Esses atributos nos quais as alternativas diferem em seus desempenhos os autores denominam de atributos determinantes. No caso de um imóvel essa saliência poderia ser ilustrada por um fator hedonista, como status, projeção e prestígio.

Figura 09 – Componentes Básicos do Processo de Avaliação de Alternativa Pré-compra.



Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 136)

Mas, para determinar um conjunto de alternativas do qual uma escolha será feita, o consumidor constituirá um conjunto de considerações. Quando os seus conhecimentos ou memória não são suficientes para formar um julgamento, ele fará uma busca externa. As estratégias ou procedimentos utilizados para fazer a escolha final são chamados de regras de decisão (Engel, Blackwell e Miniard, 2000).

As regras de decisão podem variar de simples até aquelas mais complexas, que envolvem tempo e esforço de processamento do consumidor. Para uma escolha habitual, a regra de decisão é simples. Quando a regra a ser adotada é mais elaborada ou complexa, uma distinção torna-se fundamental: ela envolve um procedimento compensatório ou não-compensatório?

Regras não-compensatórias, como lexicográficas, eliminação por aspectos e conjuntiva, não permitem que os pontos fortes do produto compensem os seus pontos fracos. Já as regras compensatórias permitem que os pontos fortes do produto compensem os seus pontos fracos. É análise dos ônus e bônus que se podem obter de um produto e que, portanto está presente na formação de um processo de compra.

2.5.4 – O PROCESSO DE COMPRA

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 152), o processo de compra contempla várias decisões: (1) se comprar ou não; (2) quando comprar; (3) o que comprar; (4) onde comprar; e (5) como pagar.

Muitas vezes esse processo da decisão de compra é abortado, decorrente de um grande número de fatores que podem intervir:

- Mudança de motivações – outras necessidades tornam-se dominantes sobre a necessidade ativada;
- Mudança de circunstâncias – questões econômicas e outros fatores podem tornar a compra numa decisão imprudente;
- Nova informação – a avaliação de alternativa anterior mostrou-se deficiente;
- Alternativas desejadas não estão mais disponíveis – escassez não prevista.

Diante dessas questões, o marketing de relacionamento tornou-se o grande desafio. A criação e a troca produtiva de uma base de clientes leais são realizadas, segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), pelos seguintes meios: (1) foco no valor agregado ao consumidor; (2) venda pessoal; (3) promoção de vendas; e (3) marketing de banco de dados.

Mas, alcançar o público-alvo está cada vez mais difícil. Por isso grande parte dos profissionais de marketing está apostando cada vez mais numa combinação de métodos de marketing direto contemplando vendas diretas, anúncios de mala direta, catálogos de mala direta, telemarketing, anúncios de resposta direta e mídia eletrônica interativa.

De qualquer maneira, precipitar o processo de compra, sobretudo quando se trata de uma solução de problema ampliada (SPA), como no caso do mercado imobiliário, não é tarefa fácil. Para isso torna-se importante conhecer como se dá o processo de decisão de consumir do possível cliente.

2.5.5 – CONSUMO, SATISFAÇÃO E DESCARTE

A decisão de consumir ou não consumir está sujeita a inúmeras influências. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 172), a decisão pelo consumo ou o uso, que segue o ato de comprar, pode incluir várias formas:

- Uso na primeira oportunidade conveniente;
- Armazenamento de curto prazo em antecipação de oportunidades de uso posterior;
- Armazenamento de longo prazo sem uso específico ou antecipado em mente.

Entretanto, o processo de consumo pode ser abortado em consequência do arrependimento do consumidor, resultante da dúvida pós-compra (ou dissonância). Nesse sentido, o trabalho de marketing reforçando a escolha do consumidor pode ser vital para a satisfação e retenção do cliente.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p.172) essa satisfação e retenção do cliente passam pelo “...retorno ao conceito duradouro de um relacionamento mais íntimo, individual, com o cliente, chamado marketing de relacionamento”.

Mas para atingir esse relacionamento a pesquisa contínua de marketing tornou-se essencial. Trata-se de um caminho eficaz para conhecer a realidade íntima do consumidor. Os resultados podem ser produtivos, como cita em sua experiência Susan Krafft (apud Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 175) sobre a pesquisa realizada pela revista norte americana *Decorating Remodeling* sobre o papel da cozinha na vida familiar:

A ‘cozinha dos sonhos’ deve permitir seis funções diferentes: (1) uma área central para preparação de comida; (2) um lugar para guardar casacos e botas; (3) uma sala de jantar; (4) uma sala de leitura; (5) armazenamento de alimentos com controle de temperatura; e (6) copa. Isso tomaria cerca de 55 metros quadrados, mais de um terço do espaço da construção total na maioria das casas.

Entender o significado do consumo na vida diária passa a ser o ponto-chave. Compreender como o consumidor compara o desempenho de produto ou serviço com as expectativas, levará ao entendimento de como alcançar a satisfação ou insatisfação do cliente. A satisfação leva à retenção do cliente, reforçando a sua lealdade, enquanto a insatisfação pode gerar reclamações de toda ordem.

Nesse contexto é particularmente interessante a visão de Lovelock e Wright (2001, p. 102) quando enunciam: *“Em grande medida, as definições baseadas nos serviços igualam qualidade e satisfação do cliente, conforme a fórmula”*:

$$\text{Satisfação} = \text{Serviço prestado} / \text{Serviço esperado}$$

Segundo essa teoria a qualidade do serviço é representada pelo grau em que as expectativas do cliente são atendidas ou superadas pelo serviço prestado. Se o serviço for compreendido como melhor do que o esperado, o cliente fica satisfeito, se por outro lado estiver abaixo das expectativas, pode ficar decepcionado.

Para Lovelock e Wright (2001) a qualidade de um serviço é resultado da avaliação dos clientes a partir de um julgamento baseado em algum padrão que existia antes da experiência de serviço. As expectativas do cliente estariam baseadas, portanto nesse padrão interno para julgar a qualidade do serviço. Por isso em geral os clientes possuem uma referência do serviço esperado que desejam. Embora todos prefiram um serviço ideal, os clientes não possuem expectativas absurdas ou extravagantes. Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 104), os clientes

compreendem que as empresas nem sempre prestam o melhor serviço possível. Por esse motivo, eles também possuem um nível inferior de expectativas para serviço aceitável. Esse nível inferior de expectativa, chamado serviço esperado, é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão sem ficar insatisfeitos.

Com relação às expectativas, pode se perceber um consenso na visão de Engel, Blackwell e Miniard (2000) e de Lovelock e Wright (2001). É importante comunicar corretamente e não gerar falsas expectativas no cliente.

A criação de expectativas realistas, (evitando a frustração do consumidor), a garantia da qualidade do produto e o enfrentamento correto da insatisfação (assumindo responsabilidades com respostas rápidas e apropriadas) são elementos que para Engel, Blackwell e Miniard (2000) podem assegurar uma estratégia de marketing eficaz para a retenção do cliente.

Mas, ao tratar da satisfação torna-se imprescindível considerar a teoria dos dois fatores de Herzberg (apud Marras, 2002), a qual propõe a existência de dois fatores motivacionais:

- Os que, predominantemente, causam satisfação;
- Os que, predominantemente, causam a não satisfação;

Segundo o autor os primeiros fatores causam satisfação ou motivação, entretanto a sua falta não causará necessariamente a insatisfação ou desmotivação. Remetendo ao mercado imobiliário, um bom exemplo seria um imóvel à venda que se apresenta com uma determinada decoração. Esse atributo pode motivar seu possível comprador, no entanto a sua ausência pode ser indiferente para o cliente.

O segundo grupo trata do que o autor chama de ‘fatores higiênicos’, ou seja, aqueles cuja presença pode não causar satisfação, mas a sua ausência pode gerar a não satisfação. Um restaurante sem banheiros poderá gerar uma insatisfação, entretanto a presença de cinco banheiros não aumentará necessariamente a satisfação dos seus clientes. Portanto, conhecer o que motiva, o que não motiva e o que desmotiva, pode ser crucial para conquistar um cliente.

Em outra perspectiva, Schiffman e Kanuk (2000) apresentam uma visão semelhante por meio do seu modelo de processo de motivação. Para eles a frustração é resultante do fracasso em

alcançar um objetivo. Nesse sentido as estratégias das empresas estarão sensíveis aos efeitos de sucesso e fracasso de seleção de objetivos. Os objetivos devem ser alcançáveis e os anúncios devem ser realistas. Do contrário podem causar a frustração por não atenderem as expectativas geradas.

As necessidades e objetivos estão sempre mudando em resposta a diversas variáveis como o ambiente, experiência adquirida, mudança da condição física ou social. Segundo Schiffman e Kanuk (2000, p. 63):

À medida que os indivíduos alcançam seus objetivos, eles desenvolvem outros. Se não os alcançam, eles continuam a se dedicar a velhos objetivos ou desenvolvem objetivos substitutos. Algumas das razões pelas quais a atividade humana voltada para as necessidades nunca pára incluem: (1) as necessidades existentes nunca estão completamente satisfeitas; elas continuamente impelem atividade planejada para alcançar ou manter a satisfação. (2) À medida que as necessidades são satisfeitas, necessidades novas e de ordem mais alta emergem e causam tensão. (3) As pessoas que alcançam seus objetivos estabelecem objetivos novos e mais altos para si próprias.

Entretanto, para falar de satisfação torna-se necessário conhecer como é avaliada a qualidade do produto ou serviço consumido. Para Schiffman e Kanuk (2000), a avaliação da qualidade dos serviços é mais difícil que a avaliação da qualidade dos produtos. Essa dificuldade advém de certas características diferenciadoras dos serviços: eles são intangíveis, variáveis, são percíveis e são produzidos e consumidos simultaneamente.

Ao contrário dos produtos, grande parte dos serviços é primeiro vendida, depois produzida e consumida simultaneamente. Se por um lado um produto defeituoso pode ser controlado durante a sua produção (corrigido ou eliminado antes de chegar ao consumidor), um serviço “com defeitos” é consumido à medida que está sendo produzido, restando poucas chances de correção.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Schiffman e Kanuk, 2000, p. 127) “a avaliação da qualidade dos serviços feita pelo consumidor é função da magnitude e direção da lacuna entre as expectativas que o cliente tem do serviço e a avaliação (percepção) do cliente acerca do serviço efetivamente prestado”. Se a expectativa é superada, o consumidor tenderá a reconhecer o serviço prestado como sendo de alta qualidade.

A meta para melhorar a qualidade do serviço, segundo Lovelock e Wright (2001, p.108), é estreitar o máximo possível essa lacuna entre o serviço esperado e o serviço recebido. Para obter isso os fornecedores de serviços devem reduzir o que chamam das sete lacunas potenciais na qualidade do serviço:

1. Lacuna no conhecimento: compreendendo a diferença entre o que fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;
2. Lacuna nos padrões: entendido pela diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;
3. Lacuna na entrega: sendo a diferença das especificações dos padrões de entrega e o desempenho real apresentado pelo fornecedor de serviço;
4. Lacuna nas comunicações internas: compreende a diferença entre as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço que são entendidas pelo pessoal de vendas e propaganda e aquilo que a campanha realmente é capaz de entregar;
5. Lacuna nas percepções: compreendendo a diferença entre o serviço que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido;
6. Lacuna na interpretação: a diferença entre o prometido pelas campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço e aquilo que o cliente percebeu como prometido por essas comunicações;
7. Lacuna no serviço: a diferença entre o esperado pelos clientes e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Segundo Zeithaml; Berry e Parasuraman (apud Lovelock e Wright, 2001, p. 109), os clientes utilizam cinco dimensões amplas como critérios de avaliação: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Os autores argumentam que a qualidade do serviço não é julgada somente por meio das suas lacunas. Para medir a lacuna entre as expectativas que o

cliente tem dos serviços e suas percepções do serviço efetivamente prestado, propõem a utilização da escala SERVQUAL (tabela 5).

Tabela 05 – Dimensões SERVQUAL para mensuração da qualidade de serviços.

| Dimensão | Descrição |
|----------------|--|
| Tangibilidade | Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação. |
| Confiabilidade | Habilidade de realizar o serviço prometido confiável e acuradamente. |
| Atendimento | Disposição de atender os clientes e de prestar serviço rápido. |
| Segurança | Conhecimento e cortesia dos empregados e habilidade de transmitir confiança e segurança. |
| Empatia | Carinho, atenção personalizada que a firma oferece a seus clientes. |

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Schiffman e Kanuk, 2000, p. 127)

Conforme Zeithaml; Berry e Parasuraman (apud Lovelock e Wright, 2001, p.109) a confiabilidade tem se destacado na avaliação da qualidade do serviço pelos clientes. *“A confiabilidade está no coração da qualidade do serviço porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos”*. A segurança, a empatia, o atendimento e a tangibilidade também contribuirão para a percepção geral dos serviços, mas, sobretudo para a confiabilidade. Um bom atendimento, que transmita segurança, com informações precisas, ágeis e personalizadas, participará do conjunto de fatores que podem melhorar a qualidade do serviço prestado.

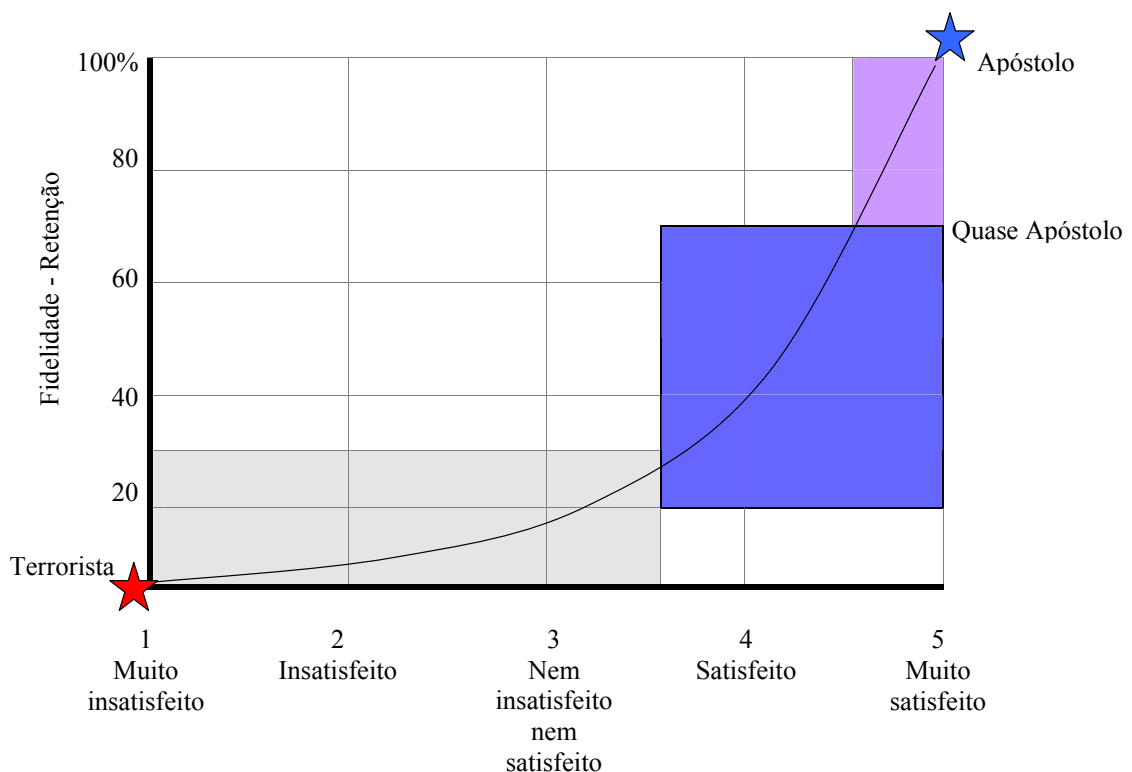
Outra escala, a SERVPERF, busca medir a qualidade dos serviços baseando na percepção do consumidor acerca do desempenho, ou performance do serviço. *“A escala SERVPERF gera um escore agregado de qualidade geral do serviço que pode ser representado graficamente em relação ao tempo e a subgrupos específicos de consumidores”* (CRONIN E TAYLOR apud SCHIFFMAN E KANUK, 2000, p. 127).

Para Lovelock e Wright (2001), uma boa maneira de medir a satisfação é buscar identificar junto aos clientes quais os fatores são importantes em sua satisfação. Identificados esses atributos, é feita então uma avaliação, utilizando uma escala com cinco valores: (1) = muito insatisfeito; (2) relativamente insatisfeito; (3) indiferente; (4) relativamente satisfeito; (5)

muito satisfeito. Conhecidos os dados referentes à satisfação, pode-se então estabelecer uma estratégia adequada para aumentar os níveis de satisfação e de retenção dos clientes.

Na figura 10 pode-se entender que clientes com índice de satisfação de 0 a 3 são muito inclinados a desertar, pois não possuem um nível de satisfação que os comprometa com a empresa, enquanto que os clientes com nota 4 são relativamente indiferentes, podendo ser atraídos pelo serviço concorrente. Somente os clientes com nota 5 são totalmente fiéis. Nas extremidades da escala estão os terroristas e os apóstolos. Os terroristas são o grande risco para a empresa. Fazem o boca-a-boca negativo, tentando propagar com outros clientes da empresa a sua frustração e raiva. Por outro lado os apóstolos propagam o seu entusiasmo decorrente da satisfação pela superação das suas expectativas. *“Criar apóstolos e eliminar terroristas deve ser uma meta fundamental para todo fornecedor de serviço”* (JONES; SASSER apud LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p. 114),

Figura 10 – Apóstolos e terroristas na Curva de Satisfação – Fidelidade.



Fonte: Heshelt; Sasser e Schlesinger (apud Lovelock e Wright, 2001, p. 115).

Nesse espectro de avaliações, ganha importância a relação preço/qualidade. Para Dodds; Monroe e Grewal (apud Schiffman e Kanuk, 2000) o valor percebido do produto seria um equilíbrio entre os benefícios percebidos do produto e o sacrifício percebido (incluindo o monetário e o não-monetário) necessário para adquiri-lo. Nesse sentido, ganham força as pesquisas que apóiam a opinião de que os consumidores compreendem o preço como um indicador de qualidade do produto.

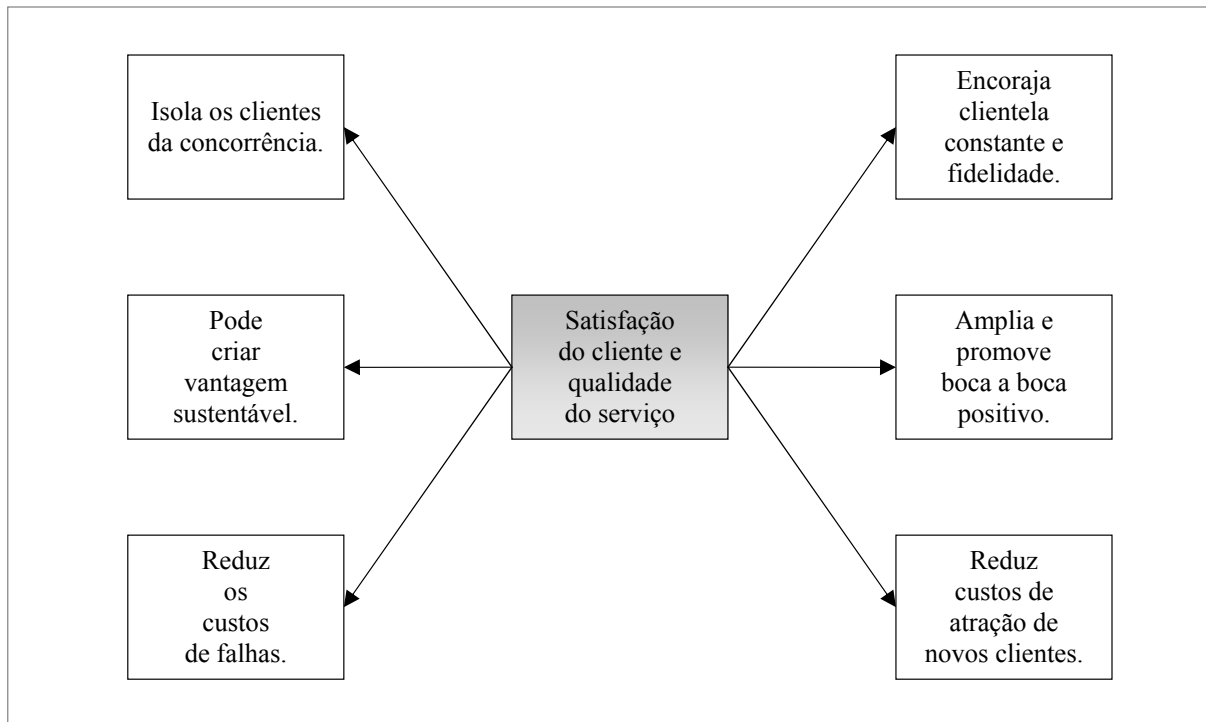
Segundo Schiffman e Kanuk (2000), a relação preço/qualidade é utilizada pelas empresas de construção no posicionamento de suas ofertas. Os autores citam o exemplo da Trump Tower em Nova York, onde os preços foram estabelecidos muito acima dos concorrentes da vizinhança, pretendendo que os apartamentos numa faixa superior de preço fossem identificados pelo grupo-alvo de consumidores como os “melhores” apartamentos. A estratégia obteve pleno êxito. A maioria das unidades foi vendida antes do final da obra.

Mas outros dois fatores assumem um peso importante na percepção do consumidor: a imagem do fabricante e a imagem da marca. Os fabricantes que possuem uma imagem favorável geralmente gozam de facilidades ao lançar novos produtos. Eles são mais rapidamente aceitos que os de um concorrente com uma imagem menos favorável.

A imagem da marca é definida por Keller (apud Schiffman e Kanuk, 2000, p. 129) como “*o conjunto de associações ligadas à marca que os consumidores têm na memória*”. A imagem positiva da marca estaria associada à fidelidade do consumidor, às crenças do consumidor sobre os valores positivos da marca e a um desejo de procurar a marca.

Quando se trata da fidelidade parece que muitos autores comungam da mesma teoria. A satisfação do cliente gera muitos benefícios para a empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente produzem maior fidelidade. A Fig. 11 ilustra bem essa colocação.

Figura 11 – Benefícios da satisfação do cliente e qualidade dos serviços.



Fonte: Lovelock; Patterson e Waller (apud Lovelock e Wright, 2001, p. 116).

A incerteza acerca das conseqüências de suas decisões de produto leva o consumidor à percepção do risco. Para Schiffman e Kanuk (2000), os tipos mais freqüentes de riscos são o risco funcional, o risco físico, o risco financeiro, o risco social, o risco psicológico e risco de tempo. Para reduzir o risco percebido o consumidor geralmente recorre a algumas estratégias como busca por mais informação, fidelidade à marca, compra de uma marca conhecida, compra de um varejista de boa reputação, compra de uma marca mais cara e busca da segurança na forma de garantias de devolução do dinheiro, garantias e experimentação pré-compra.

Considerando uma decisão de solução de problema ampliada (SPA), como o caso em estudo, trabalhar a percepção de um risco menor por parte do consumidor pode ser crucial para a sua decisão de compra e fidelidade à empresa.

Concluindo, a compreensão do comportamento do consumidor pode ser uma ferramenta fundamental para a formulação e análise de estratégias que promovam a diferenciação e o crescimento da empresa dentro do seu mercado.

2.5.6 – A LÓGICA SOCIAL DO CONSUMO

Analisando uma perspectiva mais ampla da teoria do consumo, vale registrar as considerações de Baudrillard (1995) quando lembra que o consumo decorre de um homem que dotado de necessidades é impelido para objetos, fontes da sua satisfação. Nesse campo entra a discussão do que é a necessidade. Segundo o autor para os economistas a necessidade é uma utilidade, um desejo determinado bem específico para consumo. Para os psicólogos é a motivação, constituindo um tipo de necessidade preexistente e mal definida. Já para os psico-sociólogos, como chama o autor, considera-se o sócio-cultural, admitindo uma dinâmica social das necessidades.

Nessa linha, Gervasi (apud Baudrillard, 1995 p. 69), propõe “que as escolhas não se fazem à sorte, mas são socialmente controladas, refletindo o modelo cultural em cujo seio se efetuaram”. Os bens não são produzidos e nem consumidos aleatoriamente, eles seguem algum significado em relação a um sistema de valores. Na mesma direção conclui Parsons (apud Baudrillard, 1995 p. 69), “o fim da economia não é a maximização da produção para o indivíduo, mas a maximização da produção associada ao sistema de valores da sociedade”. Duesenberry (apud Baudrillard, 1995 p. 69) complementa, “que a única escolha consiste, no fundo, em variar os bens em função da sua posição na escala hierárquica”. Resumindo, pondera (Baudrillard, 1995 p. 69), o comportamento do consumidor como fenômeno social decorre da diferença das opções de sociedade para sociedade e a respectiva semelhança no interior da mesma sociedade, ou seja, “as necessidades visam mais os valores que os objetos e a sua satisfação possui em primeiro lugar o sentido de uma adesão a tais valores”. Portanto a escolha involuntária na verdade é aceitar o estilo de vida de uma determinada sociedade o que conseqüentemente deixaria de ser uma escolha. Mediante esta consideração o autor lembra que fica desmentida a teoria da autonomia e da soberania do consumidor.

Na mesma direção Riesman (apud Baudrillard, 1995 p. 70) apresenta uma importante contribuição propondo o conceito de “standart package” que define como sendo o conjunto de bens e de serviços que constitui o tipo de patrimônio de base do norte-americano médio. Esse pacote configura um mínimo ideal, um modelo conforme das classes médias. “Ultrapassado

por uns, sonhado por outros, surge como idéia em que se resume o american way of life⁹. Também nesse caso, o Standart Package não designa tanto a materialidade dos bens (tv, casa de banho, carro etc.) quando o ideal de conformidade”. Essa conformidade compreende em termos sociológicos que, se um indivíduo faz parte de tal grupo, consome tais bens e se ele consome tais bens é porque faz parte de tal grupo.

Diante de tais considerações, a conformidade e a satisfação são solidárias, abrindo, nessa comunhão, o caminho para o condicionamento das necessidades, sobretudo através da publicidade onde a empresa que produz busca controlar não somente o aparelho de produção, mas o que será consumido e a que preço. A questão, segundo Galbraith (apud Baudrillard, 1995 p. 71), é “roubar ao comprador o poder de decisão e transferi-lo para a empresa, onde poderá ser manipulado”, o que o autor denomina de *feira invertida*, onde a empresa de produção controla os comportamentos do mercado, determinando as atitudes sociais e as necessidades.

Sob a concepção da *feira invertida* proposta por Galbraith (apud Baudrillard, 1995) a conclusão emergente é a de que a liberdade e a soberania do consumidor não passam de uma lenda. O condicionamento tecno-estrutural das necessidades e do consumo passam a ser o guia do comportamento do consumidor, sendo este último a peça a ser manipulada ante os interesses daqueles que detêm o poder para estabelecer o sistema de consumo ideal.

Prosseguindo, completa (Baudrillard, 1995 p. 78) que “a verdade do consumo reside no fato de ela não ser função de prazer, mas função de produção – e, portanto, tal como acontece com a produção material, função que não é individual, mas imediata e totalmente coletiva”. O prazer deixa, portanto de aparecer como finalidade e fim racional, sendo na verdade uma racionalização individual de um processo cujos fins se apresentam em outra parte.

Nesse contexto se faz interessante a questão da distinção e da diferenciação. Segundo (Baudrillard, 1995) existe uma necessidade latente no indivíduo de se diferenciar, constituindo a necessidade inversa de se conformar. Mas para o autor essa diferenciação se limita aos modelos gerais de diferenciação, um código aos quais se conformam no próprio ato

⁹ Considerado por muitos como um estilo de vida de uma classe média norte-americana abundante e consumidora dos bens e serviços, mas como lembra (Baudrillard, 1995), na verdade o estilo de uma minoria, uma elite consumidora servindo de modelo à maioria que não possui ainda o acesso aos bens e serviços desfilados por essa elite.

de se singularizarem. Nesse sentido as diferenças deixam de ser exclusivas para serem atributos de um determinado grupo, tornando-se um integrador social sendo que as diferenças “são sistematicamente produzidas de acordo com uma ordem que as integra a todas como sinais de reconhecimento” (BAUDRILLARD, 1995 p. 94).

Numa análise global, fica evidenciado que o comportamento do consumidor é algo bem mais complexo do que é compreendido nas primeiras leituras. Não é a pretensão deste trabalho considerar todas as teorias sobre o assunto, mas cabe ao pesquisador buscar a lucidez dos fatos, entendendo que a lógica do consumo, sobretudo no caso do mercado imobiliário, vai muito além das técnicas de marketing, ou de “aceleradores artificiais¹⁰” como ilustra Galbraith (apud Baudrillard, 1995). Compreender a essência do comportamento do consumidor é, no entanto, fundamental para o estabelecimento de estratégias no campo proposto nesta pesquisa. O entendimento sobre como ativar e condicionar as necessidades será um ponto crucial para a conclusão deste trabalho.

¹⁰ Artificio que segundo Galbraith (apud Baudrillard, 1995 p. 72) é ativado pela tecno-estrutura no incentivo ao consumo e que conseqüentemente impossibilita a estabilização da procura.

2.6 – REDES ORGANIZACIONAIS

Considerando que o homem é um ser eminentemente social e que necessita constantemente de manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas, esse comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, incluindo as organizações, dentro do princípio de que estes grupos são formados por pessoas. Seguindo essa consideração, pretende-se comprovar que os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração, a confiança e a complementaridade.

Lembrando Montgomery e Porter (1998), a explicação para a grande utilização dos conceitos de redes no contexto atual das organizações parece decorrer do aumento constante da concorrência e da competitividade e também do fato de que as empresas, atuando de forma isolada, dificilmente alcançam as condições ideais de desenvolvimento e sobrevivência.

Para Lipnack; Stamps *apud* Peci (1992, p. 12), *"a rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade"*.

Savage (1996) complementa dizendo que a forma hierárquica burocrática que predomina nas organizações, até hoje, é obsoleta. Para ele a estrutura organizacional do século XXI deve ordenar as competências, sendo que para isso deve adquirir a forma de uma rede.

Esse fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, constituindo uma das formas predominantes de se pensar as organizações atuais. De fato, a dinâmica das organizações tem apresentado uma substituição do antigo modelo organizacional da grande empresa hierarquizada e verticalmente integrada por um formato em que as relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes, sobretudo, horizontais.

Essas mudanças implicam novos arranjos, novas estratégias, descortinando outro cenário para as empresas. Segundo De Souza (1993), vive-se um momento de transição em que se pode testemunhar alguns pontos principais:

- O intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;
- As crescentes flutuações dos mercados;
- A diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos;
- As empresas em muitos países defrontam-se com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

Gulati (1998) procura ampliar a visão sobre o tema ao propor a perspectiva de redes sociais para os estudos de alianças estratégicas. Lembra o autor que as pesquisas envolvendo alianças estratégicas têm focalizado sobretudo o “*porque*” para compreender as razões pelas quais as organizações ingressam em alianças estratégicas, estruturam-se em certos modelos, os gerenciam ou os modificam. Cabral (1999) reforça a posição de Gulati relatando que tais perspectivas teóricas ignoram “*como*” a rede de relacionamentos, que emerge ao longo do tempo em consequência das alianças, molda e restringe o comportamento estratégico das empresas envolvidas e como estas alianças interconectam-se de maneira a amarrar as empresas em uma rede de relacionamentos.

Sob a ótica das alianças, Gulati (1998) argumenta a necessidade e o interesse de entender “*como*” as organizações ingressam em alianças estratégicas, uma vez que esta outra perspectiva permite enfatizar um leque de condições que derivam das *redes sociais*, compreendendo como tais redes influenciam as alianças em cinco grandes estágios: (1) na formação de alianças; (2) na escolha da estrutura de governança; (3) na evolução dinâmica das alianças; (4) no desempenho das alianças; e (5) nas consequências sobre desempenho das firmas que ingressaram na aliança.

Contribuindo para a compreensão do “*como*”, Olivares (2003) considera como condicionante para a configuração da estrutura organizacional em rede as variáveis de origem exógena, em nível macroorganizacional: Estratégia, Ambiente, Tecnologia e Cultura; e como componentes, as variáveis de origem endógena, em nível microorganizacional: Departamentalização, Atividade de Linha/Assessoria, Descrição das Atividades, Cadeia Hierárquica,

Centralização/Descentralização, Amplitude Administrativa, Comunicação e Capacidade Decisória.

A proposta teórica de Gulati (1998) associada às considerações de Olivares (2003), apóiam esta pesquisa, que traz a proposta de formação da rede mineira Netimóveis, mostrando como e porquê a atuação em redes pode constituir-se numa alternativa viável para a solução dos diversos problemas enfrentados pelas empresas no atual ambiente organizacional.

2.6.1 – CONCEITO DE REDES ORGANIZACIONAIS

A idéia, os conceitos e as aplicações de redes não são novos. Desde os anos 30 do século anterior eles vêm sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas do conhecimento, até nas ciências naturais, sobretudo na biologia, ao estudar os padrões de relacionamentos entre os seres dentro de um ecossistema.

A maioria dos autores, ao estudarem a perspectiva de redes e a sua utilização como caminho para estudar as organizações, apontam as organizações como redes sociais, e que devem ser analisadas como tais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc, ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Neste sentido, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica na forma de 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. Na formação de redes entre empresas, existe a

possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

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 ele, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação, e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

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 sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. 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.

Para Gulati (1998), a perspectiva de redes constrói-se sob a noção geral de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social nas quais elas estão emaranhadas e que aquelas ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nestas redes. As ações econômicas das firmas, entretanto, são influenciadas pelos laços de estrutura social ao interior da qual tais alianças estão imersas (Gulati, 1998). Razão pela qual este autor destaca a necessidade de abordar as alianças estratégicas sob perspectiva de *redes sociais*.

Como se pode observar, relações de cooperação, alianças estratégicas e redes são, freqüentemente, tratados como sinônimos para uma mesma realidade.

Uma vez que o interesse pelo tema implica efeitos significativos e relevantes para a Administração, é preciso um maior aprofundamento sobre um item crucial, que é a própria definição de rede. Esse é um dos aspectos mais complexos e discutidos atualmente na literatura, posto que ela permite a existência de diversas perspectivas conceituais. Segundo Nhoria (1992), Nhoria; Eccles (1992) e Oliver; Ebers (1998), a principal consequência disso foi a banalização do conceito de redes, criando um emaranhado de definições muitas vezes confusas e contraditórias, que acabam sendo um entrave a mais a ser superado pelo pesquisador (LOPES, 2001).

No entendimento adotado neste projeto de pesquisa, o problema não é tanto o de posicionar o conceito de rede ao longo duma reta, mas sim o de verificar o que verdadeiramente distingue uma rede de outras formas de relacionamento e cooperação e, sobretudo evidenciar as condições para a sua formação e as vantagens práticas que esse tipo de organização pode trazer para as empresas.

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.

“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).

2.6.2 – CONFIANÇA, INTEGRAÇÃO E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

As redes organizacionais reúnem dois princípios em regra opostos: competição e cooperação. Ainda quando formadas e circunscritas em um mesmo sistema legal e cultural, trazem o risco de conflito pela possibilidade de que atitudes competitivas dos parceiros venham atravessar o liame de colaboração que os aproximaram um do outro.

Nesse sentido pode-se entender que o formato de uma rede está intimamente relacionado com a estrutura de governança que as empresas participantes dessa rede pretendem. Cabral (1999)

menciona os chamados mecanismos de controle e confiança considerando-os em duas categorias: *governance e confiança*. Segundo o autor, as alianças estratégicas trazem a possibilidade de cooperação, mas trazem também, a possibilidade de potencial traição. A confiança resta como única alternativa às estruturas de *governance* para minimizar os riscos. Referenciando o trabalho realizado por Smith et alii em 1995, Child remarca que: “*embora pesquisas empíricas tenham identificado muitos determinantes de cooperação, virtualmente todos os estudiosos concordam que a confiança é o antecedente imediato e especial*” (CHILD, 1999 p. 152).

As estruturas de *governance* buscam, portanto, reduzir os riscos inerentes aos arranjos em rede, já que trazem no bojo a ambigüidade de aliar cooperação/competitividade. Cabral (1999) destaca a questão da traição:

“quanto maior a sua probabilidade, maior será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento da aliança. Inversamente, quanto menor o risco de traição, menos elaborada será a estrutura de *governance* necessária ao gerenciamento do relacionamento cooperativo” (CABRAL, 1999 p. 134)

Miles; Snow (apud Lopes 2001) complementam que, para que as redes possam funcionar adequadamente é necessária uma divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede, com os relacionamentos internos e externos sendo pautados na confiança. Os atores devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve se dar de forma espontânea e tornar-se um novo modo de realizar negócios.

Noutra perspectiva, para Granovetter (apud Lopes 2001) as redes fornecem benefícios através de dois mecanismos: o relacional e o estrutural. Emaranhados relacionais ou perspectivas de coesão sobre redes tencionam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho de sutis informações. Atores que partilham diretamente conexões entre eles possuem provavelmente mais informação comum e conhecimento que os demais. Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente integrados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos como, por exemplo, o aprendizado e a troca de experiências.

Essa coesão pode ser vista, portanto, como a capacidade dos laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza e promove a integração e a confiança entre os atores. Em determinadas situações, os laços coesivos podem ser a única fonte de informação sobre as capacidades e fiabilidade dos parceiros.

Nesse sentido, a estrutura de governança deverá pautar-se na busca do controle dos processos de forma a garantir a integração dos parceiros. Essa integração, objetivo fundamental de uma rede, existirá somente num ambiente de estrita confiança entre os atores. Como já citado por Cabral (1999), essa estrutura de governança será tão maior e complexa quanto a necessidade de controlar e garantir a integração da rede.

Numa perspectiva mais ampla, tanto Corrêa (1999), como Casarotto Filho (1999), concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Detalhando:

1. Cultura da Confiança: diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura, conforme Corrêa (1999) o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes, cresce quando tem-se maior contato pessoal, onde isso for possível. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários para a definição dos diversos parâmetros de operação da rede, é um instrumento eficaz para o aumento deste conhecimento comum, do respeito comum e da confiança.
2. Cultura da Competência: diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*);
3. Cultura da tecnologia da Informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação, integração e o desenvolvimento de redes flexíveis, por exemplo:

- Quais as informações transmitidas entre quais parceiros e utilizando-se de quais meios de comunicação;
- Como vai ser gerada, armazenada e distribuída a base de dados relativa à operação, quais as condições de acesso a estes dados;
- Como podem ser utilizadas estas informações na produção de novos serviços, na integração da rede e como utilizar estas informações no futuro em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios e aprendizado em equipe.

Essa perspectiva complementa alguns conceitos evidenciados por Child (1999) na literatura, tais como: confiança, reciprocidade, reputação, entre outros. Tais conceitos têm em comum o fato de não reterem materialidade e de serem atributos de indivíduos concretos. Parte-se na verdade do pressuposto de que a reputação – um elemento intangível na estratégia de negócios – é fundamental na formação da rede. Desta reputação é extraída a confiança, o antecedente imediato das relações de cooperação.

Uma reputação positiva indica que uma Organização é altamente estimada e retém merecimentos, o que implica em ter um bom nome e reconhecimento cultural, institucional, estrutural e cognitivo, ou seja, os elementos que compõem o seu contexto social. A reputação de uma Organização influencia a confiança e alcança suas alianças e outras relações interorganizacionais.

Dentro desta perspectiva, a reputação de uma Organização pode ser recebida, por exemplo, como informação. Esta informação possui elementos de incerteza, ambigüidade e riscos. Na realidade, ela é sempre incompleta. Ela interage com elementos cognitivos, que podem servir para ampliar ou reduzir a informação contida na reputação (Dollinger, 1997). Na fase de formação das alianças estratégicas, os compartilhamentos cognitivos são restringidos pelo conhecimento ainda precário entre os parceiros. Certamente que a habilidade do tomador de decisão no processo informacional, assim como, o grau de tolerância deste com relação à incerteza e o risco modelam a informação que tem como base a reputação da organização parceira.

Na prática as redes têm se transformado em uma tática comum para atingir determinados objetivos estratégicos. Para se engajar em um arranjo cooperativo, a empresa deve oferecer uma combinação de elementos atrativos que a coloquem como melhor parceiro. Compreender como parceiros potenciais avaliam a dimensão intangível da reputação é fundamental no processo de formação de uma rede. Compreender como parceiros potenciais avaliam todas essas questões e da própria estrutura de governança, é fundamental para o estudo do processo de constituição e operação de uma rede. Esta perspectiva é tratada no Caso que é apresentado a seguir, que em conjunto com a abordagem de *redes*, permite compreender “como” se construiu a aliança que resultou na atual rede de empresas imobiliárias Netimóveis.

3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Para alcançar os resultados adiante tratados e analisados, foram realizadas três amplas vertentes de pesquisa:

- Pesquisa bibliográfica – abrangendo os levantamentos e estudos bibliográficos (que se estendeu ao longo de todo trabalho) incluindo endereços eletrônicos, que foi essencial para elaborar as categorias de análise, tratar os resultados da pesquisa de campo e construir as referências teóricas que serviram de sustentação para este estudo;
- Pesquisa documental – foi necessária uma profunda pesquisa documental para levantar os dados e informações específicos da Netimóveis que pudessem contribuir para a melhor compreensão do caso estudado. Foram consultados os materiais arquivados no acervo da rede como matérias jornalísticas, atas, estatutos, manuais, as regras operacionais que regem a organização e etc;
- Pesquisa de campo – complementando os levantamentos anteriores foi realizada uma ampla pesquisa de campo cujos detalhes concentram a atenção deste capítulo.

Cabe então descrever as técnicas realizadas nesta última fase do trabalho. Nesse sentido, para a consecução desta pesquisa e a delimitação do universo estudado, foram cumpridas as seguintes etapas:

1. Definição do tamanho da amostra;
2. Estabelecimento das técnicas para a coleta de dados;
3. Realização da coleta de dados – entrevistas;
4. Realização da análise e interpretação dos dados;
5. Considerações finais sobre os resultados da pesquisa.

3.1 – Tipo de pesquisa

3.1.1 Tipo de pesquisa quanto a abordagem

A metodologia de uma pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos. Portanto, a metodologia é um *meio* e não um fim em si mesma, o que não isenta o pesquisador de dar especial atenção a ela. Afinal, estratégias metodológicas inconsistentes podem comprometer o rigor que deve haver em um trabalho científico, provocando vieses significativos e colocando sob suspeita as conclusões da pesquisa. É nesse cenário que o pesquisador deve eleger a metodologia mais adequada.

Mediante os objetivos e finalidades desse estudo, do ponto de vista da abordagem optou-se por realizar uma pesquisa de cunho qualitativo, em função de se tratar de um estudo de caso cujos objetos de observação foram os clientes, corretores e dirigentes da Netimóveis de Belo Horizonte. De acordo com Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Não raramente, alguns pesquisadores referem-se à pesquisa quantitativa como sendo aquela que trabalha com números, fazendo-se o uso de modelos estatísticos para explicar os dados; e a pesquisa qualitativa como sendo aquela que evita trabalhar com números, buscando as interpretações sociais. Entretanto, segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002), as diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa ultrapassa a simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados; na verdade, representam posições epistemológicas antagônicas, com modos de investigação mutuamente exclusivos.

Para Miles & Huberman (1994) a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. Além disso, a pesquisa

qualitativa ajuda o pesquisador a ir além de concepções iniciais e a gerar ou revisar estruturas teóricas.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é o principal instrumento na investigação, na qual há uma necessidade direta de contato entre o mesmo e o pesquisado, em função da natureza dos dados qualitativos (ALVES, 1991).

A “abordagem qualitativa representa o conhecimento como processo permanente, de caráter aberto, dentro do qual o pesquisador sempre descobre e constrói opções”. (REY, 2002, p. 91).

J. Kincheloe (apud Rey, 2002, p. 129) destaca o enfoque holístico presente na pesquisa qualitativa, permitindo uma visão mais ampla e profunda do objeto de pesquisa:

A pesquisa qualitativa enfoca a experiência holisticamente, já que os pesquisadores exploram todos os aspectos de uma experiência. Como indivíduos que exploram as situações humanas, devem atender à variedade de fatores que as conformam. As complexidades relevantes da vida escolar, que freqüentemente se perdem para os pesquisadores quantitativos, devem ser atendidas pelos pesquisadores qualitativos em sua busca do holismo.

3.1.2 – Tipo de pesquisa quanto aos fins. Quanto aos fins essa pesquisa é:

- Aplicada, pois visa à geração de conhecimentos para aplicação prática, direcionando-os para a solução de problemas específicos e envolvendo verdades e interesses locais e não universais. Segundo Selltiz (1974, p. 7):

Existem dois tipos gerais de razões para a proposição de questões de pesquisa: as *intelectuais*, baseadas no desejo de conhecer ou compreender, pela satisfação de conhecer ou compreender; as *práticas*, baseadas no desejo de conhecer a fim de tornar-se capaz de fazer algo melhor ou de maneira mais eficiente. (grifos do original).

- Exploratória e descritiva (Vergara, 1988, p. 35). Exploratória porque não se encontraram informações cientificamente produzidas que atendessem as necessidades da pesquisa proposta. Descritiva porque tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico, bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias.

3.1.3 - Tipo de pesquisa quanto aos meios – estudo de caso

O fenômeno estudado neste trabalho é contemporâneo, não se tem controle sobre os eventos, procura responder questões “como” e “porque” e as questões contextuais são extremamente relevantes (YIN, 2001). Assim, acredita-se que o estudo de caso seja o método mais indicado para essa pesquisa. Segundo Yin (2001, p. 19):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Tipicamente, os fenômenos estudados através do estudo de caso não apresentam fronteiras bem definidas entre eles e seu contexto (YIN, 2001, p. 13). Assim, uma característica que diferencia o método de estudo de caso é justamente o fato de permitir cobrir as questões contextuais.

3.2 População pesquisada e amostra da pesquisa

Para Bauer e Gaskell (2002), a finalidade da pesquisa qualitativa não é simplesmente contar opiniões ou pessoas, mas sim buscar explorar as diversas opiniões, a diversidade de representações sobre o assunto em questão. Em um determinado meio social, o que se procura descobrir é a variedade de pontos de vista sobre o assunto em questão, e especificamente o que fundamenta e justifica estes diferentes pontos de vista.

Segundo Patton (apud Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1999), a característica que melhor captura a diferença entre métodos quantitativos e qualitativos é a lógica que guia a seleção da amostra a ser estudada. Enquanto nos métodos quantitativos a lógica e o poder da amostragem dependem da seleção de amostras aleatórias e estatisticamente representativas, as quais permitirão a generalização da amostra para a população, nos métodos qualitativos a lógica e o poder da amostragem proposital está na seleção de *casos ricos em informação* para estudo em profundidade. De acordo com Patton (apud Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1999), casos ricos em informação são aqueles que permitem grande aprendizado sobre as questões de importância central ao propósito da pesquisa. Assim, os métodos qualitativos tipicamente focam em amostras relativamente pequenas, estudadas em profundidade e selecionadas de forma proposital.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista. Ao contrário da pesquisa de levantamento, onde a amostra probabilística pode ser aplicada na maioria dos casos, não existe um método padrão para selecionar os entrevistados numa investigação qualitativa. Nesse sentido torna-se importante definir os critérios para determinação do número e das características dos entrevistados que será adequado abordar para se obter a avaliação desejada.

Complementando, Marconi; Lakatos (1996) e Levin (1985) definem que a população a ser pesquisada, ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelo conjunto de clientes, corretores e dirigentes da rede de empresas imobiliárias Netimóveis de Belo Horizonte.

Recapitulando, a Netimóveis é uma rede de onze imobiliárias localizadas em Belo Horizonte, uma em Vitória e uma em Cabo Frio, que atuam desde 1.995 compartilhando as suas carteiras de imóveis. Além de ser o objeto deste estudo de caso, a decisão de utilizar o universo da Netimóveis decorreu do acesso que o pesquisador, participante dessa rede, possui às suas informações. De outra maneira, a dificuldade de se obter dados considerados confidenciais pelas empresas que detêm as informações desejadas é muito grande. Numa tentativa realizada através da CMI – Câmara do Mercado Imobiliário de Minas Gerais, com seiscentas empresas associadas, o resultado foi nulo. O receio de revelar os dados dos seus clientes constituiu uma barreira intransponível.

Dentro desse contexto, não constituiu a missão deste trabalho estudar toda a população que neste caso seriam todos os clientes vendedores, compradores, locadores e locatários da Netimóveis Belo Horizonte. Em seu lugar, o universo foi representado por uma amostra dele extraída que deverá refletir a realidade do caso estudado. À luz de Levin (1985, p. 19), pode-se validar essa orientação:

[...] posto que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra – que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população. Através do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída.

Numa perspectiva semelhante, Mattar (1996) e Bertholotto (2000) afirmam que a idéia básica da utilização de amostragem em pesquisas de marketing é que as coletas de dados de alguns elementos da população e a sua análise podem proporcionar informações relevantes a respeito de toda a população. Assim sendo, as pesquisas de marketing dependem fundamentalmente do processo de planejamento amostral.

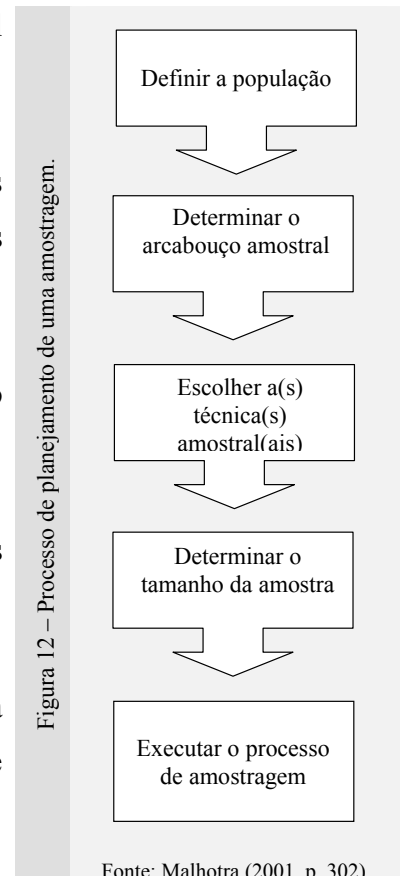
Segundo Malhotra (2001), o processo de planejamento amostral constitui de cinco estágios, como mostrado na Fig. 12.

A população-alvo são os elementos ou objetos que reúnem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas referências.

O elemento é o objeto que possui a informação procurada pelo pesquisador e sobre o qual devem ser feitas inferências.

A unidade amostral é uma unidade básica que contém os elementos da população a ser submetida à amostragem.

O arcabouço amostral é uma representação dos elementos da população-alvo. Compreende uma lista ou conjunto de instruções para identificar a população-alvo.



Para a determinação do arcabouço amostral, considerou-se a relevância de cada ator na rotina operacional desse tipo de negócio (sobretudo venda e locação de imóveis), e a sua importância na construção do entendimento desse estudo. Essa amostra intencional e não-probabilística foi formada, portanto com base na população dos locatários, locadores, compradores, proprietários, corretores e dirigentes da Netimóveis de Belo Horizonte. De acordo com Thiollent (1988), a amostra intencional representa um número pequeno de pessoas escolhidas em função da relevância que estas apresentam em relação a um determinado assunto. Ante o exposto, optou-se pela seguinte composição amostral:

1. Para a compreensão da visão daqueles que dirigem a Netimóveis, foram selecionados para essa amostra os seus 9 diretores¹¹ de Belo Horizonte;
2. Para o estudo da visão do corretor, foram indicados por sorteio, um corretor (com no mínimo um ano de trabalho na empresa) para cada associada da Netimóveis/BH;
3. Para estudar a perspectiva do cliente foram escolhidos aleatoriamente, por meio de indicação, um locatário (inquilino), um locador (proprietário do imóvel), um comprador e um vendedor de imóvel de cada uma das associadas da Netimóveis de Belo Horizonte.

Resumindo, a amostra estudada ficou assim composta:

Tabela 06 – Composição amostral da pesquisa (não probabilística)

| Qualificação | Quantidade |
|---|------------|
| Diretores da Netimóveis em Belo Horizonte | 09 |
| Corretores da Netimóveis | 09 |
| Cientes locatários | 09 |
| Cientes locadores | 09 |
| Cientes compradores | 10 |
| Cientes vendedores – proprietários | 10 |
| Total | 56 |

¹¹ Considerando que um dos onze diretores da Netimóveis Belo Horizonte é constituído pelo autor desta pesquisa e que outro é proprietário de duas empresas associadas, a amostra compreenderá os nove diretores restantes.

3.3 Técnicas utilizadas para a coleta de dados

Para a coleta dos dados pretendidos nessa pesquisa foram utilizadas duas técnicas: entrevistas e grupos de foco.

Segundo Lüdke e André (1986, p. 34) “a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Foram realizadas dois tipos de entrevistas: (1) semi-estruturadas com os nove diretores da rede; (2) estruturadas com a amostra selecionada de 38 clientes. De acordo com Lüdke e André (1986) as entrevistas estruturadas são aquelas utilizadas quando se deseja obter resultados uniformes entre os entrevistados, onde as perguntas são padronizadas, feitas numa mesma ordem, assemelhando-se a um questionário. Para Triviños (1987, p. 145), “a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”, tratando-se de uma técnica que parte de alguns questionamentos básicos apoiados por hipóteses e teorias relativas à pesquisa, porém não aplicado rigidamente, oferecendo amplo campo de interrogativas, permitindo que o entrevistador promova as adaptações necessárias. Entretanto, segundo o mesmo autor, as entrevistas semi-estruturadas são por natureza complexas, absorvendo muito tempo e atenção do pesquisador. Nesse sentido torna-se importante considerar o número de pessoas que serão entrevistadas para se buscar a melhor exequibilidade da pesquisa.

Sobre essa questão Bauer e Gaskell (2002) pondera que o número de entrevistados depende da natureza do tópico, do número dos diferentes ambientes que forem considerados relevantes e dos recursos disponíveis. Devido à profundidade que se faz necessária numa pesquisa qualitativa, questões de ordem prática, como o tamanho do material a ser analisado, constituem limites reais ao pesquisador. Por essas razões, o autor sugere um número máximo de 15 a 25 entrevistas individuais, e ao redor de 6 a 8 discussões com grupos focais. Isso abre outra questão. Como selecionar os dois enfoques possíveis para essa pesquisa de campo: a entrevista individual ou grupal?

O grupo de foco é uma entrevista em grupo (em média constituído de seis a oito pessoas) com duração média de tempo entre uma e duas horas, mediada pelo entrevistador, que busca

estimular os participantes a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem. “No grupo focal, o entrevistador, muitas vezes chamado de moderador, é o catalisador da interação social (comunicação) entre os participantes” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 12).

O grupo proporciona uma visão sobre como os participantes lidam com as divergências e alcançam um consenso. “A partilha e o contraste de experiências constrói um quadro de interesses e preocupações comuns que, em parte experienciadas por todos, são raramente articuladas por um único indivíduo”. (BAUER; GASKELL, 2002, p. 12).

Entretanto, existem desvantagens na técnica dos grupos focais. Primeiro, existe o risco dos participantes tenderem a ser auto-seletivos, omitindo questões importantes para o todo. Segundo, não é possível dedicar uma atenção especial para uma pessoa específica no grupo. Estes problemas podem ser evitados mediante o emprego de entrevistas individuais.

Outras vantagens e desvantagens poderiam ser enumeradas para um ou outro enfoque. Diante das diferentes vantagens e limitações dos grupos focais e das entrevistas individuais, e da característica da pesquisa pretendida, optou-se nesse projeto pela junção das duas técnicas. Concluindo, as entrevistas foram realizadas da seguinte forma:

DIRETORES

Os trabalhos foram iniciados com a realização das entrevistas com os diretores. Com esse trabalho foi possível formular as questões básicas e centrais para realizar o grupo de foco com os corretores e as entrevistas com os clientes.

Foi assim que nos meses de dezembro de 2004 e janeiro de 2005, foram realizadas as entrevistas individuais e semi-estruturadas com os 9 diretores da Netimóveis de Belo Horizonte. Todas as entrevistas foram realizadas por este pesquisador, devidamente gravadas e integralmente transcritas para o seu melhor aproveitamento. Cada entrevista durou em média 45 minutos.

As fitas (num total de 11) e as suas respectivas transcrições estão arquivadas com a autorização de todos os entrevistados, no acervo da Central de Operações da Netimóveis. As

transcrições foram realizadas por uma profissional especializada e monitorada pelo autor deste trabalho. O roteiro destas entrevistas encontra-se no Anexo 1.

CORRETORES

Foi realizado no dia 04 de maio de 2.005, das 8:30 às 11:00, um grupo de foco com 9 corretores da rede. A indicação dos profissionais foi realizada mediante sorteio, em cada associada Netimóveis, de nomes que possuíssem pelo menos um ano de trabalho junto àquela empresa.

O trabalho foi dirigido por este pesquisador com o auxílio de um observador que procedeu às anotações dos fatos e respostas relatadas. Para a realização deste evento foi utilizada a sala de reuniões da Central de Operações da Netimóveis, visto que atendia aos critérios esperados para este fim, ou seja: possuir uma mesa onde coubessem todos participantes; possuir espaço para um observador externo; possuir privacidade e ambiente adequados para a realização deste tipo de evento. Os corretores indicados foram convidados com duas semanas de antecedência. A data e o horário estabelecidos buscaram contemplar a sugestão da maioria.

Inicialmente todos os participantes foram solicitados a preencher um formulário de identificação anônimo onde informaram (anexo 2): data, hora idade, sexo, formação, cargo, tempo de empresa, média de honorários e empresa a que pertence.

O plano do grupo focal encontra-se no Anexo 3. Os dados transcritos, em formato digital, encontram-se arquivados com este pesquisador e na Central de Operações da Netimóveis.

CLIENTES

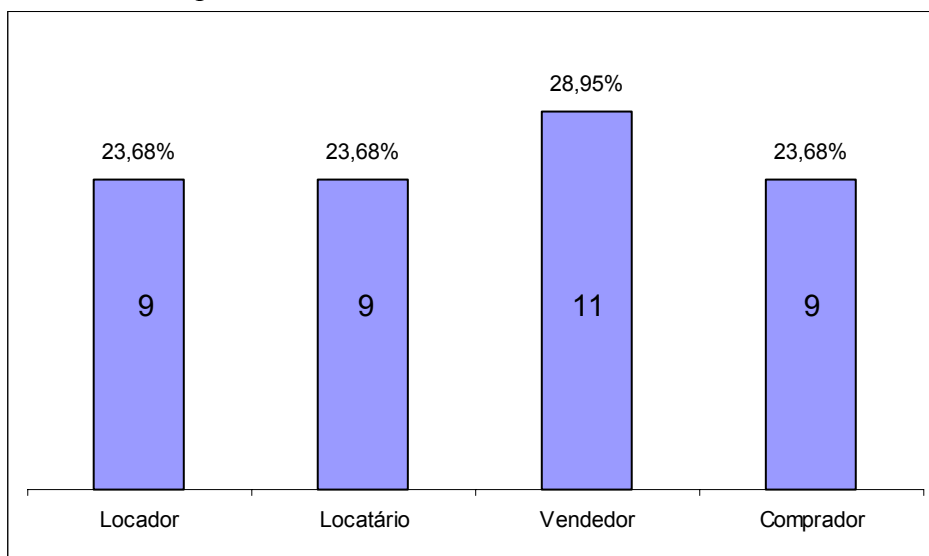
As entrevistas com os clientes foram realizadas no período de 7 a 21 de junho de 2.005. O trabalho foi executado por uma profissional contratada que procedeu a todas entrevistas por telefone. Os resultados foram checados e testados por este pesquisador ao longo da sua execução.

O questionário (anexo 4) foi elaborado para aplicação por telefone, o meio considerado possível para esta pesquisa. Antes da sua aplicação foram realizados três testes para avaliar a sua validade e eficácia.

As entrevistas foram agendadas pelo telefone onde a entrevistadora identificou-se como uma pesquisadora independente contratada pela Netimóveis. Na primeira abordagem a entrevistadora explicou o teor do trabalho e a extensão estimada de quarenta minutos (tempo aferido durante os testes mencionados) para o trabalho. Com isso estabeleceu-se com clareza os objetivos e a duração da entrevista. Mediante essa abordagem foi possível agendar dia e hora certa para cada entrevista. Alguns clientes recusaram-se a colaborar com o trabalho, fato que é relatado mais adiante. Os questionários respondidos, em formato digital, encontram-se arquivados com este pesquisador e na Central de Operações da Netimóveis.

A amostra de clientes, conforme antecipado na descrição da população pesquisada e amostra da pesquisa, foi composta de locadores (proprietários de imóveis alugados), de locatários (inquilinos de imóveis atualmente administrados por uma empresa da rede Netimóveis), vendedores (proprietários de imóveis vendidos na rede Netimóveis) e compradores (clientes que compraram imóveis através da Netimóveis). A escolha foi aleatória seguindo os seguintes critérios solicitados pelo pesquisador para cada empresa participante: fornecer 3 nomes de clientes de cada categoria, que tivessem realizado negócio com a empresa ao longo dos últimos 3 anos. Desta forma o resultado previa: 9 locadores, 9 locatários, 10 vendedores e 10 compradores, visto que a Colonial não trabalhava com locação. Dos três nomes o entrevistador escolheu aleatoriamente um deles para a entrevista. Nas ocorrências de insucesso foram explorados os outros dois nomes. Não obtendo êxito com nenhum dos três, foram utilizados nomes de outras categorias de forma a completar o número esperado de 38 entrevistas válidas, como se evidencia no gráfico 6.

Gráfico 6 – Tipos de clientes entrevistados.



Fonte: pesquisa de campo realizada por este pesquisador.

Portanto, foram entrevistados com êxito um total de 38 clientes, sendo 9 locadores, 9 locatários, 11 vendedores e 9 compradores.

Como se pode perceber, a amostra utilizada não permitiu a consecução da pesquisa da forma exatamente planejada. A negação de alguns clientes em conceder a entrevista obrigou o pesquisador a utilizar aleatoriamente as outras opções de nomes conforme descrito no último parágrafo. Entretanto, diante da pequena variação ocorrida em relação ao resultado pretendido, acredita-se que não houve prejuízo para o conteúdo deste trabalho.

3.4 – Tratamento e análise de dados

Para o tratamento e análise dos dados dessa pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Franco (1986), é um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas, que é capaz de, por meio da sua metodologia, reduzir a complexidade de uma coleção de textos. Para Bauer (apud Bauer; Gaskell, 2002, p. 191), “a análise de conteúdo é uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual pra fins de pesquisa social”.

Através da reconstrução de representações, os analistas de conteúdo inferem a expressão dos contextos, e o apelo através desses contextos. Ao focar a fonte, o texto será um meio de expressão. Um *corpus* de texto é a representação e a expressão de uma comunidade que se expressa. O resultado de uma análise de conteúdo é a variável dependente, a coisa a ser explicada. Complementando, a análise de conteúdo constitui:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42 apud CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003, p. 72).

Os procedimentos da análise de conteúdo reconstroem representações em duas dimensões principais: a sintática e a semântica. As características sintáticas e semânticas de um *corpus* de texto permitem ao pesquisador fazer conjecturas fundamentadas sobre fontes incertas, como falsas reivindicações de autoria ou audiências incertas. (TRIVIÑOS, 1987).

Para Bardin (apud Capelle; Melo; Gonçalves, 2003), a análise de conteúdo possui dois objetivos. O primeiro refere-se à “ultrapassagem da incerteza”, que significa apreender a mensagem como algo compartilhado e não apenas pela visão pessoal do pesquisador. O segundo objetivo “enriquecimento da leitura” visa aumentar a produtividade e a pertinência por meio de uma visão mais profunda e atenta para que se possam revelar os elementos, conteúdos, significações e estruturas que não eram anteriormente compreendidas.

Para Franco (1986), a utilização da análise de conteúdo na pesquisa é perfeitamente necessária e possível, devendo seguir uma abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada por uma concepção científica.

Para Minayo (apud Capelle; Melo; Gonçalves, 2003, p. 77), existem diversas técnicas desenvolvidas na análise de conteúdo que buscam compreender os significados manifestos e latentes no material de comunicação:

- Análise temática ou categorial;
- Análise de avaliação ou representacional;
- Análise da expressão;
- Análise das relações;
- Análise da enunciação.

Para essa pesquisa foi utilizada principalmente a análise temática ou categorial, técnica que “consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos” (MINAYO apud CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003, p. 77). Essa técnica busca descobrir os núcleos do sentido que compõem uma comunicação, “[...] preocupando-se com a frequência desses núcleos, sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis, e não com sua dinâmica e organização” (BARDIN apud CAPELLE; MELO; GONÇALVES, 2003, p. 77).

Para tratar os dados obtidos das entrevistas estruturadas com os clientes, foi utilizado o software de estatística SPSS, cujos dados foram integralmente tabulados por este pesquisador. Os resultados emitidos pelo SPSS foram todos transformados em gráficos com a distribuição de frequência, como forma de melhor ilustrar os seus significados.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

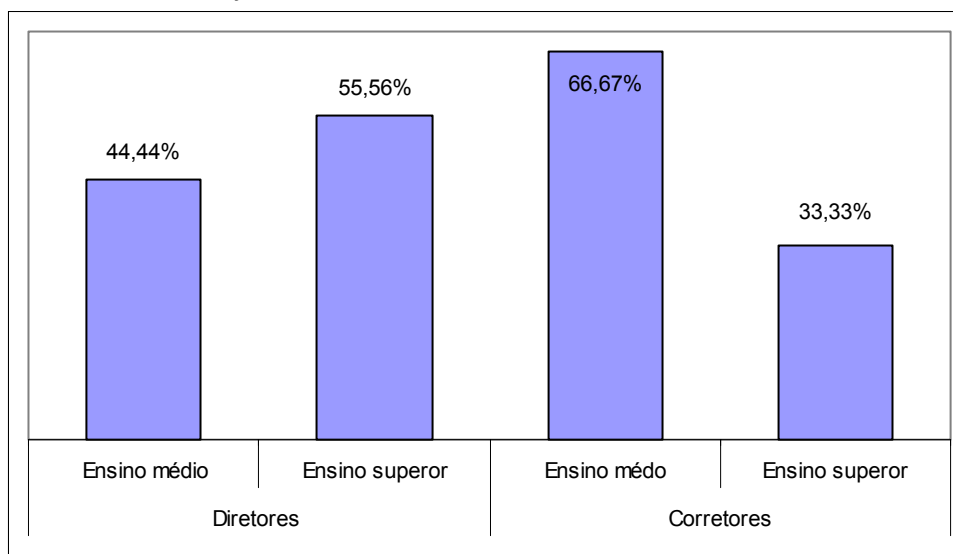
A análise apresentada a seguir contempla os resultados apurados nas entrevistas com os diretores, clientes e o grupo de foco realizado com os corretores. As considerações apresentadas foram construídas sobre os pilares do marco teórico desta pesquisa, buscando fundamentar as respostas aos objetivos declarados para este trabalho.

Para isso esta análise foi dividida em duas partes. A primeira apresenta oito categorias, doravante nomeadas de blocos, seguindo a mesma categorização adotada durante as entrevistas com diretores e corretores. Os dados foram agrupados buscando associar as respostas e colocações dos diretores com as dos corretores e, quando oportuno, com as respostas dos clientes. Na segunda parte é apresentada a análise das entrevistas com os clientes que, por sua vez, é subdividida em duas partes: a primeira, em forma de gráficos, contendo os resultados das dezoito primeiras respostas do questionário (anexo 4) que não foram analisadas na primeira parte (dos corretores e diretores) e a segunda contendo a análise dos atributos, apresentada também em forma de gráficos. A síntese destas análises será apresentada nas considerações finais deste trabalho.

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO E TRAJETÓRIA

Com relação à formação, 55,56% dos diretores entrevistados possuem curso superior (sendo três em administração de empresas, um em direito, um em engenharia civil). Os demais diretores possuem o segundo grau completo. Já entre os corretores apenas 3 completaram algum curso superior e os demais informaram ter concluído o segundo grau. O gráfico 7 apresenta uma comparação entre corretores e diretores mostrando que a relação é inversa no sentido de que a maioria dos diretores possuem nível superior enquanto este fato é minoria do caso dos corretores.

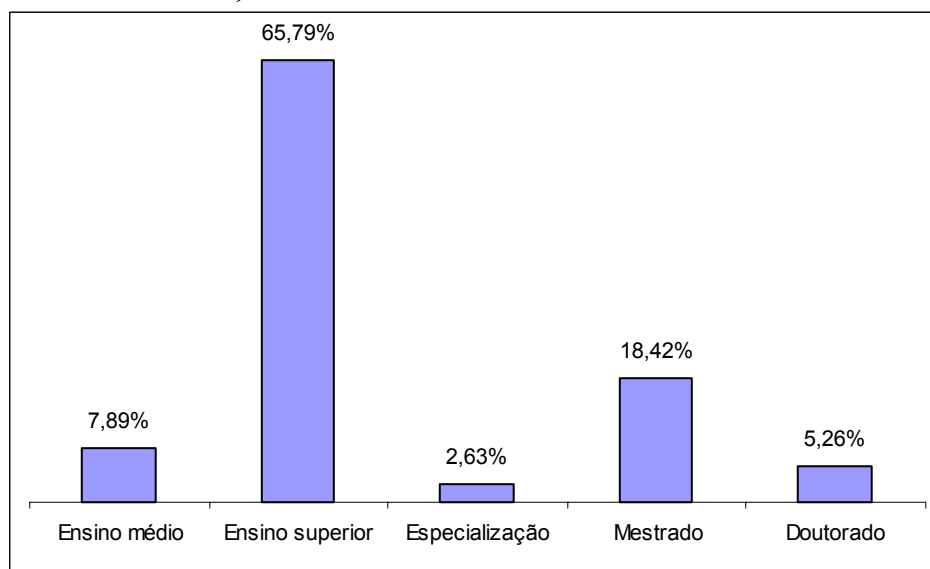
Gráfico 7 - Formação escolar dos diretores e corretores



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Na pesquisa com os clientes, o gráfico 8 mostra que 92,10% dos entrevistados possuem no mínimo o nível superior. Esses resultados mostram que a formação escolar dos clientes é significativamente superior à dos diretores e maior ainda em relação aos corretores.

Gráfico 8 - Formação escolar dos clientes



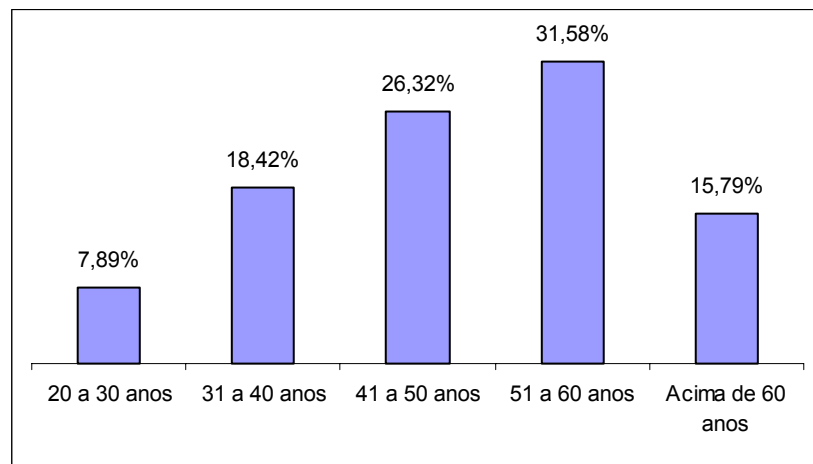
Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Entretanto, antecipando a consideração de um atributo analisado ao final deste capítulo e demonstrado no gráfico de número 31, possuir corretores habilitados pelo CRECI (Conselho Regional de Corretores de Imóveis) é considerada uma qualidade muito importante por 73,7% dos entrevistados. Aliado ao fato de que todos os corretores entrevistados possuem o CRECI, houve um reconhecimento de 94,7% dos clientes de que a Netimóveis possui esse atributo.

Esta percepção de que Netimóveis possui o credenciamento profissional, julgado muito importante pela maioria, torna-se então, a despeito da discrepância da formação escolar entre clientes e corretores, um diferencial a favor da rede que pode constituir uma vantagem competitiva relevante. Soma-se a isso a consideração de que oferecer corretores bem preparados foi avaliado como muito importante por 78,9% dos clientes, o que pode indicar que a preparação e a habilitação profissional são mais importantes e esperados do que possuir uma formação superior. Nesse sentido a Netimóveis apresentou um diferencial significativo, com um reconhecimento de 94,7% para esse atributo.

No quesito faixa etária, os diretores estão todos entre 39 e 63 anos de idade, com uma predominância entre 40 e 58 anos. Os corretores possuem idades entre 22 e 62 anos com predominância de uma faixa etária entre 30 e 49 anos. Já os clientes, conforme se vê no gráfico 9 abaixo, estão, na sua maioria, (73,69%), acima de 41 anos. Não se encontrou aqui uma correlação entre as faixas etárias dos diretores, corretores e clientes que pudesse se traduzir em alguma vantagem competitiva ou diferencial em relação ao mercado.

Gráfico 9 - Faixa etária dos clientes



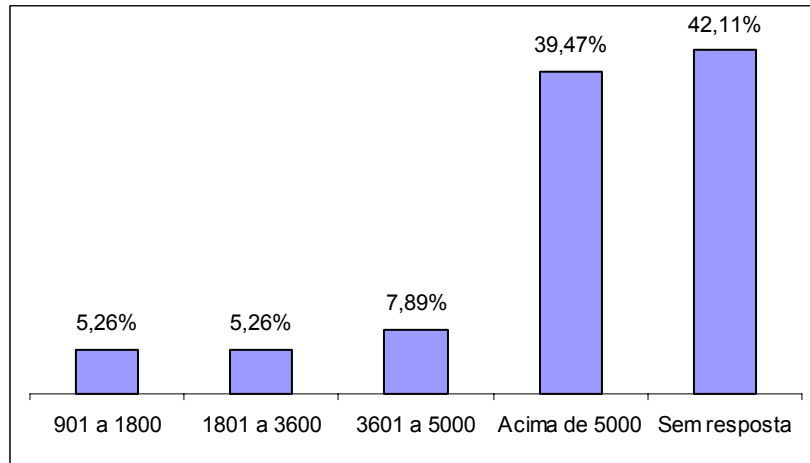
Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Com relação à renda, a média dos diretores entrevistados ficou em R\$ 12.500,00 por mês. A variação foi grande, com os diretores 1 e 2 declarando receber R\$ 6.000,00 contra o valor declarado pelos diretores 7 e 9 de R\$ 20.000,00 por mês. A faixa de renda dos corretores é bastante homogênea, com média mensal de R\$ 2.687,00.

No caso dos clientes, onde a renda apurada foi a familiar, 39,47% declararam receber acima de R\$ 5.000,00, sendo que apenas 10,52% informaram receber menos que R\$ 3.601,00.

Importante registrar, conforme se vê no gráfico 10 que 42,11% não quiseram responder a esta pergunta.

Gráfico 10 - Renda familiar dos clientes.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

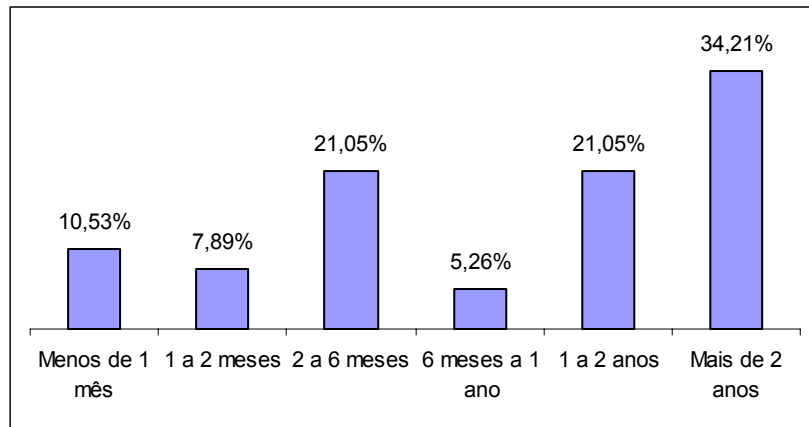
Embora se perceba uma discrepância na renda média dos entrevistados, sobretudo em relação aos corretores, há que se registrar que o rendimento médio da família brasileira nas áreas urbanas é de R\$ 1.789,66 ou 5,96 salários mínimos, segundo o POF – Pesquisa de orçamentos familiares – IBGE (2002-2003). Esse valor, segundo o instituto, constitui a renda de apenas 6,9% das famílias brasileiras, integrando assim parte da classe média nacional. Considerando que os 10% mais ricos da população ocupada, segundo o IBGE (2002-2003), ganham em média R\$ 2.744,30, pode-se concluir que a renda individual dos corretores permite enquadrá-los na mesma classe social de muitos dos clientes e diretores, possibilitando um melhor acesso desses profissionais junto aos seus clientes. Esse acesso é um diferencial competitivo relevante, visto que o corretor necessita explorar a sua rede de relacionamentos para captar novos clientes.

Questionados sobre como iniciaram a carreira no mercado imobiliário, os diretores informaram que começaram trabalhando em alguma imobiliária. A maioria passou por grandes empresas de Belo Horizonte. Todos, (100%), iniciaram suas empresas saindo dessas imobiliárias onde trabalhavam. Hoje, todos entrevistados têm mais de 10 anos como empresários.

Os corretores declararam ter em média 3 anos e meio de trabalho em sua respectiva empresa Netimóveis, enquanto os clientes, conforme se vê no gráfico 11 possuem, em sua maioria (55,26%), mais de um ano de relacionamento com a rede Netimóveis. Este fato decorreu da

formação da amostra em que foi solicitado às empresas que enviassem para o grupo de foco os corretores com mais de um ano de empresa, de forma a permitir uma avaliação mais crítica da rede. Em relação aos clientes, foi solicitado às empresas que informassem os nomes de pessoas que tivessem negociado com a rede nos últimos três anos, aleatoriamente.

Gráfico 11 - Tempo de relacionamento do cliente com a Netimóveis.

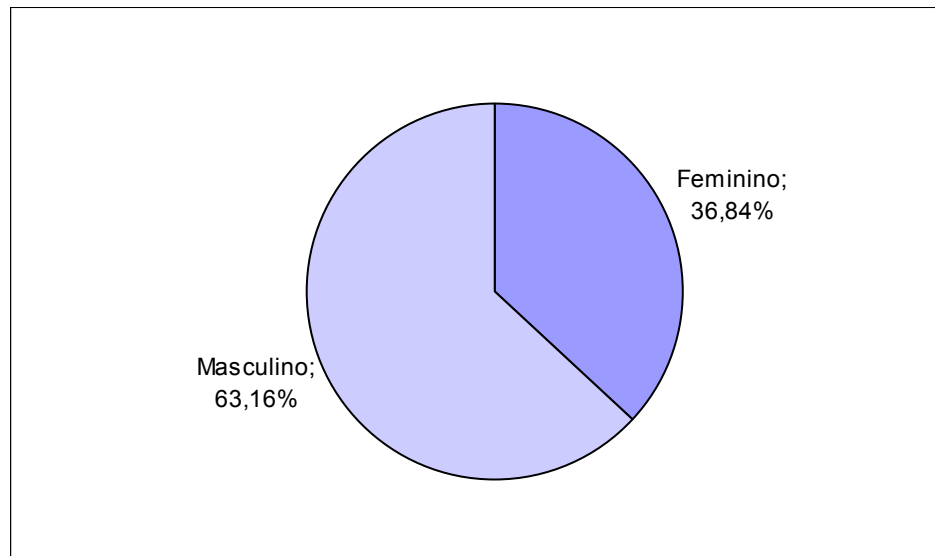


Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Numa síntese geral sobre a identificação de cada grupo participante das entrevistas, pode-se perceber que em termos de formação escolar os clientes possuem um nível de escolaridade superior aos diretores e corretores entrevistados: 92,10% com curso superior contra 55,56% dos diretores e 33,33% dos corretores. Entretanto, como já foi ponderado anteriormente, essa relação não parece pender desfavoravelmente para as empresas da rede. Em relação à faixa etária, os corretores apresentam uma faixa média menor (entre 30 e 49 anos) que a dos clientes e diretores (com maioria acima de 41 anos). Em relação ao tempo de relação com a rede, tanto diretores quanto corretores e clientes apresentaram uma média que permite, a exemplo do que já foi argumentado, presumir um conhecimento sobre a Netimóveis suficiente para validar as respostas aqui descritas e analisadas. Nos quesitos faixa etária e tempo de relação com a rede, não se encontrou uma correlação que contribuísse diretamente para a análise desta pesquisa.

Com relação ao sexo, entre os diretores entrevistados havia apenas uma mulher. No grupo de foco realizado com os corretores participaram duas mulheres. Em relação aos clientes encontrou-se a seguinte distribuição apresentada no gráfico 12. Neste quesito não foi encontrada correlação relevante para esta pesquisa.

Gráfico 12 – Perfil sexual dos clientes.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

BLOCO 2 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ANTES DA REDE

- Como era a sua empresa antes da rede?
- Como era a estrutura comercial, de produção e locação?
- Como era a sua gestão?
- Qual era o tamanho da sua empresa?

Respondendo às questões acima a maioria dos diretores reconhece que o tamanho, a gestão e a estrutura das empresas melhoraram no sentido de que a gestão e a estrutura ficaram mais profissionalizadas e organizadas e a empresa cresceu em volume de receita. O termo “profissionalizar” foi citado pela maioria dos entrevistados como uma decorrência do enquadramento imposto pela Netimóveis. Todos reconheceram que, como gestores, são centralizadores e definiram o tamanho das suas empresas como pequenas e médias antes da rede, reconhecendo que cresceram em tamanho e em receita após a adesão à rede.

- Diretor 9: “(...) a minha empresa, ela conseguiu hoje ter nome no mercado, graças a Netimóveis. Eu não vejo a minha empresa sem a Netimóveis. Se eu fizer uma escala de um a dez, eu diria que ela era uma empresa pequena. Sem grandes investimentos, sem expressão, uma empresa meio vulnerável aos acontecimentos do mercado. E hoje não, hoje a empresa já tem uma estrutura que a gente considera nesta escala sete, maior do que antes da rede”;
- Diretor 8: “Bom, a minha empresa antes da rede não tinha a projeção que tem hoje”;
- Diretor 4: “Após a Netimóveis o leque abriu consideravelmente”;
- Diretor 5: “A gente fazia um negócio imobiliário, ganhava dinheiro, estava satisfeito, feliz, mas hoje a gente tem que enxergar a coisa como uma empresa, né? Esta é a grande diferença. Houve sim uma imposição maior nossa pro pessoal de vendas, eles passaram a trabalhar de uma maneira muito diferente do que trabalhavam, profissionalizaram-se bem”.

A opinião dos corretores é coincidente com a dos diretores, sobretudo no que refere ao aumento da visibilidade da empresa. “Antes a nossa empresa era como uma ilha, sozinha, isolada. A Netimóveis expandiu o nosso horizonte” (corretor 2), “(...) temos mais visibilidade no mercado” (corretor 9). A maioria exaltou também o ganho com o aumento do profissionalismo, da receita e da tecnologia proporcionados pela Netimóveis. “Hoje a empresa onde trabalho é mais aparelhada, com a Netimóveis temos mais tecnologia, mais imóveis para vender” (corretor 3). De uma maneira geral todos reconhecem que houve um ganho expressivo com a adesão da sua empresa a Netimóveis.

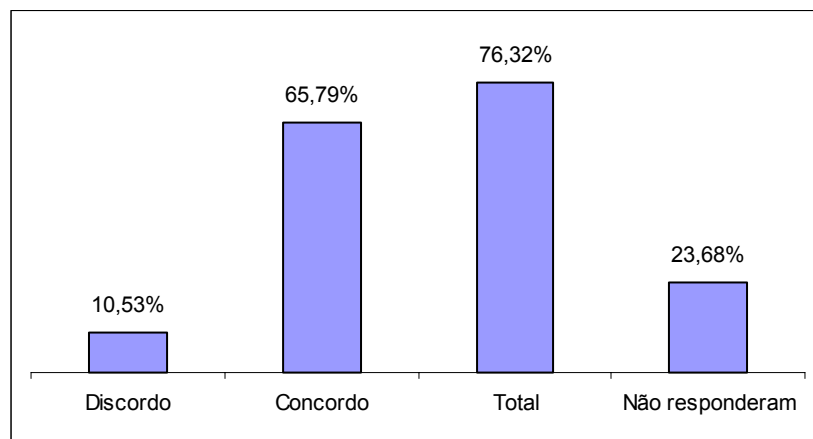
1. Corretor 8: “Tinha um horizonte menor de ofertas, imóveis e clientes. Hoje temos clientes direcionados, mais ofertas, vendemos mais, ganhamos mais, temos maior presença através dos pontos da rede e podemos atender um cliente que é mais exigente”;
2. Corretor 1: “Com a Netimóveis temos o SAN¹² que proporciona mais conhecimento, o sistema de rede da Netimóveis proporciona mais respeito ao profissional, mais visibilidade para o nosso trabalho e com tudo isso melhorou o nível dos corretores”;

¹² SAN – Sistema de atendimento Netimóveis. Sistema que por meio de um servidor web, gerencia em tempo real os atendimentos realizados por toda a rede.

3. Corretor 9: “A Netimóveis promove o relacionamento, a integração das equipes e com isso temos mais visibilidade no mercado. Antes da Netimóveis éramos sozinhos”;
4. Corretor 6: “Vejo a Netimóveis proporcionando um ambiente com mais ética, mais atrativo para os corretores em relação ao ambiente de trabalho e possibilidades de crescimento”.

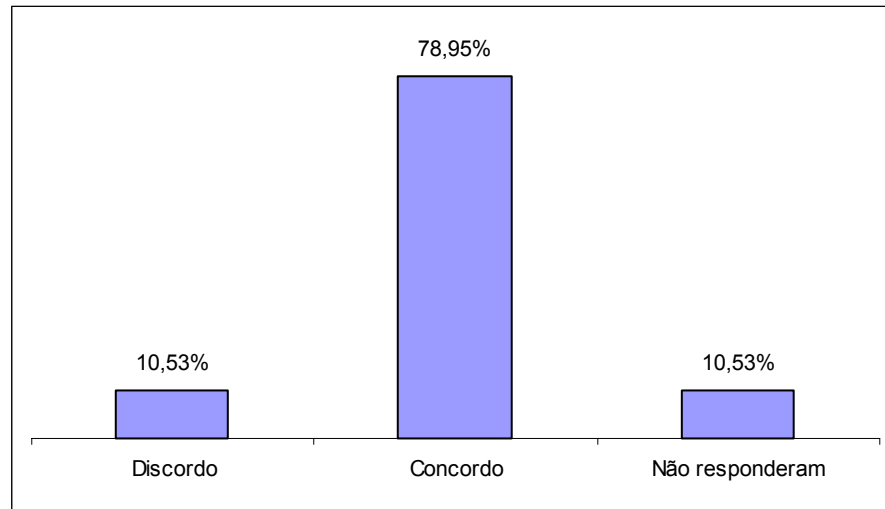
Na perspectiva dos clientes (Graf. 13), 65,79% concordaram com a afirmação de que “Uma rede como a Netimóveis oferece maior liquidez e agilidade para o seu negócio”. Corroborando este resultado, 78,95% (Graf. 14) concordaram com a afirmação “A Netimóveis representa um diferencial em relação às outras imobiliárias de Belo Horizonte”, indicando que os entrevistados perceberam uma vantagem competitiva da rede para os seus negócios.

Gráfico 13 - A Netimóveis oferece maior liquidez e agilidade para o seu negócio.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Gráfico 14 - A Netimóveis representa um diferencial em relação as outras imobiliárias de Belo Horizonte.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Permeando grande parte das expressões dos corretores, diretores e clientes, o termo vantagem competitiva eclode com relevância. Algumas expressões, sobretudo na fala dos diretores e corretores, citam as vantagens da Netimóveis em um contexto de competição onde os atributos da rede denunciam um diferencial sobre o mercado. Visibilidade, tecnologia e profissionalismo, são algumas delas. Essa percepção é confirmada pelos clientes (análise dos atributos apresentada adiante) quando afirmam que é muito importante a imobiliária possuir atributos tais como: ser uma empresa informatizada (muito importante para 60,5%); demonstrar estar atualizada tecnologicamente (muito importante para 76,3%); oferecer corretores bem preparados (muito importante para 78,9%); oferecer corretores e atendentes que prestam informações corretas e precisas (muito importante para 81,6%). Considerando que mais de 89% desses clientes reconhecem que a Netimóveis possui esses atributos, pode-se concluir que há uma convergência na percepção dos corretores, diretores e clientes em relação a essas vantagens da rede.

Nesse sentido, lembrando Montgomery e Porter (1998), a configuração de uma rede organizacional como a Netimóveis pode ser uma resposta à competição austera do mercado, possibilitando a transformação de um serviço comum num serviço diferenciado e competitivo, como o relatado pelos diretores e corretores e reconhecido pela maioria dos clientes.

BLOCO 3 – INÍCIO DA FORMAÇÃO DA REDE

⇒ Como você entrou na rede? Como foi convidado?

DIRETORES

A maioria dos entrevistados foi convidada a entrar na rede, incluindo os fundadores que afirmam que foram convidados por este pesquisador e pelo diretor 8 no início da formação da rede. Os demais foram convidados ao longo da existência da Netimóveis e passaram por um processo de seleção onde foram aprovados pela unanimidade da diretoria da rede.

⇒ Qual foi a sua percepção no primeiro contato com rede?

DIRETORES

Respondendo esta pergunta a maioria afirmou que viu na Netimóveis uma perspectiva de crescimento, de desenvolvimento profissional e alguns ainda acentuaram a questão da tecnologia como um grande diferencial. Houve um consenso de que a rede poderia proporcionar o crescimento das parcerias, sobretudo de vendas. A troca de experiências ficou evidenciada na fala de grande parte dos entrevistados como um grande benefício da união através da rede.

- Diretor 9: “Eu fiquei meio tímido. Aquele primeiro encontro, as pessoas que tinham ali, que tinham nome, pessoas que estavam no mercado há mais tempo, e de repente chego eu ali. O primeiro momento foi de fragilidade, aquele sentimento de inferioridade, vamos dizer assim, pelas proporções? As pessoas que estavam ali já estavam no mercado há vinte, trinta anos, e chego lá eu com pouco mais de oito anos”.
- Diretor 8: “Olha, veio ao encontro de tudo que eu imaginava, porque eu sempre sonhei em unir pequenas empresas do mesmo padrão e perfil, com pessoas sérias e comprometidas, que somadas criassem uma grande força. E aí esta ferramenta que até então eu desconhecia, que era a internet, eu vi que poderia ser o caminho. E então eu apostei todas as fichas nisso aí e venho apostando até hoje”.
- Diretor 7: Eu percebi que nós estávamos no caminho certo. Eu, honestamente, eu sou muito ousado e vejo as coisas, sem falsa modéstia, com muita clareza, eu não tenho dúvida nenhuma em afirmar que eu sabia que nós estávamos no caminho certo, eu já

disse, eu tinha certeza. Agora, que nós íamos chegar com um site tão perfeito, tão coeso, tão moderno, eu não sabia. Eu sabia que eu estaria recebendo muito mais do que eu estava dando, como eu acho até hoje”.

- Diretor 6: “Achamos que seria uma coisa muito boa para a gente, muito avançado, muito organizado, muito estruturado”.
- Diretor 5: “Eu tive dois impactos. Tive um choque de tecnologia, isto existe, eu sei que existe, mas hoje isto está disponível para mim. Eu tinha aquela fissura, eu tenho que ter meu www, tenho que ter minha página. Tenho que me atualizar até para falar com os outros que eu tenho, nem tanto para vender, mas para falar com os outros. Até para botar no cartãozinho de visita que seja. Isso é exigência do mercado. Agora eu tenho, vamos então usar, eu tive um outro choque. A eficácia deste instrumento não é exatamente aquela que eu imaginasse que pudesse ser. Eu acho que tem diversas vantagens. Em termos de posicionamento no mercado, em termos de como você é visto pelo mercado. Você tem muitas vantagens, mas pouca interação, existe poucos negócios, independente de um excesso de tecnologia. Quer dizer, as coisas estão realmente ainda nas nossas mãos, não é só a tecnologia”.
- Diretor 2: “Eu percebi que eu estava me relacionando com pessoas sérias. Pessoas que tinham uma postura equivalente, vamos chamar assim, a minha proposta de trabalho. Quer dizer, eu nunca tive a pretensão individualmente de ser o maior, mas eu sempre quis estar entre os melhores. E eu, olhando pela idade, era o mais novo de todos, percebi uma grande oportunidade de me aperfeiçoar profissionalmente falando”.
- Diretor 4: “Eu percebi que embora a maioria das empresas estivessem com a sua operação mais voltada para aluguel, a rede oferecia um potencial de vendas muito grande. Isso se concretizou. O leque de vendas abriu muito, não tanto em quantidades, mas em valores, mudança assim significativa. Realmente é um divisor de história em termos de valores e unidades vendidas antes e depois da entrada da Netimóveis”.
- Diretor 3: “A união de forças, união de talentos, de pessoas com bagagem”.
- Diretor 1: “Eu percebi assim, uma estrutura administrativa muito bem feita. Uma organização muito grande, uma estrutura muito bem montada. Eu fazia muitas parcerias no mercado mas extra oficiais e ali foi muito bom ver empresas sérias, idôneas do mercado, todas que ali estavam congregadas, de braço dados, visando um objetivo comum que eram todas vender.”

Os relatos aqui registrados remetem de alguma maneira às considerações de Aaker, (1995), segundo o qual a literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica na forma de rede ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. “Olha, veio ao encontro de tudo que eu imaginava, porque eu sempre sonhei em unir pequenas empresas do mesmo padrão e perfil, com pessoas sérias e comprometidas, que somadas criassem uma grande força” (diretor 8). “A união de forças, união de talentos, de pessoas com bagagem” (diretor 3). Segundo o autor os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

RIBAULT et al. (1995), tece considerações semelhantes ponderando que 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 sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. “Eu percebi que embora a maioria das empresas estivessem com a sua operação mais voltada para aluguel, a rede oferecia um potencial de vendas muito grande. Isso se concretizou. O leque de vendas abriu muito, não tanto em quantidades, mas em valores, mudança assim significativa. Realmente é um divisor de história em termos de valores e unidades vendidas antes e depois da entrada da Netimóveis”. (diretor 4).

⇒ Você está na rede desde o início? Se sim, como foi?

- Diretor 9: Sim, sou um dos fundadores
- Diretor 8: Estou na rede desde o início, sou um dos fundadores
- Diretor 7: Sim, desde o início como um dos fundadores
- Diretor 6: Não
- Diretor 5: Não.
- Diretor 2: É, eu me considero o fundador da rede, apesar de ter me mantido ausente durante aí um período aí de quase 3 anos. Dois anos e oito meses aproximadamente, mas eu me considero um fundador.
- Diretor 4: Não.
- Diretor 3: Sim, como o grupo fundador.
- Diretor 1: Não. Entrei oficialmente em março de 2004.

⇒ Quais foram as principais dificuldades no seu processo de adesão à rede?

DIRETORES

A maioria se referiu ao enquadramento às normas e à estrutura da Netimóveis como as principais dificuldades. No caso do diretor 4 ocorreu a perda de metade da sua equipe que não concordou com a adesão da empresa à rede Netimóveis. A questão da informática é outro ponto consensual. A maioria das empresas não possuía uma estrutura preparada para operar em rede, tiveram que mudar culturas e adquirir novos equipamentos. Outra dificuldade comum foi propagar a filosofia Netimóveis entre os funcionários e corretores. Muitos corretores não confiaram no trabalho em rede, tiveram o receio de serem “passados para trás”.

- Diretor 9: “Bom, acho que foi quebrar paradigmas. A principal dificuldade foi o fato de que eu aprendi a andar de uma certa maneira e de repente você tem que re-aprender porque você passa a falar não somente por você, você fala por uma série de empresas agora, então, unir ali as cabeças e praticar o mesmo ideal. Então eu acho que a dificuldade foi nisso”.
- Diretor 8: “Demonstrar para aqueles que trabalhavam comigo que eles teriam que mudar porque eu sempre acreditei e as mudanças são muito bruscas. Mudanças de hábitos e de condutas, elas sempre mexem com a gente, mas eu acreditava naquilo e tive que fazer com que aqueles que estavam comigo e que eu gostaria que continuasse, acreditassem. Então esse foi o maior desafio, certo?”.
- Diretor 7: “Eu, por incrível que pareça, quando surgiu o Mercosul, principalmente, a idéia do Mercosul, o avanço e a integração, principalmente da América do Sul, Brasil, com os países da América Latina, eu enxerguei naquilo a Netimóveis, a rede Netimóveis. A Netimóveis, sem dúvida nenhuma, ela é uma ferramenta. A única coisa que eu repito, que eu descordo é exatamente o problema da logomarca. Nossas logomarcas, mas, fora isso, eu sou um fã incondicional da Netimóveis”.
- Diretor 6: “Praticamente não teve dificuldade não. Nós achamos, nós absorvemos rapidamente a filosofia. Eu e meu filho estudamos direitinho como que era o procedimento e achamos formidável, não tivemos dificuldades”.
- Diretor 5: “Eu acho que o problema principal é você cair de para quedas num grupo que já caminhou na estrada. Eu peguei um atalho, entrei no meio do caminho. Nem baldiação foi não, foi mesmo um atalhozinho ali, eu entrei no grupo e fui”.

- Diretor 2: “Olha, as maiores dificuldades que eu tive, quer dizer, elas foram facilmente superadas. A maior delas foi porque eu imaginava que no início a gente fosse ter um volume de negócios muito maior do que o que a gente teve. Então eu percebi o seguinte: para mim fez uma diferença danada fazer parte da Netimóveis porque eu passei a captar com muito mais facilidade e vender dentro da minha própria empresa numa facilidade maior ainda. O volume de vendas aumentou porque eu captava mais e vendia mais. Agora, eu tinha uma expectativa de uma maior volume de parcerias, no início da rede”.
- Diretor 4: “No processo de adesão não senti nenhuma dificuldades. Agora, na parte operacional muito difícil. O pessoal de vendas assimilar. De dezesseis corretores que eu tinha quando entramos na rede, mais da metade saíram em seguida. Inclusive a gerente”.
- Diretor 3: “Re-adaptar a empresa dentro da padronização Netimóveis. Falta de profissionais e tudo mais. A montagem da estrutura de informática. Informática”.
- Diretor 1: “(...) ter tempo, por estar muito sozinha na empresa nesta parte mais gerencial, administrativa, por ter tempo para eu me dedicar as reuniões, as mudanças nas próprias normas da rede, adaptar do que tinha da rede muito voltada para o urbano, os formulários da rede voltados para o urbano, as características da rede totalmente voltados para o urbano. Mas, me adaptando a necessidade do rural”.

CORRETORES

Dois pontos predominaram unanimemente entre os corretores. A dificuldade que tiveram em se adaptar às regras de enquadramento da Netimóveis, ressaltando as dificuldades de operar o SAN e a questão da confiança (de compartilhar suas informações num ambiente de rede). “Tive dificuldade para me adaptar às normas e à organização impostos pela Netimóveis. Hoje vejo que elas profissionalizam e são necessárias” (corretor 3). “Tive dificuldade em confiar nas pessoas, em expor minhas informações. Tive e tenho dificuldades com o SAN, eu acho que ele atrapalha, burocratiza, torna lento o atendimento, não funciona adequadamente” (corretor 3). “Tive dificuldade em acreditar nos colegas, em confiar que eles agiriam como eu, que seriam leais.” (corretor 1).

- Corretor 5: “Organização. Eu era muito desorganizado e tive muita dificuldade com a burocracia que existe nos processos da Netimóveis”.

- Corretor 7: “Não tive dificuldades em relação ao sistema, mas sim com relação às exigências e ao rigor com relação à ética e na captação, como documentação, autorização assinada etc”.
- Corretor 4: “Eu não acho que o SAN atrapalha, acho benéfico, positivo e atende bem”.
- Corretor 9: “Dificuldade de aceitar o novo, que acho natural”.
- Corretor 1: “Não acreditava que seria possível essa integração que hoje é bem melhor”.

Analisando as respostas dos corretores e diretores duas questões ficam em evidência: a dificuldade com a inovação, aqui traduzida pela nova tecnologia, e a questão da confiança, largamente debatida por alguns autores como Cabral (1999), Child (1999) e Miles; Snow (apud Lopes 2001), ao considerarem as dificuldades para a formação de redes organizacionais. “Tive dificuldade em confiar nas pessoas, em expor minhas informações”. (corretor 3). “Tive dificuldade em acreditar nos colegas, em confiar que eles agiriam como eu, que seriam leais”. (corretor 1). A questão não fica tão explícita na fala dos diretores, mas essa questão é tratada no estatuto da rede de forma clara e contundente. É considerada falta grave, sujeitando à expulsão da Netimóveis o associado que trair a confiança de outro.

Por isso vale lembrar. As redes organizacionais reúnem dois princípios em regra opostos: competição e cooperação. Ainda que tratadas no âmbito do seu estatuto, trazem o risco de conflito pela possibilidade de que atitudes competitivas dos parceiros venham atravessar o liame de colaboração que os aproximou um do outro. Cabral (1999) menciona os chamados mecanismos de controle e confiança considerando-os em duas categorias: *governance e confiança*. Segundo o autor, as alianças estratégicas trazem a possibilidade de cooperação, mas trazem também, a possibilidade de potencial traição. O autor ainda destaca que quanto maior a probabilidade de traição maior será a estrutura de governança que será necessária para o gerenciamento da aliança.

Essa consideração confirma a atual realidade da rede. Existe uma estrutura de governança com regras e sistemas que visam coibir os possíveis conflitos entre seus membros. Essa estrutura foi criticada pelos corretores devido a burocratização que ela gera nos processos. “Não tive dificuldades em relação ao sistema, mas sim com relação às exigências e ao rigor com relação à ética e na captação, como documentação, autorização assinada etc” (corretor 7).

“Eu era muito desorganizado e tive muita dificuldade com a burocracia que existe nos processos da Netimóveis” (corretor 5). “No processo de adesão não senti nenhuma dificuldades não. Agora, na parte operacional foi muito difícil” (diretor 4).

Tomando estas considerações, percebe-se que as dificuldades mencionadas por diretores e corretores em relação aos processos (tecnologia, normas, sistemas de informação e etc) remetem de alguma forma à questão da confiança. Para garantir o fluxo das informações a tecnologia e os sistemas de informação da rede exigem a exposição de dados confidenciais como nome e o telefone do cliente, o que demanda um ambiente de confiança entre os membros da rede. Da mesma forma as normas evocam a confiança uma vez que obrigam aos membros da rede a inserir todos os dados no banco compartilhado de informações.

Nesse sentido, a estrutura de governança parece buscar o controle dos processos de forma a garantir a integração dos parceiros. Essa integração, objetivo fundamental de uma rede (pauta constante dos treinamentos da Netimóveis), existirá somente num ambiente de estrita confiança entre os atores (Cabral,1999). Portanto, o que se desprende deste quesito em especial é que o ponto focal é a confiança. Dela partem os sistemas de controle, as regras, as posturas e a própria estrutura de governança, materializados na realidade atual da Netimóveis.

Retomando as palavras de Cabral (1999), a estrutura de governança estaria então respondendo à estratégia adotada, no caso em questão a associação das empresas em forma de rede. Isso remete à polêmica discussão sobre quem antecede o processo, a estrutura ou a estratégia, tão debatidos por Alfred Chandler (1962), Whittington (2002) e Mintzberg (1990). Este último conclui que a relação entre estrutura e estratégia é recíproca: *“a estrutura segue a estratégia... como o pé esquerdo segue o direito”* (MINTZBERG, 1990 p. 183).

Essa discussão está no cerne das respostas registradas por corretores e diretores, manifestando as suas dificuldades ante as mudanças estruturais impostas pelo enquadramento às normas e à estrutura da Netimóveis. Essas dificuldades são tratadas por Whittington (2002), segundo o qual a visão processual enfatiza a dificuldade da mudança da estrutura organizacional, sobretudo quando se trata de uma mudança estratégica geral. Por outro lado, salienta o autor, a capacidade de mudança estratégica torna-se uma importante arma de diferenciação e vantagem competitiva. *“A vantagem verdadeiramente sustentável vem da capacidade interna de adaptar-se e de aprender”* (WHITTINGTON, 2002 p. 127).

Nesse sentido, a grande dificuldade reside em conseguir dos gerentes a postura adequada e eficaz para implantação das novas estratégias, incorporando as mudanças necessárias para a sua implantação. Nota-se, portanto que o impacto estrutural imposto pela adesão à Netimóveis gerou muitas mudanças, estruturais e conceituais, exigindo de todos colaboradores, funcionários, corretores e diretores, uma nova postura, um outro nível de comprometimento. Contudo, como dito por Whittington (2002), essas mudanças podem verter numa importante arma para constituição de uma vantagem competitiva relevante.

⇒ Quais foram os principais benefícios que você vislumbrou ao estudar a sua adesão à rede?

DIRETORES

“Multiplicação de resultados. E compartilhamento de experiências” (diretor 2), parece sintetizar a opinião de todos. Maior visibilidade e maior potencial de vendas é outro ponto de consenso. “(...) era a minha chance de me abrir ao mercado” (diretor 9). “Troca de experiências, informações” (diretor 8). “(...) eu já tinha enxergado isso como uma ferramenta, como uma... uma... uma máquina moderna, valiosa” (diretor 7). “(...) disciplina, organização, postura e uma coisa que me impressionou muito, ética, muita ética nos negócios” (diretor 6).

A eloquência das respostas dos diretores comunga com a perspectiva de Troccoli; Macedo-Soares (2001) quando afirma que ao participarem de redes bem estruturadas as empresas se capacitam a obter retornos superiores, citando, por exemplo, as vantagens informacionais. Elas aparecem na medida em que a confiança se sedimenta, permitindo o crescimento do fluxo da informação e com isso o surgimento de novas oportunidades de negócios.

BLOCO 4 – A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA APÓS A SUA ADESÃO À REDE

- O que mudou na gestão da sua empresa após a sua adesão?
- Essas mudanças promoveram melhoras?
- O que seus funcionários e corretores avaliaram da sua adesão?
- Os resultados da sua empresa melhoraram?

DIRETORES

De uma maneira geral é clara a percepção de mudanças nas empresas após a adesão. O enquadramento impôs mudanças como novas posturas, mais profissionalismo, mais treinamentos (qualificação) e maior uso da informática. “o nome, a organização, a visibilidade, tudo mais que a Netimóveis impõe a empresa, ver o sistema, treinamento, convívio com pessoas” (Diretor 5).

O enquadramento citado refere-se à obrigação estatutária do associado (também denominado credenciado) de seguir as normas éticas, operacionais e de posturas da rede. Dentre outras coisas, para se associar à Netimóveis é necessário que a nova empresa e as já credenciadas sigam algumas normas, a saber: disponibilizar obrigatoriamente todos os imóveis de venda e locação no banco de dados compartilhado da rede; participar dos treinamentos para nivelamento e integração das equipes de venda e locação; utilizar os formulários e impressos padronizados da Netimóveis; obrigar a todos os corretores e funcionários a utilizarem o crachá Netimóveis; exibir nas paredes do escritório o quadro da missão Netimóveis; registrar todos os seus atendimentos no SAN – Sistema de Atendimento Netimóveis.

Essas considerações remetem ao postulado tanto por Corrêa (1999), como por Casarotto Filho (1999), quando concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Onde: a cultura da confiança é o elo basal de ligação da rede; a cultura da competência é o saber como fazer os processos (*know how*), a troca de experiências; e a tecnologia da informação onde a qualidade e a agilização do fluxo de informação serão determinantes para a integração e desenvolvimento da rede.

Prosseguindo a análise, todos reconhecem que a empresa ficou mais organizada após a adesão à rede. “Essas mudanças promoveram melhoras. Hoje nós nos sentimos muito mais profissionalizados do que antes” (Diretor 6).

Com exceção do diretor 1 todos afirmam que seus resultados aumentaram expressivamente em decorrência da participação na Netimóveis.

- Diretor 8: “Mudou porque provavelmente 80% a 90% dos negócios de vendas ocorrem sempre com a marca Netimóveis envolvida”.
- Diretor 5: “(...) o ano passado, por exemplo 56% das vendas foram Netimóveis. Eu devo ter aumentado aí uns 20% a 30% o número de negócios”.
- Diretor 4: “Estas mudanças promoveram melhoras muito significativas. O índice de concretização de propostas melhorou muito e os resultados aumentaram significativamente”.
- Diretor 2: “Desde o primeiro momento os resultados foram compensatórios”.

A maior visibilidade é reconhecida como outra mudança benéfica para a projeção das empresas de forma diferenciada no mercado. A resistência inicial dos funcionários seguida do reconhecimento dos benefícios da rede foi um ponto comum entre todos. “(...) eu não conseguiria trabalhar numa outra empresa hoje a não ser uma empresa da rede Netimóveis” relato de um funcionário na fala do diretor 9.

Portanto, ficou claro nos depoimentos exibidos que o evento da Netimóveis foi uma virada de página em oito das nove das empresas entrevistadas. Os benefícios da rede aqui reconhecidos confirmam os enunciados de autores como Olivares (2003), Lopes (2001), Cabral (1999), Child (1999), Gulati (1988), Powell (1990), Aaker (1995) e Montgomery e Porter (1998), quando evidenciam as vantagens competitivas desta forma de organização tais como: ganho de escala, maior visibilidade, diferenciação competitiva e compartilhamento de esforços, objetivos e resultados.

BLOCO 5 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA NA ATUALIDADE

- Como é a sua empresa hoje?
- Como é a gestão da sua empresa hoje?

DIRETORES

Embora a pergunta remeta à situação atual a maioria acabou vinculando a resposta a uma comparação do antes e depois da Netimóveis. De uma maneira geral todos afirmam que a empresa hoje está maior, cresceu e a maioria atribuiu isso à adesão a Netimóveis. Além do crescimento muitos afirmam que o profissionalismo, visibilidade, credibilidade, qualificação e a tecnologia proporcionada pela Netimóveis projetaram muito suas empresas no mercado. A

expressão “cresceu muito” e “significamente” foi utilizada pela maioria dos entrevistados. Embora o diretor 1 responda inicialmente que não mudou, mas depois reconhece que mudou para melhor.

- Diretor 9: “(...) a minha empresa hoje tem como referência a Netimóveis, as regras Netimóveis, a ideologia Netimóveis. E acredito que hoje a gente se destaca bem devido a isso.”.
- Diretor 7: “A minha empresa sofreu mudanças no sentido de modernização”.
- Diretor 5: “Bom, a minha empresa teve um crescimento significativo”.
- Diretor 4: “Houve uma mudança na gestão em função deste enquadramento à rede”.
- Diretor 3: “Minha empresa hoje ela é mais reconhecida no nível da web. Nós estamos mais bem posicionados no mercado”.
- Diretor 1: “Mudou para melhor. A rede é uma ferramenta excelente para captação. A seriedade. E quando eu levei para os meus clientes o folder corporativo, eles ficaram tremendamente impressionados”.

BLOCO 6 – COMPARATIVO ENTRE A EMPRESA ANTES E APÓS A ADESÃO À REDE

- Qual comparação você faria da sua empresa antes e hoje, após a sua adesão? Houve melhoras? Houve pioras?
- O que para você diferencia mais profundamente a sua empresa antes e após a sua adesão a Netimóveis?
- Qual a sua percepção em relação aos funcionários e corretores, eles notam alguma mudança positiva ou negativa?
- A Netimóveis representou um marco para você e a sua empresa?
- Como você enxergaria a sua empresa hoje fora da rede Netimóveis?

DIRETORES

Quando perguntados sobre o antes e o depois, todos foram unânimes em reconhecer que a adesão a Netimóveis foi um marco, uma virada de página em suas empresas.

- Diretor 9: “Só melhoras. Melhoras acentuadas devido a essa bagagem que a gente vem adquirindo”.

- Diretor 8: “Sem sombra de dúvida que houve melhoras”.
- Diretor 6: “(...) só houve melhoras. Eu, olhando para trás, pelo retrovisor, eu penso que minha empresa era uma empresa pequena. E, hoje, eu sinto que nós temos um potencial muito maior para crescer”.
- Diretor 5: “Houve melhoras, seguramente. Nós passamos a ter produtos, passamos a ter melhoras para os nossos funcionários, para o mercado. Passamos a ser mais vistos pelo mercado. Além da tecnologia que naturalmente foi agregada. Foi uma virada, uma subida de degrau significativa”.
- Diretor 4: “Só melhoras”.
- Diretor 6: “Significativas melhoras. Pelo lado do relacionamento com o mercado, pela diferenciação de comportamentos, e pelos resultados financeiros”.
- Diretor 1: “Mudou para melhor. Eu acho que assim, uma consciência maior da equipe de vendas para um profissionalismo mais apurado. Eu considero a minha empresa uma e com a Netimóveis outra”.

Respostas semelhantes foram registradas com os corretores. De uma maneira geral todos reconhecem que houve melhoras significativas após a adesão à rede. “Houve uma melhoria total, em todos os sentidos. Hoje fazemos muitas parcerias, a empresa é mais organizada, tem mais força e presença no mercado.” (corretor 2). Algumas vantagens relacionadas coincidem com aquelas apontadas pelos diretores, como aumento da visibilidade, ganho com a tecnologia, com o aumento do profissionalismo. “Os anúncios são diferenciados, temos uma presença forte no jornal, a marca é forte e tudo isso promoveu o crescimento da minha empresa.” (corretor 4). “Na nossa empresa tinha muito franco atirador e agora os profissionais são muito melhores, até os diretores parecem mais capacitados porque são treinados junto com os corretores e gerentes.” (corretor 8).

- Corretor 3: “Quando entrei na empresa onde trabalho ela já era Netimóveis, mas acho que ela melhorou muito depois da sua adesão. Eu acho que o meu diretor, 3, é uma prova dessa melhoria, pois ele tem sempre algo novo para trazer das reuniões de diretoria que são realizadas às quartas feiras”.
- Corretor 2: “Houve uma melhoria total, em todos os sentidos”.
- Corretor 4: “Ganhamos mais visibilidade, mais capacitação com os treinamentos que a Netimóveis promove. Agora vendemos mais e trabalhamos com imóveis mais caros,

antes nosso perfil era de imóveis de valor mais baixo. Agora estamos mais presentes na zona sul. Além disso, tudo a Netimóveis impõe uma melhora significativa do profissional, a imagem do corretor e consultor da Netimóveis é diferenciada no mercado”.

- Corretor 1: “Foi inegável o desenvolvimento da empresa onde trabalho. Entretanto antes o ambiente era mais alegre, tinha mais corretores, era mais fácil contratar corretores. As exigências da Netimóveis dificultam a seleção e contratação de novos profissionais. Imposições de remuneração (critérios de comissão com creci, sem creci, com exclusividade etc)”.
- Corretor 8: “Sinto que para trabalhar na Netimóveis o profissional tem que ser melhor que os outros”.

Como se pode perceber, de uma maneira geral todos reconhecem que cresceram em profissionalismo, em organização, que obtiveram maior visibilidade (termo utilizado por todos), maior projeção e resultados financeiros (com exceção do diretor 1). Como diferencial alguns apontam o aspecto tecnológico, outros a questão da parceria, a troca de experiências, vantagens já lembradas por Olivares (2003), Child (1999) e Gulati (1988).

Mais uma vez a vantagem competitiva é abordada nas respostas dos entrevistados. Quando reconhecem o crescimento em decorrência dos atributos da rede, que de alguma maneira os diferenciou do mercado, tais como os citados acima, pode-se associar aqui o que proferem os evolucionistas conforme lembra Whittington (2002). Vale dizer, a empresa tem que estar preparada para o “que vier”, e criar serviços essenciais para se diferenciar e se manter competitiva. E ainda, a alta gerência deve ser capaz, além de formular a arquitetura estratégica, de promover a integração e a lealdade dessas pessoas portadoras de competências. Nesse quesito cabe salientar a fala do diretor 1, “Mudou para melhor. Eu acho que assim, uma consciência maior da equipe de vendas para um profissionalismo mais apurado...”. Esse profissionalismo, que é citado em outros blocos desta entrevista, pode ser interpretado como a preparação que hoje é realizada e cobrada pela rede por meio dos seus treinamentos. Neles, os gerentes são exaustivamente orientados a buscar a integração das suas equipes e municiá-las de argumentos para utilização dos diferenciais da Netimóveis em relação ao mercado.

Nesse sentido colaboram Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998), quando relevam que as competências essenciais devem ser identificadas e desenvolvidas, os gerentes

de hoje devem perseguir a liderança de fabricação de produtos essenciais, gerando vantagem competitiva ou, como seria oportuno interpretar aqui, utilizando os atributos existentes como forma de se diferenciar e ganhar mercado.

Com relação às equipes existe um consenso que hoje, vencidas as resistências iniciais, as pessoas reconhecem a importância da Netimóveis para o crescimento dos seus negócios. Entretanto, mais uma vez apontam o ônus das dificuldades decorrentes do enquadramento às normas da Netimóveis, sendo a utilização do SAN a principal barreira apontada pela maioria.

- Diretor 9: “O que mais diferencia antes e depois? Eu falo que o volume de negócios, depois a própria visibilidade e credibilidade. Todos os funcionários hoje, como eu falei, são unânimes com relação a mudança que foi feita devido aos resultados que eles vêm colhendo”.
- Diretor 6: “Os funcionários enxergam hoje, por exemplo, que eles não trabalham sozinhos. Eles trabalham com uma grande equipe. Entendeu?”.

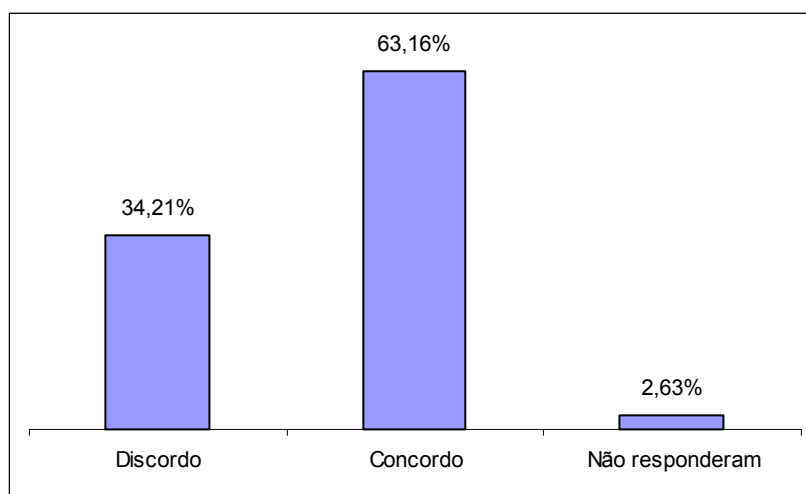
Houve uma forte associação da Netimóveis com a inovação, considerando que pertencer à rede traz uma imagem de modernidade, de tecnologia atualizada, de diferencial competitivo. Diretor 7: “Antes da Netimóveis eu não tinha um conhecimento tão amplo de informática”. “(...) Tive um choque de tecnologia, isto existe, eu sei que existe, mas hoje isto está disponível para mim. Eu tinha aquela fissura, eu tenho que ter meu www, tenho que ter minha página. Tenho que me atualizar até para falar com os outros que eu tenho, nem tanto para vender, mas para falar com os outros. Até para botar no cartãozinho de visita que seja. Isso é exigência do mercado (diretor 5).

Mais uma vez o diferencial competitivo fica evidenciado, agora associado com a questão da inovação. É oportuno considerar que a inovação a que se referem os entrevistados lembra de alguma forma o proferido por Cooper e Bretani (1991), segundo os quais para o sucesso de uma inovação é essencial que esta seja concebida e orientada pelo mercado. Afirmam ainda que a capacidade de reação às necessidades do cliente, é vital para o sucesso na inovação. Nesse sentido, as inovações evidenciadas pelos entrevistados podem merecer duas interpretações: a primeira, como resposta às necessidades dos clientes (a principal delas o banco de dados compartilhado que é um dos benefícios da rede no formato da Netimóveis) conforme Cooper e Bretani (1991). A segunda, na perspectiva de Whittington (2002), a

inovação pode servir a outros objetivos, além de deixar os clientes felizes. Para ele, as perspectivas tanto processual quanto sistêmica sugerem também que a abordagem dirigida para o mercado pode não ser o único meio efetivo, e lucrativo, para inovar. Aí vale considerar outros benefícios decorrentes da inovação que não tão tangíveis como os primeiros. A sensação de modernidade, a imagem de modernidade, citados pelo diretor 7, sugerem que fatores subjetivos podem justificar a inovação. O Diretor 5 destaca esse ponto classificando a inovação tecnológica como “uma grife tecnológica” capaz de impressionar fortemente o cliente. Numa mesma linha salienta o diretor 7: “(...) por incrível que pareça, quando surgiu assim o Mercosul, (...) eu enxerguei naquilo a Netimóveis, a rede Netimóveis”.

A questão do diferencial competitivo foi abordada também com os clientes. Lembrando os gráficos 13 e 14, 65,79% dos clientes concordaram que a Netimóveis oferece maior liquidez e agilidade para o negócio e 78,95% confirmaram que a Netimóveis representa um diferencial em relação às outras imobiliárias de Belo Horizonte. Esses resultados sugerem que os entrevistados perceberam uma vantagem competitiva na rede já denunciada aqui pelos diretores e corretores. Entretanto, como se observa no gráfico 15, a percepção de que os corretores comunicam adequadamente as vantagens da rede não foi amplamente reconhecida pelos clientes. Apenas 63,16% dos entrevistados concordaram com essa afirmação. Visto que os corretores constituem a linha de frente das empresas, deveria partir deles a excelência em propagar o conceito e as vantagens da rede.

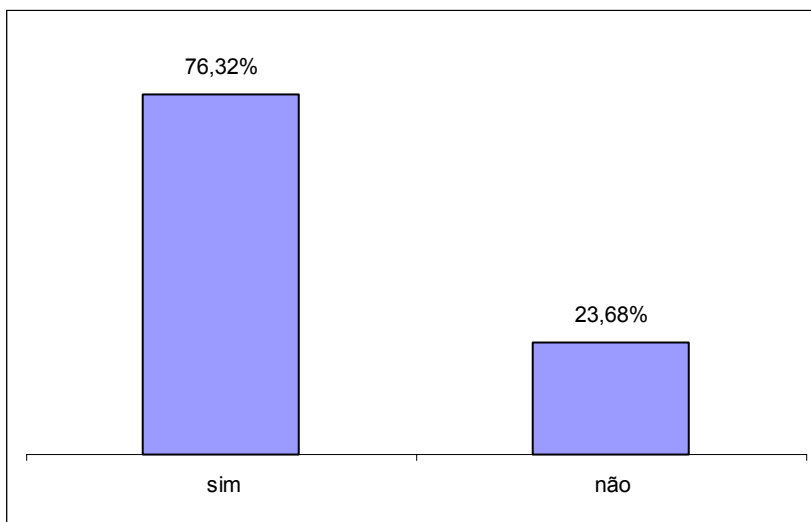
Gráfico 15 - O corretor evidenciou adequadamente as vantagens da Netimóveis.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Essa questão da comunicação é abordada novamente no gráfico 16. Se considerar que 89% de todos os entrevistados já são clientes da rede há pelo menos um mês (gráfico 11), o fato de 23,68% negar que tinham ouvido falar da Netimóveis pode indicar uma falha grave. Esse resultado pode ser uma decorrência do fato que 34,21% dos clientes discordaram que o corretor evidenciou as vantagens da rede (Graf. 15).

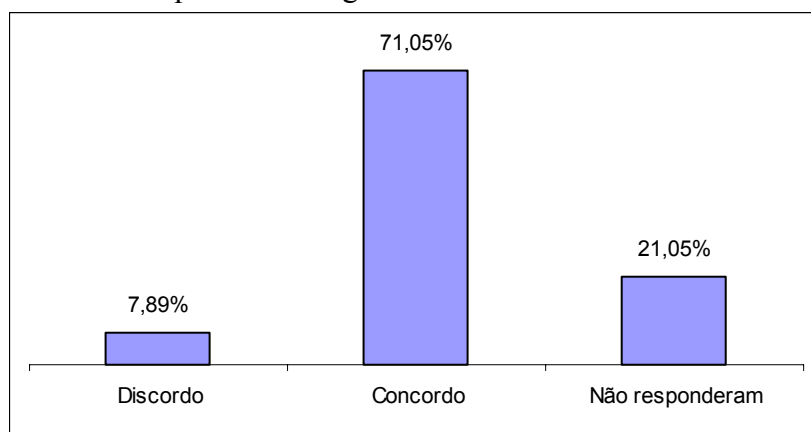
Gráfico 16 - Já tinha ouvido falar da Netimóveis?



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

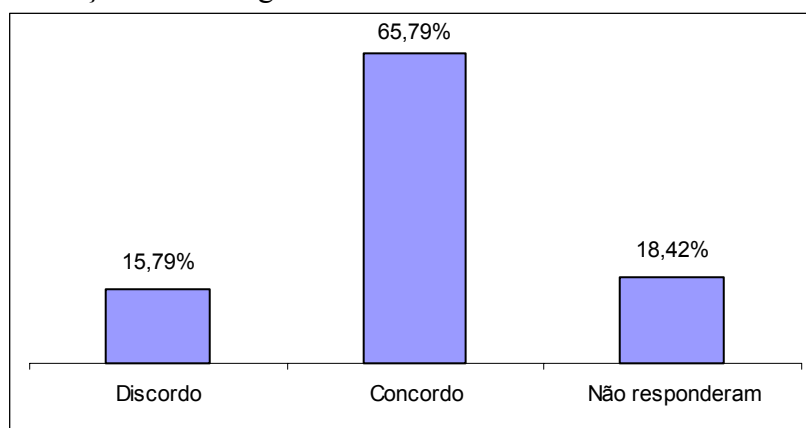
Confirmando os resultados demonstrados nos gráficos 13 e 14, 71,05% responderam que concordam que a marca Netimóveis proporciona ou proporcionou maior segurança e credibilidade para o negócio deles (Graf. 17). De certa forma este resultado é confirmado pelo gráfico 18 onde 65,79% dos respondentes concordaram que o sistema de rede Netimóveis favoreceu a realização do negócio pretendido.

Gráfico 17 - A marca Netimóveis proporciona maior segurança e credibilidade para o seu negócio.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Gráfico 18 - O sistema de rede da Netimóveis favoreceu a realização do seu negócio.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Estes resultados permitem sugerir que as diferenciações pretendidas pela Netimóveis para se manter competitiva foram de certa forma alcançadas e reconhecidas pelos clientes, diretores e corretores. Mais uma vez Child (1999), Gulati (1988) e Prahalad e Hamel (apud Porter e Montgomery, 1998) são lembrados quando a estratégia adotada pela Netimóveis buscou estabelecer serviços essenciais como forma de se projetar à frente na percepção e preferência dos seus clientes.

Por último, quando perguntados sobre “como seria a empresa fora da Netimóveis” todos foram unânimes em apontar as perdas significativas que sofreriam. Termos como enfraquecimento, diminuição, redução, retrocesso, recomeço e perdas foram utilizados em resposta à pergunta. Alguns, como o diretor 5, enfatizaram que suas empresas continuariam crescendo, vivendo, independentemente da Netimóveis, mas reconhecem que as perdas seriam expressivas. Parece que o termo “enfraquecidas” pode sintetizar a resposta da maioria.

- Diretor 9: “Eu acredito que seria um recomeço. Eu penso que sairia enfraquecido”.
- Diretor 8: “É, eu não enxergo porque eu não me permito ter esta possibilidade”.
- Diretor 6: “Olha, hoje, fora da rede Netimóveis, eu enxergaria uma empresa que não teria condições nenhuma de crescer, ela estaria assim, bloqueada. Ou seja, seria um retrocesso. Um retrocesso em termo empresarial. Hoje eu não consigo me enxergar fora da rede”.
- Diretor 5: “(...) chegaria lá bem, saudável, superavitária, lucrativa e principalmente rentável. Teria que ser”.

- Diretor 2: “Bom, com muito mais dificuldades. Mais instintivamente e menos planejadamente”.
- Diretor 4: “A empresa certamente ficaria enfraquecida”.
- Diretor 3: “Eu diria que seja um recomeço de todo o trabalho, eu iria criar um site, eu teria que ter um sistema próprio, eu teria que re-adaptar a minha equipe. Eu diria que seria um retrocesso. Perderia em agilidade. Força de captação. Possivelmente até material”.
- Diretor 1: “De muletas. Numa linguagem muito chula, capengando”.

A percepção de perda manifestada pelos corretores foi semelhante à dos diretores. “No momento é impossível, num mercado competitivo assim seria andar na contra-mão. Seria abandonar um navio e ir para um bote” (corretor 3). “O departamento de vendas da minha empresa perderia o rumo” (corretor 4). “Perderia muito, a empresa sairia pequena, enfraquecida” (corretor 2).’

Por outro lado, quando perguntados se haveria vantagem em sair da Netimóveis, três reconheceram que sim, pois ganhariam em agilidade, autonomia e eficácia. Entretanto, todos evidenciaram que as vantagens de pertencer à rede se sobrepõem às vantagens de uma hipótese de trabalharem isoladamente.

- Corretor 7: Perderia muito. Os argumentos de captação, competitividade, tudo.
- Corretor 9: Muito.
- Corretor 6: Perderia muito, principalmente em relação à marca.

⇒ Por outro lado, quais seriam as vantagens?

- Corretor 3: Não vejo vantagem nenhuma em sair.
- Corretor 7: Autonomia e agilidade.
- Corretor 6: Não vejo vantagens para essa hipótese.
- Corretor 5: Seria mais fácil trabalhar com as construtoras. A Netimóveis atrapalha o trabalho com esse segmento.
- Corretor 1: A empresa ficaria mais enxuta, mais eficaz.

Lembrando Cabral (1999), segundo o qual a estrutura de governança é proporcional ao grau de confiança necessário para gerenciamento da rede, fica claro nas respostas dos corretores que uma das vantagens de sair da Netimóveis seria justamente a desoneração dos encargos processuais que essa estrutura de governança demanda. Ou seja, haveria menos burocracia, mais agilidade, mais autonomia e a empresa ficaria mais enxuta, como disseram os respondentes. As vantagens são exatamente o ônus desta forma organizacional.

Mesmo assim, as considerações dos diretores e corretores são de certa forma coincidentes e permitem lembrar mais uma vez Montgomery e Porter (1998) quando enfatizam que as estruturas de redes atuais parecem responder ao aumento constante da concorrência e da competitividade, gerando assim a necessidade das empresas de se agruparem em forma de rede. Nessa perspectiva a hipótese de sair da Netimóveis seria um retrocesso, o que é confirmado tanto na fala dos corretores quanto dos diretores.

Cabe então associar esta percepção com um breve registro do marco teórico desta pesquisa: *"a rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade"*. (Lipnack; Stamps *apud* Peci 1992, p. 12). A contundência dos autores nessa colocação sugere uma irreversibilidade desse caminho, o que de alguma maneira converge para a percepção de perda registrada pelos entrevistados nesta pesquisa.

BLOCO 7 – O MERCADO IMOBILIÁRIO E A REDE NETIMÓVEIS

- Que diferenciais, se é que existem, você percebe da Netimóveis em relação ao mercado?
- Qual a sua percepção do mercado imobiliário hoje? Sua estrutura, sua competitividade, seus concorrentes?
- Qual a sua percepção da estrutura negócio-negócio da Netimóveis?
- Qual a sua percepção da estrutura negócio-cliente da Netimóveis?
- Que estratégias você percebe que a Netimóveis lhe proporciona em relação ao futuro?

DIRETORES

Com relação aos diferenciais predominaram as opiniões de que a Netimóveis proporciona credibilidade, visibilidade, união, lealdade. A tecnologia voltou a ser um ponto de destaque, enfatizando que o mercado não alcança os padrões utilizados hoje pela rede. “Agora, em Belo Horizonte não tem para ninguém” (Diretor 7 se referindo à TI da Netimóveis). Diretor 5 destaca esse ponto citando a Netimóveis como “uma grife tecnológica” capaz de impressionar fortemente o cliente. “Nós temos uma organização e uma visão que a maioria não tem” (diretor 2). Diretor 9: “(...) a tecnologia nossa é uma tecnologia de ponta.

A organização e profissionalismo também foram relevados. Diretor 5: “A Netimóveis é um grupo de empresas que assumem uma postura um pouco acima da média de mercado”.

A questão negócio-negócio e negócio-cliente parece não estar clara para os diretores de uma maneira geral. A compreensão do conceito é difusa e a maioria respondeu com dúvidas sobre o significado dos termos. Entretanto, todos afirmaram que a estrutura negócio-negócio poderia ser melhor, entendendo aqui como sendo as parcerias entre as empresas. Com relação à estrutura negócio-cliente a maioria elogiou e a considerou eficaz, embora possa melhorar muito. “Eu acho que para o cliente, a Netimóveis agrega muito, ela mostra para o cliente uma capacidade de retorno muito mais imediata do que ele imagina. Eu acho que nós podemos potencializar o resultado” (Diretor 3).

Por último, com relação às estratégias que a Netimóveis pode proporcionar para as empresas, as respostas predominantes foram: crescimento, segurança, visão, visão de futuro, abrangência, penetração em negócios corporativos, credibilidade e oportunidade de negócios. Cabem então algumas considerações sobre estratégia.

Quando se propõe uma estratégia para crescimento e desenvolvimento, o planejamento e as decisões podem ser permeados por questões emergentes, intuitivas, muito além do racional.

Contudo, essas estratégias precisam ser aperfeiçoadas por meio de um processo articulado e gradual de tentativas e erros. Nesse sentido Mintzberg (1988) argumenta que estratégia é um termo contextual, ou seja, aplicável às mais diversas situações.

Assim, de acordo com Chandler (1962) e Mintzberg (1988) as duas características principais da estratégia são o fato de ser eventualmente intencional, e de depender de uma liderança que a promova. Ela pode ser intencional, mas precisa de alguém, como no caso em estudo, para liderar e implantar, do contrário jamais passaria de uma teoria. Essa questão é mais evidenciada quando o modelo é uma rede organizacional onde a multiplicidade de líderes exige uma liderança ainda mais forte e determinada para promover e operar uma nova estratégia. Além disso, para se obter o consenso, o planejamento tem que contemplar a visão e a compreensão de cada membro dessa rede. Daí a complexidade da estrutura organizacional de uma rede. Mas presume-se que o balanço dos ônus e bônus seja compensatório, de outra maneira a Netimóveis não estaria completando dez anos neste exercício.

Portanto, quando se ouve dos diretores que a estratégia percebida envolve a perspectiva de segurança, visão de futuro, credibilidade, oportunidade de negócios, dentre outros, o benefício da rede fica materializado na forma dos diferenciais competitivos percebidos e aqui relatados, que poderão proporcionar um futuro melhor do que outro sem a Netimóveis.

CORRETORES

Mediante o relato dos corretores pode-se entender que eles percebem uma vantagem competitiva significativa decorrente da participação das empresas na Netimóveis. Fatores como visibilidade, a força da marca, a tecnologia, a credibilidade do nome Netimóveis, integram um conjunto de fatores que projetam suas empresas de forma única no mercado. “A força da marca ajuda muito na captação e no atendimento ao cliente. Além disso, o sistema é um enorme diferencial, faz diferença” (corretor 3). “O nome da Netimóveis é muito forte, tem muita credibilidade, e essas coisas fazem a diferença na captação do imóvel e nas outras atividades da empresa” (corretor 5). “O site é um grande diferencial, ele agiliza e profissionaliza os trabalhos. Outro diferencial é argumento de rede, que é muito forte para se captar imóvel. Outro diferencial é o fato de sermos os maiores anunciantes do jornal, isso ajuda muito nas argumentações com os clientes” (corretor 4).

E ainda: “A Netimóveis promove mais visibilidade, o fato do corretor ganhar honorários integrais em todas as operações é um benefício muito claro. Além disso, sinto que temos maior projeção no mercado, não existe no mercado empresa que permita ganhos maiores do que na Netimóveis. Outro benefício é a profissionalização que adquirimos em decorrência dos

métodos de trabalho da Netimóveis. O PCN¹³ é outro grande benefício, quem cumpre as metas do PCN ganha dinheiro” (corretor 7). Os honorários integrais a que se refere o corretor compreendem o sistema de remuneração da Netimóveis onde o corretor que realiza uma venda com outra empresa da rede, recebe a sua comissão sobre a receita total da operação, e não a metade como é praticado no mercado. Embora a empresa à qual ele pertence receba somente a metade (cada empresa participante da parceria, uma como vendedora e outra como a captadora do imóvel, recebem 50% da comissão cada uma). Numa parceria tradicional (com empresas fora da rede) o corretor recebe metade da comissão, ou seja, na mesma proporção do que recebe a sua empresa. Este procedimento foi adotado desde o início da rede como forma de incentivo e também para evitar que o corretor descriminasse os imóveis das outras credenciadas. Não há dúvida, portanto, que essa remuneração é um diferencial relevante da Netimóveis em relação ao mercado, o que é confirmado na fala do corretor 7.

Perguntados se, ao estarem na Netimóveis teriam se desenvolvido mais do que se tivessem permanecido fora da rede, todos foram unânimes em dizer que sim. “A Netimóveis exige muito e isso me força a crescer” (corretor 3). “As exigências e o rigor da Netimóveis cobram mais e isso promove uma evolução maior do profissional” (corretor 1).

1. Corretor 3: “Sim, principalmente por causa dos anúncios, o fato da Netimóveis ser um grande anunciante. A força da marca ajuda muito na captação e no atendimento ao cliente. Além disso, o sistema é um enorme diferencial, faz diferença”.
2. Corretor 6: “Principalmente o site, esse é realmente um grande diferencial. Na empresa onde trabalho uma grande parte dos clientes usam e elogiam muito o nosso site. Para nós os anúncios do Estado de Minas não ajudam muito, mas o site é essencial”.
3. Corretor 4: “O site é um grande diferencial, ele agiliza e profissionaliza os trabalhos. Outro diferencial é argumento de rede, que é muito forte para se captar imóvel. Outro diferencial é o fato de sermos os maiores anunciantes do jornal, isso ajuda muito nas argumentações com os clientes”.
4. Corretor 1: “O principal diferencial é a força da rede. Mas eu acho que tem que tomar cuidado para não elitizar”.

¹³ PCN – Plano de Carreira Netimóveis. É um plano de carreira onde os corretores da rede são segmentados em três níveis de profissional: o Júnior, o Sênior e o Máster. Essa segmentação, além de estabelecer e reconhecer as diferenciações de cada categoria, determina um critério de remuneração específica para cada desses níveis.

De uma forma geral os corretores entendem que o cliente ficou mais exigente, é outro consenso. Registram que as exigências da Netimóveis de postura, correção e profissionalismo dificultam a relação com o cliente. “Está difícil, muita concorrência, temos que lutar para manter as exigências da Netimóveis como documentação e honorários de 6%. Temos que usar muito os diferenciais da Netimóveis para manter os 6% e captar corretamente. Um cliente impressionado com o nosso profissionalismo comentou comigo: “A Netimóveis veio para acabar com os outros”. (corretor 6). “A Netimóveis está travando uma queda de braços com o mercado sustentando a sua postura de exigir tantas coisas, de ser profissional.” (corretor 3). “Mas essa luta da Netimóveis é um diferencial que os clientes já estão percebendo” (corretor 7). Entretanto, ao analisar todos os fatores, concordam que é válido sustentar a posição da Netimóveis mesmo diante de tantas dificuldades. No final o esforço é reconhecido. “(...) sentimos que é melhor manter uma postura profissional do que rebaixar ao nível da concorrência” (todos).

1. Corretor 1: “Falta uma administração em relação às imobiliárias que trabalham errado. Tinha que haver um empenho da CMI e CRECI para coibir quem não trabalha corretamente”.
2. Corretor 5: “Eu acho que já moralizou muito e o mercado tem conseguido expurgar o mal profissional. Hoje sinto que o corretor tem mais prestígio”.
3. Corretor 2: “O cliente está muito mais exigente”.
4. Corretor 9: “Estou triste com relação ao mercado, o nível está horrível. Coloquei meu apartamento à venda e estou tendo uma visão do proprietário em relação ao mercado. Fui visitado por mais de 10 imobiliárias e nenhuma pediu autorização de vendas e muito menos documentação”.
5. Corretor 3: “Falta punho dos órgãos de classe para coibir as coisas erradas”.

⇒ Você acredita que a Netimóveis representa uma estratégia eficaz para o seu futuro como profissional?

A visão de que a Netimóveis é importante para o futuro profissional ficou evidente nas respostas da maioria dos corretores. “Sim porque os diferenciais da Netimóveis me projetam mais adiante. O fato de termos o maior site, sermos os maiores anunciantes, os treinamentos,

enfim, tudo isso é superior ao resto do mercado. Não existe no mercado nada como a Netimóveis” (corretor 3). “O fato de estar numa grande rede que é também uma grande referência no mercado é muito importante pra mim, isso me dá mais segurança para o futuro” (corretor 9). “Investindo no profissional ele fica com um bom currículo, o corretor da Netimóveis é muito bem visto e aceito no mercado. O método da Netimóveis já é conhecido fora, no mercado, está se tornando uma referência para os concorrentes” (corretor 7). “O conhecimento da Netimóveis pode ser aplicado em outras áreas, me faz crescer” (corretor 6).

- Corretor 1: Sim.
- Corretor 5: Sim, creio que sim.
- Corretor 2: A valorização do profissional não tem igual no mercado, só na Netimóveis.

BLOCO 8 – PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA E DA REDE NETIMÓVEIS

- Quais os pontos fracos da sua empresa?
- Quais os pontos fortes da sua empresa?
- Quais os pontos fracos da Netimóveis?
- Quais os pontos fortes da Netimóveis?

DIRETORES

Como pontos fracos de cada empresa, praticamente todos mencionaram a deficiência de pessoal, tanto em quantidade quanto em qualidade, sobretudo falando da parte de vendas. Visibilidade e centralização da gestão também foram um consenso.

Com relação aos pontos fortes, todos mencionaram a credibilidade, a marca e o poder de atrair negócios com base no próprio nome.

Sobre os pontos fracos da Netimóveis muitos citaram a divergência em torno da política de convergência de marcas, sendo que os diretores 7 e 5 consideram negativa essa estratégia. Já os demais consideram a lentidão desse processo como um ponto negativo. Outro ponto negativo apontado foi a burocracia imposta pela rede, a falta de objetividade das reuniões de diretoria e excesso de atividades decorrentes das normas da Netimóveis. A falta de atração de novos talentos também foi imputada como um ponto fraco.

Já os pontos fortes foram: credibilidade, visibilidade que proporciona à empresa, união, o comprometimento dos diretores, maior oportunidade de treinamento e qualificação das pessoas, potencializador de negócios, a profissionalização e a tecnologia, que sempre aparece em destaque como um ponto forte e diferenciador da Netimóveis.

- Diretor 9: “Você tem visibilidade, você tem mil pontos fortes, você tem a união, credibilidade, a tecnologia nossa é uma tecnologia de ponta. Ela é uma tecnologia que você não vê”.
- Diretor 8: “Acho que até já falamos nisso, mas é tecnologia, inovadora, seriedade, clareza, transparência. Uma força de venda realmente de negócios, muito grande”.
- Diretor 7: “A tecnologia e o comprometimento dos diretores e boa parte das equipes”.
- Diretor 6: “Bom, disciplina, ética, tecnologia, união de todo os parceiros, o compartilhamento de todos os negócios e por que não dizer a alegria de trabalhar com o grupo, eu acho isso muito interessante”.
- Diretor 5: “A convivência com pessoas de alto nível, isso acrescenta muito. O up grade da tecnologia, o aumento da visibilidade da empresa, a potencialização do investimento em treinamento, tudo isso é muito forte”.
- Diretor 2: “A nossa força. A força que a nossa união nos proporciona, nos propicia”.
- Diretor 4: “A possibilidade de realizar negócios através da rede, o fato de você estar numa região e ter acesso a imóveis em qualquer outro lugar, ou seja, permite a você dar um atendimento global ao seu cliente, você não perde o cliente. E a qualidade do sistema. A possibilidade de acesso ao treinamento do porte que está sendo iniciado, que individualmente fica muito oneroso”.
- Diretor 3: “A união, o site, as empresas associadas, no caso, o material humano aí que pode incluir dentro das empresas e a expectativa de crescimento para o futuro. A capacidade dela de proporcionar estratégias tanto no âmbito da tecnologia quanto no âmbito da estratégia organizacional. Considerando a atual situação do mercado imobiliário mineiro, eu acho que nós estamos além, bem além da realidade. Eu acho que nós estamos com a parte de TI muito mais avançada que muitas empresas de nome e tradicionais também”.
- Diretor 1: “A profissionalização que gera para empresa, a credibilidade, a cooperação, união, objetivos, metas e motivação, eu sinto mais motivação para crescer”.

Para os corretores os pontos fracos da Netimóveis são os problemas na atração de novos profissionais e a falta de agilidade nas decisões. “Tem muita credibilidade e recursos, mas não sabe aproveitar. Tem muita burocracia para decisões como lançamentos. Falta investimento em marketing, na marca. A Netimóveis é maior por dentro do que por fora” (corretor 7). A falta de treinamentos mais constantes também é um consenso. A falta de padronizado de certos procedimentos como entrega de chaves e preenchimento dos laudos dos imóveis foi apontada pela maioria.

- Corretor 3: “Divulgação da marca. Tinha que ser melhor divulgada. Falta padronização de certos procedimentos como o preenchimento dos laudos, entrega de chaves e etc”.
- Corretor 1: “Não investe no iniciante, ou investe pouco, estamos atraindo pouco os novatos”.
- Corretor 7: “Não tem agilidade nas decisões e políticas adotadas. Falta ousadia e atenção, sobretudo para os lançamentos. Falta vontade para isso”.
- Corretor 2: “Falta exigência da documentação”.
- Corretor 9: “Falta investimento nos profissionais”.
- Corretor 5: “Não existe uma disciplina em relação às propostas”.
- TODOS: Falta padronização entre as credenciadas, certos procedimentos ainda não foram padronizados com a entrega de chaves para os corretores, algumas empresas exigem o recibo e outras não.

⇒ Quais os pontos fortes da Netimóveis?

Ao registrarem os pontos fortes da Netimóveis os corretores citaram as questões da união, da inovação e da tecnologia, mas em destaque ficaram a questão da integração das equipes, a união e comprometimento e, sobretudo a diferenciação do profissional em relação ao mercado. “Maior volume de vendas. O profissional da Netimóveis é percebido de forma diferente pelo mercado. É visto como melhor do que outros” (Corretor 4).

- Corretor 3: “A união do grupo, a rede, a quantidade de imóveis, o rigor na seleção dos profissionais. O comprometimento das equipes e dos diretores”.

- Corretor 7: “A qualidade das equipes. A menor rotatividade das equipes, um ambiente melhor de trabalho porque retém mais os profissionais, tem mais integração. Eficiência no atendimento ao cliente. A solidez das credenciadas”.
- Corretor 2: “A amizade, a integração das equipes, a união, o site”.
- Corretor 1: “A integração, a interação e a informação”.
- Corretor 9: “Inovação”.
- Corretor 8: “O profissional Netimóveis é percebido de forma diferente pelo cliente”.

⇒ Em sua opinião quais atributos de uma empresa imobiliária são importantes para a decisão do cliente na hora de locar, comprar e vender um imóvel?

- Corretor 2: “Confiança, marca forte, nome, agilidade”.
- Corretor 5: “Confiança, marca forte, nome, agilidade”.
- Corretor 1: “Transparência, credibilidade, saber ser presente”.
- Corretor 3: “Comprometimento com o negócio. Saber capacitar seus colaboradores”.
- Corretor 7: “Estar ligado a marcas fortes do mercado. Possuir profissionais capacitados, especializar, focar, segmentar. Ter credibilidade, inovação”.
- Corretor 5: “Localização”.
- Corretor 9: “Acompanhamento e pós venda”.

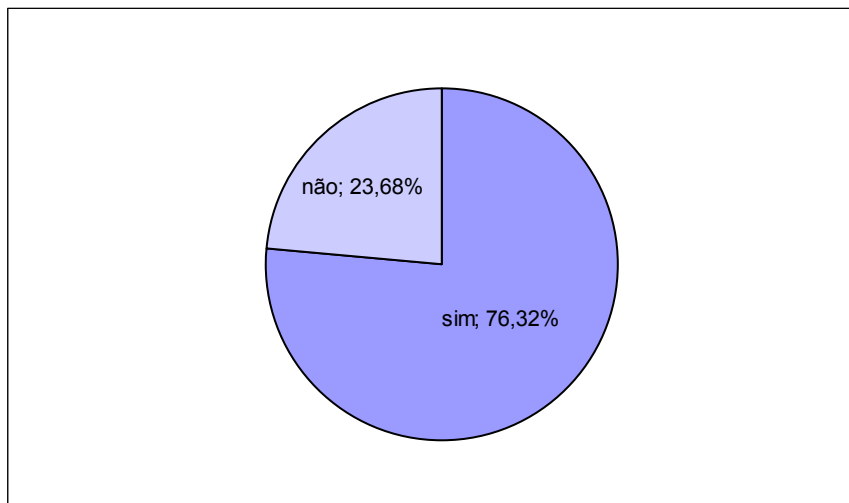
⇒ Em sua opinião o que falta ainda para a Netimóveis?

- Corretor 7: “Falta identificação com marcas fortes. Falta aceitar a cultura do lançamento. Falta segmentar o atendimento. Falta divulgar as regras operacionais com os corretores”.
- Corretor 3: “Falta padronização”.
- Corretor 9: “Central de atendimento de atualização e pós venda”.
- Corretor 2: “Pós venda na venda e captação. Falta encantar o cliente”.
- Corretor 5: “Falta mais ética”.
- Corretor 8: “A marca tem que ser tão grande lá fora como é por dentro”.
- Corretor 1: “Falta maior integração da diretoria com os corretores e gerentes. Falta comunicação”.
- Corretor 4: “Falta eventos para integrar as equipes”.

ENTREVISTA COM OS CLIENTES

Esse bloco inicia-se com a pergunta representada pelo gráfico 19 onde se buscou verificar a percepção sobre a rede. Quando perguntados se tinham identificado o que é a Netimóveis, 76,32% afirmaram que sim, indicando um índice positivo de compreensão da rede.

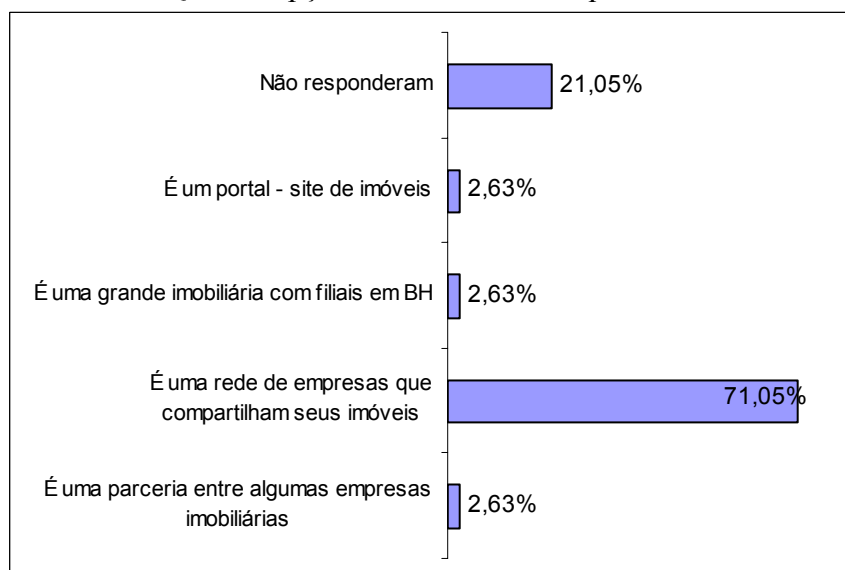
Gráfico 19 - No seu contato com a rede identificou o que é a Netimóveis?



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Na mesma linha, o gráfico 20 chama positivamente a atenção quando a maioria dos que identificaram o que é a Netimóveis (71,05%), terem compreendido corretamente o seu conceito. Para eles, a melhor definição é a opção mais correta segundo a própria organização, ou seja, uma rede de empresas imobiliárias que compartilham seus imóveis.

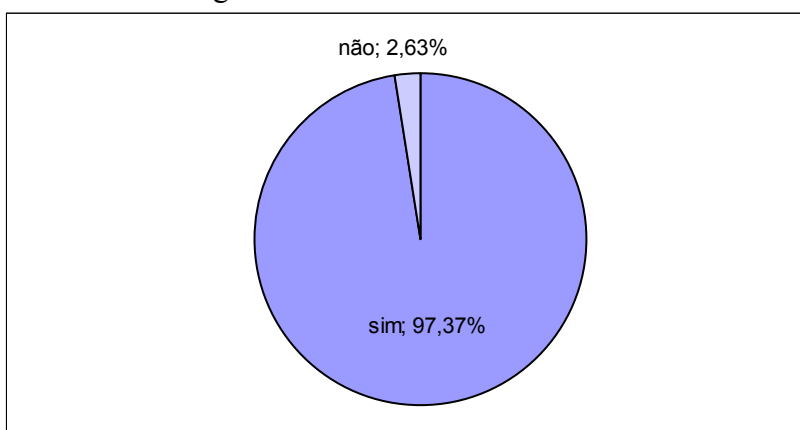
Gráfico 20 - Qual das opções define melhor o que é a Netimóveis?



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

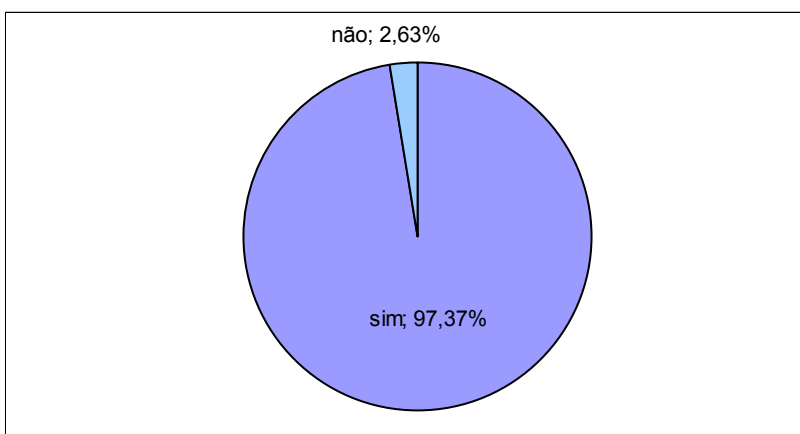
Avaliando outro ângulo da percepção sobre a Netimóveis, 97,37% dos entrevistados responderam que negociariam novamente com a rede – gráfico 21. Confirmando essa resposta, quando perguntados se recomendariam uma empresa Netimóveis para um conhecido, os mesmos 97,37% responderam que sim – Gráfico 22.

Gráfico 21 - Negociaria novamente com a Netimóveis?



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Gráfico 22 - Recomendaria uma empresa Netimóveis para um conhecido?



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

O que se pode deprender destes resultados é que o nível de satisfação dos clientes com a Netimóveis é bom. Por essa razão cabe lembrar Engel, Blackwell e Miniard (2000), segundo os quais o comportamento de processo de decisão pode ser entendido como resultante da solução de um problema. Por solução de problema os autores se referem “à *ação constante, ponderada, tomada para trazer satisfação de uma necessidade*” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 92).

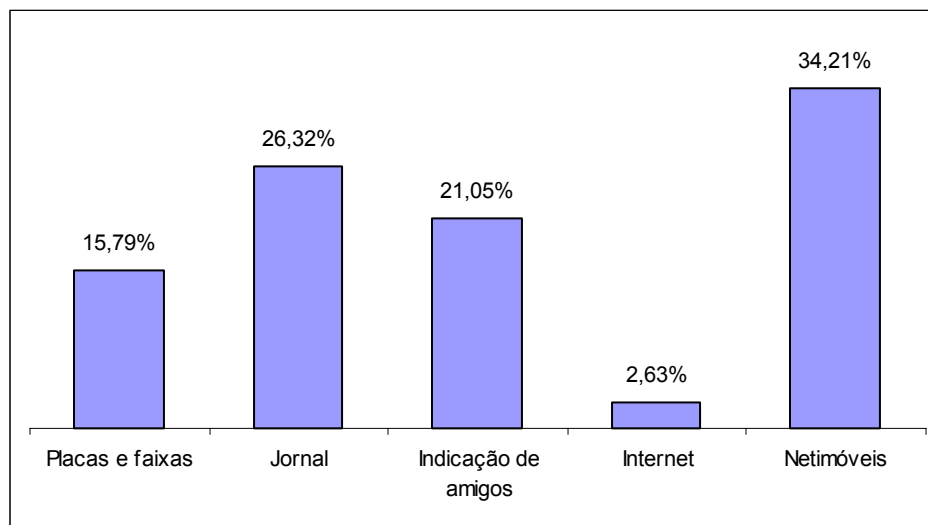
Nesse sentido, muitos fatores podem influenciar o resultado. Lembrando que o caso em estudo trata-se de uma SPA, conhecer como se dará o processo de decisão do cliente será fundamental.

Mas, para determinar um conjunto de alternativas do qual uma escolha será feita, o consumidor constituirá um conjunto de considerações. Quando os seus conhecimentos ou memória não são suficientes para formar um julgamento, ele fará uma busca externa. Esta busca externa, no caso presente, pode ser interpretada como a indicação de um amigo de confiança. Sob esse foco, considerando que 97,37% dos entrevistados indicariam a Netimóveis para um conhecido (Gráfico 22), pode-se deduzir que um importante processo de divulgação da rede merece destaque e prioridade em seu planejamento.

Esta importância transparece também em relação à eficácia das principais mídias para negociação imobiliária em Belo Horizonte onde a indicação de amigos aparece em terceiro lugar, com 21,05% (gráfico 23). Além disso, os resultados mostraram também um reconhecimento de que a Netimóveis é de fato um meio relevante para veicular um imóvel, seja para venda ou locação.

Neste sentido, 34,21% elegeram a Netimóveis como principal meio, seguido pelo jornal, com 26,32% - Gráfico 23. É importante registrar que, segundo os dados contábeis da rede, o Jornal Estado de Minas consome mais de 80% da sua verba de marketing. Isso significa, segundo o próprio jornal, que a Netimóveis é o seu maior anunciante de imóveis, representando 18% de todos os anúncios veiculados.

Gráfico 23 - Em uma negociação imobiliária, qual tipo de mídia, numa escala de 1 a 5, é mais eficaz para o seu negócio?



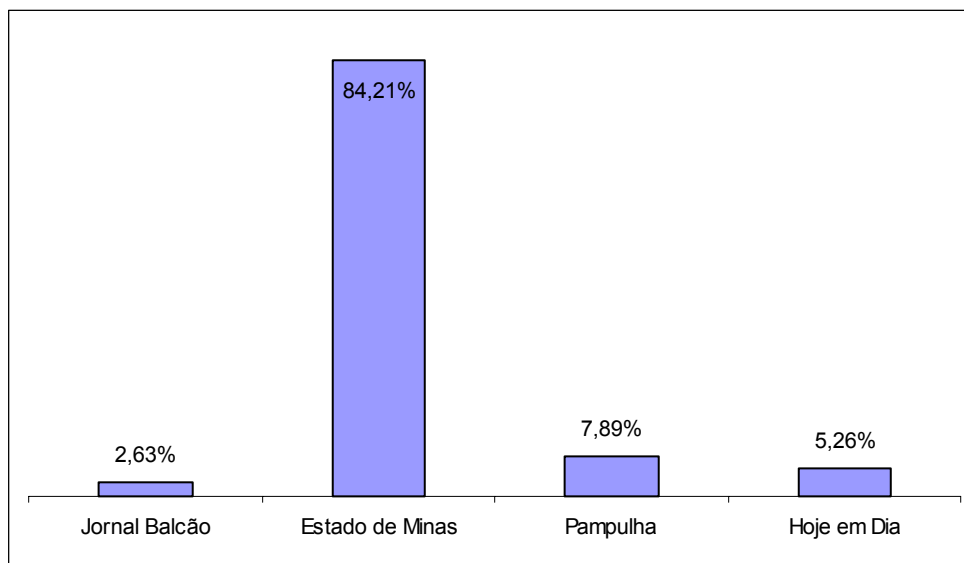
Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Mediante estas observações, o reconhecimento da Netimóveis como mídia mais eficaz poderá constituir uma surpresa até para os maiores entusiastas da rede. Esta é uma meta antiga cujo alcance era esperado para um futuro ainda distante (percepção deste pesquisador com base em seu conhecimento como diretor da rede). Este fato encontra um paralelo interessante com a fala do corretor 6, quando evidencia os diferenciais da Netimóveis: “Principalmente o site, esse é realmente um grande diferencial. Na credenciada onde trabalho uma grande parte dos clientes usam e elogiam muito o nosso site. Para nós os anúncios do Estado de Minas não ajudam muito, mas o site é essencial”. Como se vê, na percepção deste corretor o veículo Netimóveis é o mais eficaz junto aos seus clientes.

Nesse sentido, embora a amostra utilizada não permita uma extrapolação para todo o universo, este fato pode precipitar duas conclusões: (1) o portal Netimóveis como canal negócio-cliente mostrou-se muito eficaz, o que amplifica o diferencial competitivo da rede já constatado em outros resultados debatidos nesta análise; (2) considerando que este diferencial ficou tão evidenciado e que a maior parte da verba de marketing é investida em jornal, é oportuno ponderar uma nova estratégia de comunicação, catalisando mais investimentos para o portal Netimóveis.

Já em relação aos jornais de maior circulação da cidade (Jornal Balcão, Estado de Minas, Pampulha e Hoje em Dia), o Estado de Minas liderou a lista com 84,21% das notas mais importantes dadas pelos entrevistados – Gráfico 24.

Gráfico 24 - Dos principais jornais de Belo Horizonte, em qual deles buscaria informações sobre imóveis hoje?

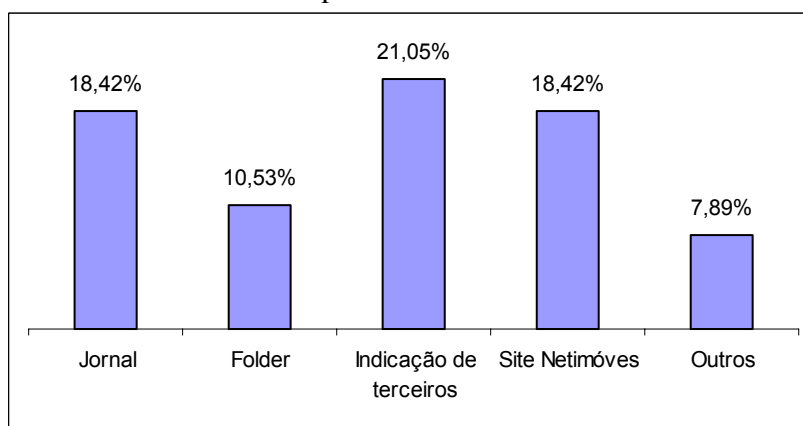


Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

A supremacia do primeiro lugar sobre os demais jornais sugere que a estratégia da Netimóveis de concentrar seus anúncios no Estado de Minas está atingindo corretamente o seu objetivo. É importante considerar que a mídia veiculada no jornal pode gerar tráfego para o site da Netimóveis, complementando virtuosamente o processo de marketing da rede e fortalecendo a liderança do site Netimóveis na preferência dos clientes.

Em outra perspectiva, quando argüidos sobre qual veículo que originou o conhecimento sobre a Netimóveis, as respostas registraram a liderança da indicação de terceiros (21,05%), seguida pelo jornal e o site da Netimóveis empatados com 18,42% – Graf. 25.

Gráfico 25 - Através de qual veículo conheceu a Netimóveis?

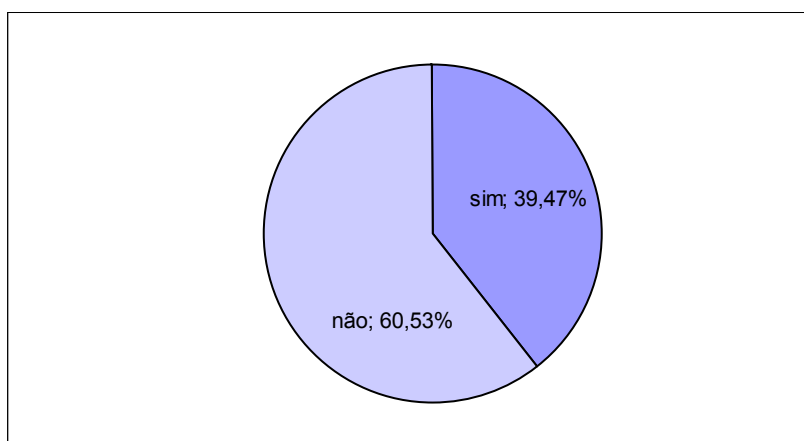


Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Esta constatação fortalece as considerações anteriores e indica que possuir uma boa imagem junto aos clientes é fundamental para a chamada mídia “boca-a-boca”. Nesse momento, a busca externa citada por Engel, Blackwell e Miniard (2000), pode produzir resultados positivos na mesma medida da imagem que a rede tiver na percepção dos clientes. Diante dos dados apurados, percebe-se que os diferenciais pretendidos pela Netimóveis foram de alguma maneira reconhecidos pelos clientes entrevistados.

Como se constata no gráfico 26, embora de uma maneira geral a maioria tenha afirmado já conhecer a rede e até recomendá-la para novos negócios, grande parte dos respondentes (60,53%) afirmaram não ter utilizado o site da Netimóveis para buscar o imóvel negociado.

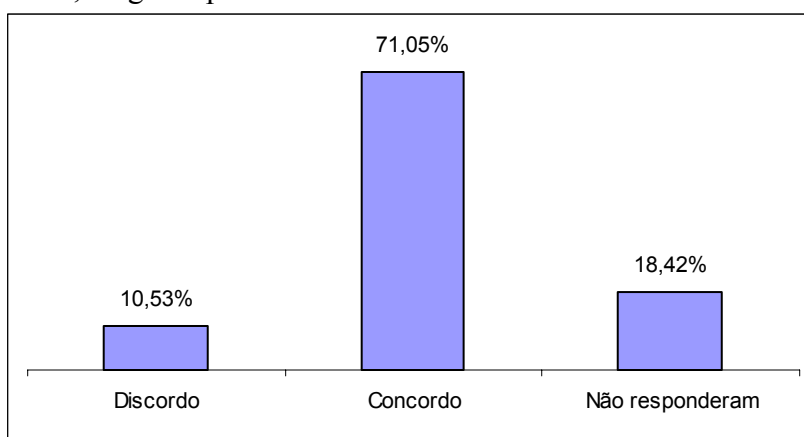
Gráfico 26 - Utilizou o site da Netimóveis para buscar o seu imóvel?



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Por outro lado, quando submetidos à afirmação de que o site Netimóveis é um facilitador para quem vende, aluga ou procura um imóvel (Graf. 27), 71,05% concordaram com esta afirmação. Se considerar que 60,53% afirmaram não ter utilizado o site da rede para procurar o imóvel negociado (Graf. 26), este resultado pode significar que, embora não tenham utilizado o site, reconhecem a eficácia dele como instrumento facilitador para o negócio. Esta é mais uma constatação da importância do site que foi evidenciada no gráfico 23 mostrado anteriormente.

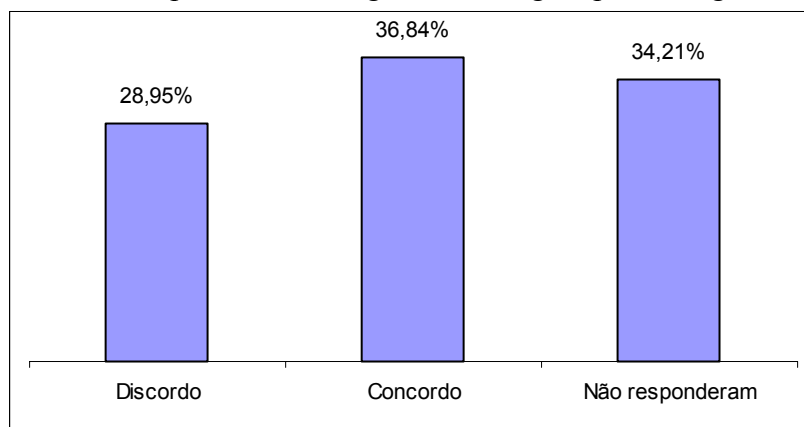
Gráfico 27 - O site Netimóveis é um facilitador para quem vende, aluga ou procura um imóvel.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Contraditoriamente, quando expostos à afirmação “O fato do seu imóvel estar anunciado no site da Netimóveis representou uma grande vantagem para o negócio”, não se encontrou um paralelo com as respostas referenciadas acima. No gráfico 28 apenas 36,84% concordaram com esta afirmação, sendo que o restante não concordou ou não soube responder.

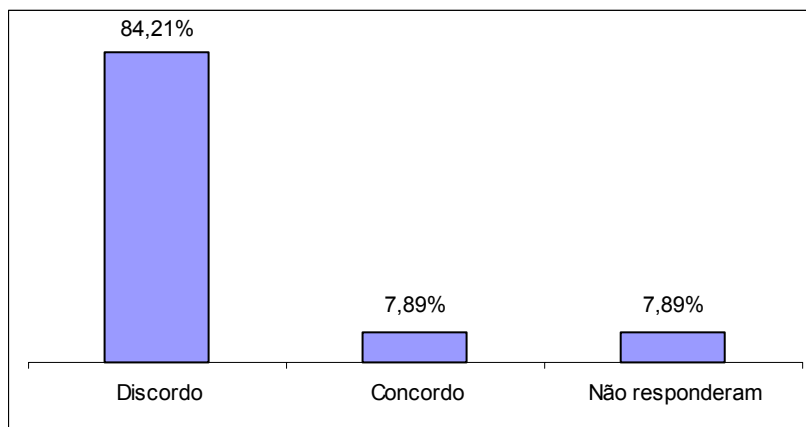
Gráfico 28 - O fato do seu imóvel estar anunciado no site da netimóveis representou uma grande vantagem para o negócio.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Em compensação, o gráfico 29 demonstra que quando testados se haveria rejeição em relação ao fato do imóvel estar na rede Netimóveis, 84,21% discordaram desta afirmação.

Gráfico 29 - O fato do seu imóvel estar na rede Netimóveis representou uma grande desvantagem para o negócio.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

A despeito do resultado apurado no gráfico 26, numa perspectiva geral, fica constatada a importância do site Netimóveis na percepção dos clientes, corretores e diretores. O seu destaque como mídia desperta a atenção e faz pensar sobre a estratégia vigente que privilegia tanto o jornal. A importância da indicação de terceiros se faz presente na percepção de todos, corretores, clientes e diretores, confirmando a relevância da busca externa citada por Engel, Blackwell e Miniard (2000) numa (SPA), solução de problema ampliado, como é o caso em estudo.

Concluindo este bloco de análise, pode-se depreender destes resultados que vários diferenciais da Netimóveis reconhecidos pelos corretores e diretores foram também percebidos pelos clientes: a importância do site Netimóveis, o valor da rede para agilizar o negócio (venda ou locação), a questão da tecnologia e a importância da imagem, englobando aqui a questão da busca externa ou indicação de terceiros. Estes atributos constituem diferenciais que, segundo os diretores, foram responsáveis pelo crescimento das suas empresas e da própria Netimóveis.

Para aprofundar estas questões, é apresentado adiante o último bloco, contendo a análise dos atributos julgados importantes para uma imobiliária, segundo a perspectiva dos clientes.

Análise dos atributos

Na pesquisa realizada com os clientes foi testada a importância de 41 atributos que uma imobiliária deve ou não possuir para o processo de decisão de compra, venda ou locação de um imóvel. A entrevistadora contratada solicitou que o cliente classificasse as opções (questionário anexo 4) conforme os seguintes critérios: SI Sem importância – I Importante – MI Muito importante – NS Não sei. Em seguida foi perguntado se a Netimóveis possui aquele atributo avaliado. Veja abaixo um corte da tabela do questionário – tabela 8:

Tabela 8 - Exemplo do questionário de avaliação dos atributos.

| ATRIBUTOS AVALIADOS | Atributos gerais | | | | A Netimóveis possui esse atributo? | | |
|---|------------------|---|----|----|------------------------------------|-----|---------|
| | SI | I | MI | NS | Sim | Não | Não sei |
| Ter credibilidade, ser transparente nas transações com os clientes | | | X | | X | | |
| Estar devidamente autorizada pelo CRECI – Conselho Regional dos Corretores de Imóveis | | | X | | | | X |
| Apresentar opções que realmente atendem às minhas aspirações | | | X | | X | | |

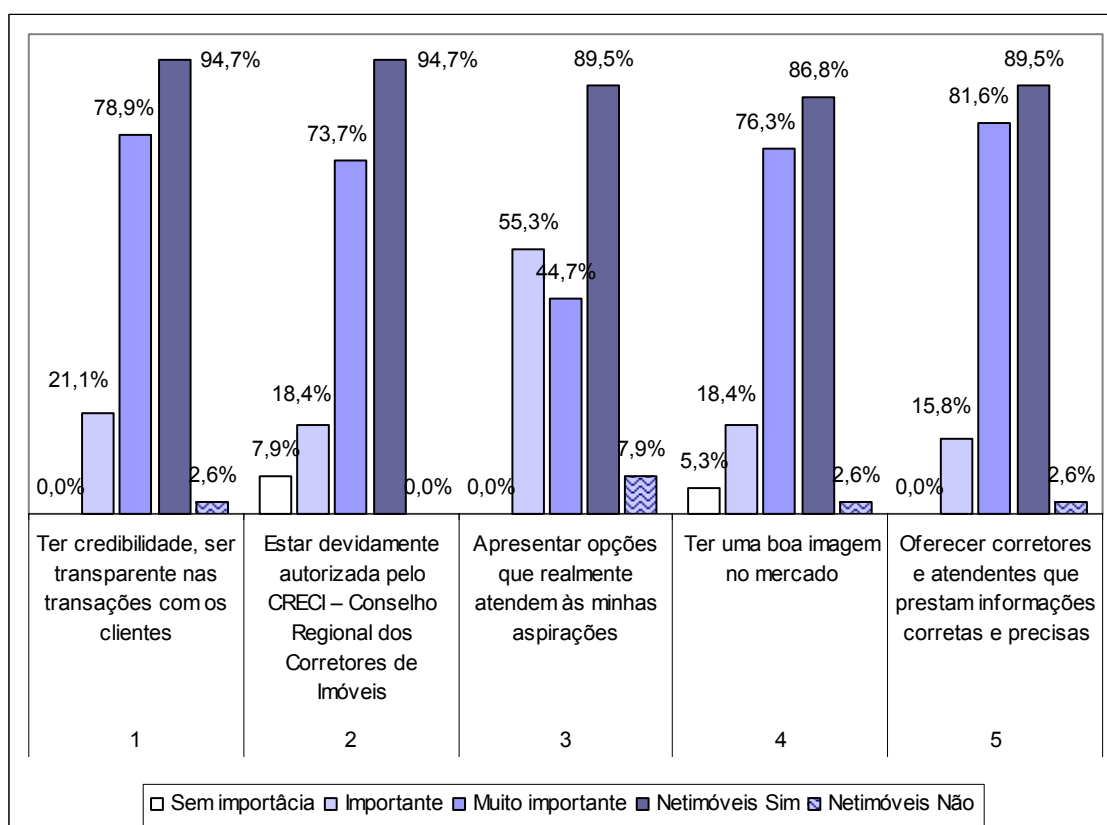
Fonte: Questionário formulado por este autor para a pesquisa objeto deste estudo.

Os atributos testados foram levantados por este pesquisador com base nas entrevistas com os diretores, nas questões tratadas no grupo de foco com os corretores e no acervo de informações existentes na própria Netimóveis.

Os dados compilados no SPSS foram todos transformados em gráficos que ilustram os resultados em blocos com cinco atributos cada um.

O gráfico 30, mostra os resultados dos primeiros cinco atributos avaliados. Neste bloco, as questões 1, 2 e 4 buscam medir valores semelhantes e associados, remetendo à credibilidade, boa imagem, legalidade e transparência. Os resultados mostram que esses atributos são, com mais de 70% de confirmação, muito importantes para a decisão do cliente, sendo que mais de 86% reconhecem que a Netimóveis possui esses valores.

Gráfico 30 – Análise dos atributos de 1 a 5.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

Entretanto, ao falar de marca, confiabilidade e transparência torna-se oportuno relembrar Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Schiffman e Kanuk, 2000) e Lovelock e Wright (2001), segundo os quais a lacuna entre as expectativas e a percepção do cliente acerca do serviço prestado vão determinar o nível de satisfação em relação ao seu fornecedor. Nesse caso, a lacuna de itens associados à imagem e à segurança, como os descritos no gráfico 30, podem comprometer todo o processo em busca da satisfação do cliente.

Complementando, as cinco dimensões propostas por Zeithaml; Berry e Parasuraman (apud Lovelock e Wright, 2001) como critérios de avaliação da qualidade dos serviços prestados, acrescentam um valioso suporte para esta análise. Considerando que a confiabilidade, a tangibilidade, a sensibilidade, a segurança e a empatia, podem, segundo os autores, ser os principais critérios de avaliação por parte dos clientes, os dados apresentados no gráfico 30 ganham novo destaque. A conexão dessas cinco dimensões com os atributos avaliados pode ser percebida em cada um dos itens mensurados. Resumidamente, o item 1 remete à credibilidade, confirmada como muito importante por 78,9% dos clientes. O item 2 pode estar relacionado com tangibilidade, o fato de ser credenciado, legalmente habilitado a exercer a

atividade de corretores de imóveis. O item 3 permeia as questões da empatia, da sensibilidade e da segurança, destacando a importância de oferecer um atendimento confiável, prestativo, cuidadoso e personalizado. O item 4 remete à credibilidade e à segurança onde a marca pode estar associada à percepção de confiabilidade. O item 5 abrange novamente as questões da empatia, da segurança e da sensibilidade, compreendidas pela importância da qualidade da informação fornecida pelos corretores.

Ampliando essa análise, a contribuição de Keller (apud Schiffman e Kanuk, 2000) ganha uma notável importância. A associação da fidelidade do consumidor com a imagem positiva da marca, sugerida pelo autor, pode constituir num grande diferencial para a rede, visto que a importância dos atributos analisados foi reconhecida na Netimóveis por mais de 86% dos entrevistados. Essa fidelidade seria traduzida pelo desejo de procurar a marca. Isso pode significar mais negócios, como fica claro na expressão do corretor 3: “(...) A força da marca ajuda muito na captação e no atendimento ao cliente”.

Mediante essas considerações, pode-se concluir que tudo começa por aqui. A relevância confirmada desses atributos os transformam nos pilares da relação com o cliente e no marco das considerações desta pesquisa. Nesse sentido, é válido notar que no âmbito geral, mais de 86% dos entrevistados reconheceram essas qualidades na Netimóveis.

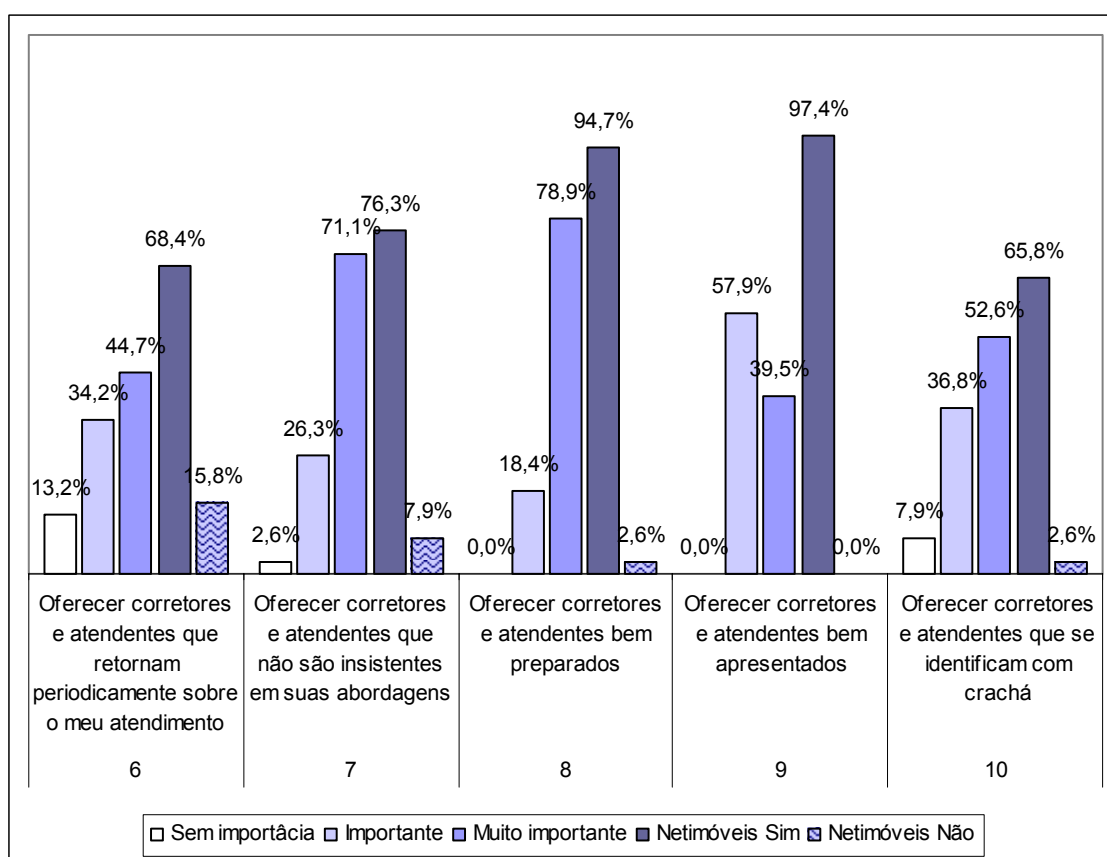
As opiniões dos corretores confirmam de alguma maneira os resultados apurados com os clientes. Para eles os atributos importantes para uma imobiliária também destacam a marca, a credibilidade, transparência, preparação, inovação e atendimento: corretor 2: “Confiança, marca forte, nome, agilidade”; corretor 1: “Transparência, credibilidade, saber ser presente”; corretor 3: “Comprometimento com o negócio. Saber capacitar seus colaboradores”; corretor 7: “(...) Possuir profissionais capacitados, especializar, focar, segmentar. Ter credibilidade, inovação”.

Por estas razões, a análise desses primeiros atributos permite ponderar que a Netimóveis foi bem avaliada naqueles que podem ser os pilares da relação com o cliente, sem os quais outras qualidades não alcançariam o seu efeito.

No gráfico 31, as questões de 6 a 10 buscam avaliar a postura e preparação dos corretores. Na experiência deste pesquisador no mercado imobiliário, uma das críticas mais veementes

ouvidas dos clientes é a abordagem insistente do corretor. Tanto que 71,1% consideraram muito importante oferecer corretores que não sejam insistentes. Outra crítica comum é a falta de retorno sobre os seus atendimentos. Essa questão está associada com a preparação, que foi considerada muito importante por mais de 78% dos entrevistados. Nesse quesito, 94,7% disseram que a Netimóveis possui este atributo. Esse reconhecimento pode ser resultado dos grandes investimentos que a rede realiza com treinamentos e capacitação dos seus profissionais. Segundo o presidente do grupo, a Netimóveis é quem mais investe em treinamentos no mercado imobiliário, tendo hoje duas empresas contratadas constantemente para este fim.

Gráfico 31 – Análise dos atributos de 6 a 10.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

A Netimóveis foi pioneira na utilização do crachá pelos corretores. Nesse sentido, a avaliação desse atributo torna-se interessante não somente pela imagem, mas também pela questão da segurança do cliente. Entretanto, embora todos corretores e funcionários da rede sejam obrigados a usá-lo, apenas 65,8% dos entrevistados reconheceram este item. Se considerar que 88% o consideram importante, algo precisa ser feito para mudar esta percepção. Com

exceção das questões 6 e 10, a Netimóveis foi bem avaliada pelos clientes, com um reconhecimento positivo de mais de 71%.

Com relação à preparação dos profissionais, o resultado encontrou um forte paralelo com o sentimento dos corretores. “Ganhamos mais visibilidade, mais capacitação com os treinamentos que a Netimóveis promove. (...) Além disso tudo, a Netimóveis impõe uma melhora significativa do profissional, a imagem do corretor e consultor da Netimóveis é diferenciada no mercado” (corretor 4). Corretor 8: “Sinto que para trabalhar na Netimóveis o profissional tem que ser melhor que os outros”. Corretor 7: “A qualidade das equipes. A menor rotatividade das equipes, um ambiente melhor de trabalho porque retém mais os profissionais, tem mais integração. Eficiência no atendimento ao cliente”.

A questão da preparação é apontada também pelos diretores: “A convivência com pessoas de alto nível, isso acrescenta muito. (...) a potencialização do investimento em treinamento, tudo isso é muito forte” (diretor 5). Diretor 4, em relação às vantagens da Netimóveis: “A possibilidade de acesso ao treinamento do porte que está sendo iniciado, que individualmente fica muito oneroso”.

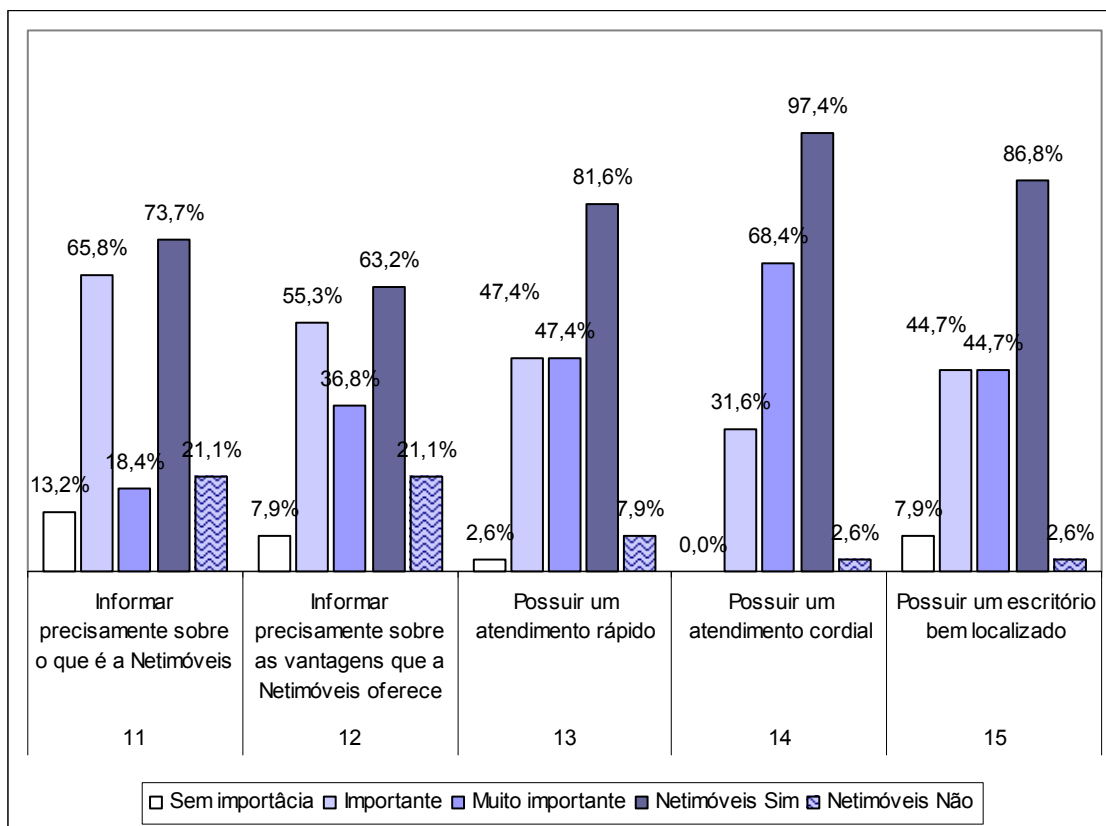
O gráfico 32 reúne as questões de 11 a 15 onde são avaliadas a qualidade da informação, o atendimento e a localização do escritório. Os itens de pior avaliação foram justamente aqueles que comunicam sobre a rede e as suas vantagens. Embora sejam questões de menor importância para os entrevistados, são justamente elas que deveriam evidenciar os diferenciais da Netimóveis e, quem sabe, torná-los mais importantes para os clientes. Sendo assim, apenas 63,2% reconheceram que foram informados sobre as vantagens da rede.

Os itens 13 e 14 remetem novamente às cinco dimensões de avaliação de qualidade propostas por Zeithaml; Berry e Parasuraman (apud Lovelock e Wright, 2001), onde o atendimento rápido e cordial são parte fundamental do processo de decisão. Embora a média do “muito importante” não tenha sido alta nestes quesitos, mais de 81% dos entrevistados afirmaram que a Netimóveis possui estes atributos. Com relação ao item 15, 89% consideraram importante a localização do escritório, sendo que a capilaridade da rede¹⁴ pode ter favorecido esta

¹⁴ Capilaridade da rede – aqui compreendida pela abrangência geográfica da rede por meio das suas unidades localizadas nos diversos pontos da cidade.

avaliação. Apesar da percepção de cada um sobre o que é bem localizado, este item foi bem avaliado pela maioria, sendo que 86,8% confirmaram este atributo para a Netimóveis.

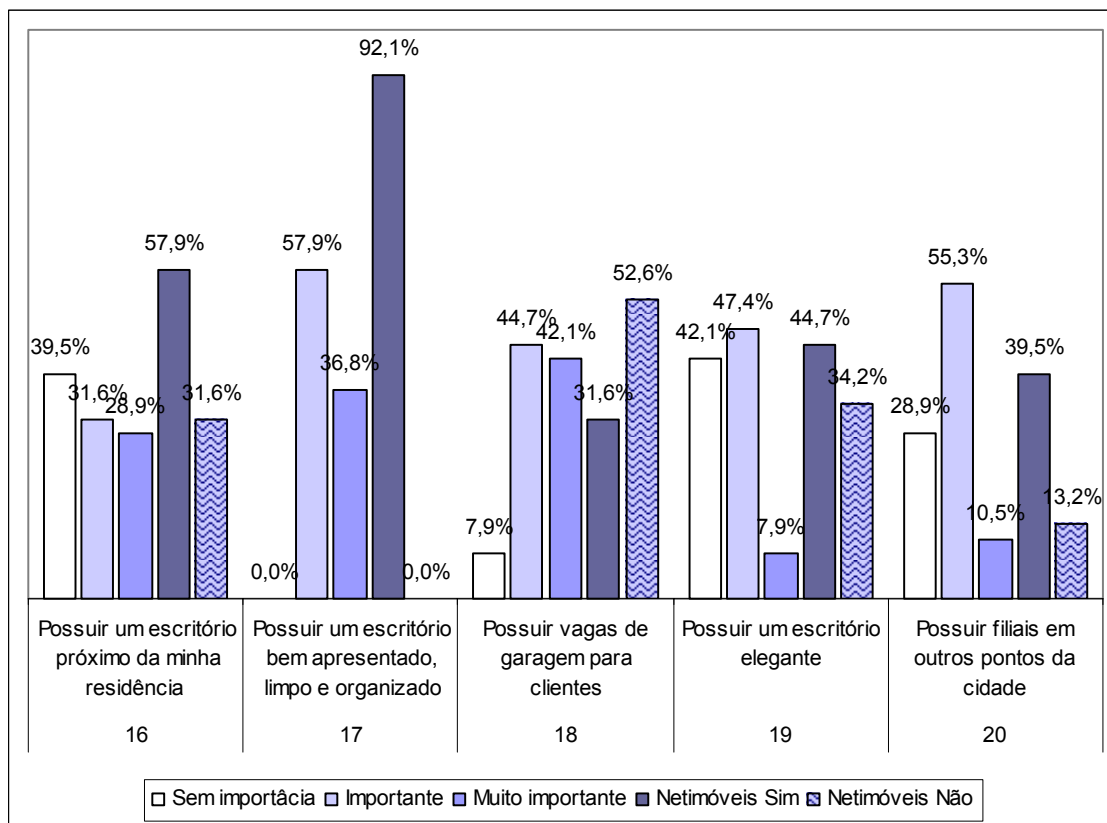
Gráfico 32 – Análise dos atributos de 11 a 15.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

No próximo gráfico 33 são avaliados os itens de 16 a 20, onde outros atributos referentes ao escritório mereceram destaque. Possuir um escritório próximo à residência do cliente foi considerado importante por 60,50% dos entrevistados, sendo que 57,9% confirmaram que a Netimóveis possui essa qualidade. Associando este quesito com o item 15 do gráfico anterior, pode-se pressupor que a localização é importante, mas não ocupa a pauta de prioridades do cliente. Possuir um escritório bem apresentado, limpo e organizado e possuir vagas de garagem mereceram maior destaque. Possuir vagas de garagem é importante para 86,8% dos entrevistados, mas apenas 31,6% reconheceram que este atributo é oferecido pela rede. Segundo a amostra utilizada, possuir um escritório elegante não é tão importante. As questões da boa apresentação, da limpeza, organização e da oferta de vagas de garagem sobrepõem claramente os outros itens avaliados.

Gráfico 33 – Análise dos atributos de 16 a 20.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

Continuando a análise do gráfico 33, possuir filiais em outros pontos da cidade, diga-se de passagem um dos diferenciais propagados pela Netimóveis em decorrência da sua capilaridade, não é tão desejado assim pelos respondentes desta pesquisa. Esse resultado apresenta alguma coerência com o respondido no item 16, da importância de possuir um escritório próximo da residência do cliente.

Ou seja, o que transparece nestes resultados é que o cliente se importa mais com outras questões que talvez sejam mais essenciais para o atendimento das suas expectativas e necessidades. Entretanto, esses resultados merecem outra interpretação baseada na teoria dos dois fatores de Herzberg (apud Marras, 2002), a qual propõe a existência de dois fatores motivacionais: os que, predominantemente, causam satisfação e os que, predominantemente, causam a não satisfação. Sob a luz desta teoria seria oportuno interpretar que a localização e elegância do escritório, aqui abrangendo as questões 16, 19 e 20, podem não ser aqueles que predominantemente causam a satisfação, entretanto, a sua inexistência pode refletir na não satisfação do cliente. Sob esse foco pode-se entender que a Netimóveis não foi bem avaliada,

visto que nas questões 16, 18 e 19, mais de 30% dos entrevistados afirmaram que a Netimóveis NÃO possui aqueles atributos. A conclusão que se permite, com base nesta interpretação, é que possuir um escritório elegante, bem localizado e próximo do cliente, são fatores motivacionais já esperados, e que, portanto, possuí-los é uma condição basal para uma boa avaliação dos serviços. Nesta linha, o fato de possuir filiais em outros pontos da cidade pode encontrar outra interpretação. Neste caso, como valor já esperado, a capilaridade da rede pode significar estar perto do cliente.

No gráfico 34, são abordadas questões diversas, sendo que a 21 avalia novamente a questão da imagem e da reputação, tratados também no gráfico 31. Neste quesito, 79% considerou importante para a sua decisão que a imobiliária escolhida seja uma empresa de reconhecido destaque no mercado. Boa avaliação para a Netimóveis visto que 84,2% reconheceram que a rede possui este atributo.

Os itens de 22 a 25 são diferenciais anunciados pela Netimóveis e que, portanto, são esperados como uma vantagem competitiva. De fato a pesquisa confirmou a sua relevância, mostrando que mais de 50% apontaram esses atributos como muito importantes. Entretanto, a avaliação da Netimóveis ficou bem aquém da expectativa. Oferecer uma ampla carteira de imóveis, principal benefício da rede, foi reconhecido por apenas 55,3% dos entrevistados. Isso comprova que não basta possuir o atributo, é necessário torná-lo corretamente percebido pelo cliente.

Ampliando esta análise, cabe evocar a proposta de Duesenberry (apud Baudrillard, 1995 p. 69) quando diz, “que a única escolha consiste, no fundo, em variar os bens em função da sua posição na escala hierárquica”. Complementando, pondera (Baudrillard, 1995 p. 69), o comportamento do consumidor como fenômeno social decorre da diferença das opções de sociedade para sociedade e a respectiva semelhança no interior da mesma sociedade, ou seja, “as necessidades visam mais os valores que os objetos e a sua satisfação possui em primeiro lugar o sentido de uma adesão a tais valores”. Portanto a escolha involuntária na verdade é aceitar o estilo de vida de uma determinada sociedade o que conseqüentemente deixaria de ser uma escolha.

Nessa linha, a conformidade e a satisfação seriam solidárias, abrindo, nessa comunhão, o caminho para o condicionamento das necessidades, sobretudo através da publicidade onde a

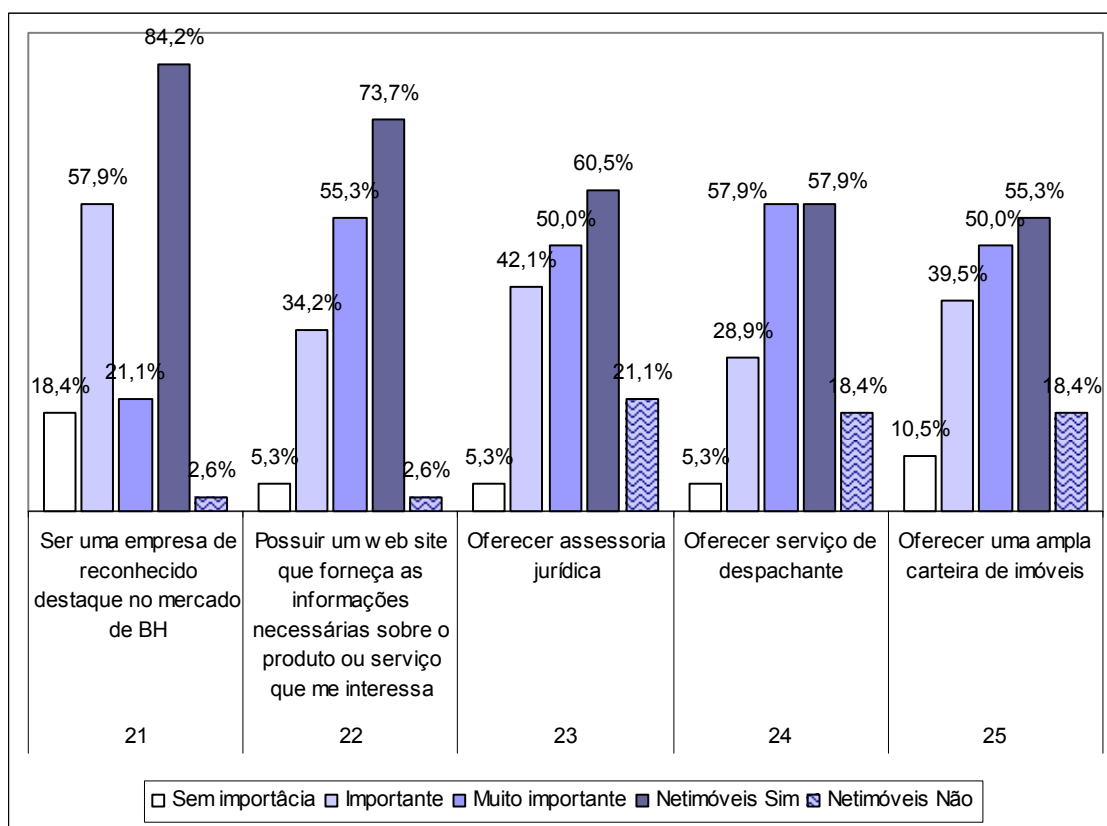
empresa que produz busca controlar não somente o aparelho de produção, mas o que será consumido e a que preço. A questão, segundo Galbraith (apud Baudrillard, 1995 p. 71), é “roubar ao comprador o poder de decisão e transferi-lo para a empresa, onde poderá ser manipulado”, o que o autor denomina de *feira invertida*, onde a empresa de produção que controla os comportamentos do mercado, determinando as atitudes sociais e as necessidades.

Sob a concepção da *feira invertida* proposta por Galbraith (apud Baudrillard, 1995) a conclusão emergente é a de que a liberdade e a soberania do consumidor não passam de uma lenda. O condicionamento tecno-estrutural das necessidades e do consumo passam a ser o guia do comportamento do consumidor, sendo este último a peça a ser manipulada ante os interesses daqueles que detêm o poder para estabelecer o sistema de consumo ideal.

Controvérsias à parte, a despeito das questões éticas aqui expostas, é relevante considerar as estratégias que possam produzir uma comunicação mais eficaz com os clientes, fazendo-os perceber os atributos oferecidos na medida desejada pela organização, ou seja, evidenciar as vantagens competitivas e trabalhar no sentido de que sejam correta e amplamente percebidas. Do contrário, configurar-se-á o que foi dito pelo corretor 7 quando afirma que “(...) a Netimóveis é maior por dentro do que por fora”. Diferenciais não percebidos podem não se materializar nas vantagens pretendidas pela organização.

Entretanto, numa abordagem processualista o foco pode ser outro. As estratégias das empresas, neste caso, não seriam escolhidas, mas sim programadas. O objetivo, segundo Whittington (2002), seria satisfazer os interesses da organização em busca de uma “calma organizacional”, o que não coincide necessariamente com o “maximizar o lucro”. Neste caso caberia outra interpretação acerca da percepção do cliente, importando mais os objetivos pretendidos internamente pela organização.

Gráfico 34 – Análise dos atributos de 21 a 25.



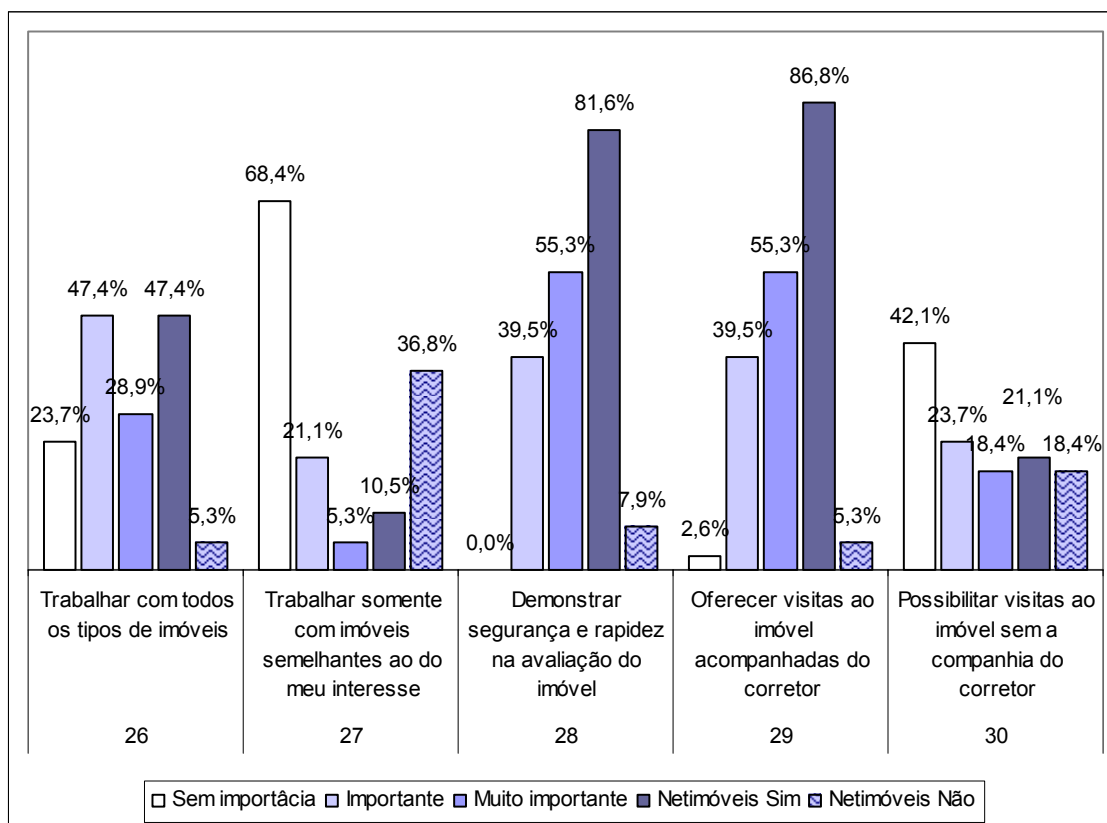
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

No gráfico 35, outras questões interessantes foram destacadas. Trabalhar com todos os tipos de imóveis e trabalhar somente com imóveis semelhantes ao do interesse do cliente, não foram considerados importantes. Deduz-se mais uma vez que o cliente valoriza mais a assertividade do seu negócio, como o que avaliado no item 3 do gráfico 30. De certa forma isso é confirmado no item 28 quando 55,3% consideram muito importante demonstrar segurança e rapidez na avaliação do imóvel. Positivamente, 81,6% reconhecem que Netimóveis possui esse atributo.

Oferecer visitas ao imóvel acompanhada do corretor, considerada importante por 89,8% dos entrevistados, demonstra a importância do corretor de imóveis neste processo. O item 30 busca testar a negativa do 29, ou seja, possibilitar visitas sem a companhia do corretor. Coerentemente com o resultado do item 29, 42,1% consideraram sem importância esse atributo.

De uma maneira geral a Netimóveis foi bem avaliada neste gráfico, alcançando um reconhecimento superior a 81% quando o atributo foi predominantemente considerado importante ou muito importante, como no caso dos itens 28 e 29.

Gráfico 35 – Análise dos atributos de 26 a 30.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

Novas questões são avaliadas no gráfico 36. Apresentar imóveis sempre limpos e somente em bom estado ganharam importância acima de 80%, demonstrando que o índice de reconhecimento deste atributo para a Netimóveis poderia ser maior.

Ser um grande anunciante nos jornais foi considerado muito importante por apenas 26,3% dos respondentes. O que chama a atenção neste quesito é o baixo reconhecimento deste atributo para a rede, onde apenas 47,4% confirmaram que Netimóveis é um grande anunciante. Lembrando que a rede é a maior anunciante do Jornal Estado de Minas, configura-se então um contra-senso: um importante atributo da rede, pauta dos seus maiores investimentos, não é percebido pelos clientes desta amostra. Talvez aqui possa prevalecer mais uma vez a teoria dos fatores motivacionais de Herzberg (apud Marras, 2002), onde tais atributos seriam valores já esperados e, portanto, não predominantes para a satisfação dos clientes.

Por outro lado, na percepção dos corretores, ser um grande anunciante constitui um grande diferencial, facilitando inclusive a captação de novos clientes. Corretor 4: “Outro diferencial é o fato de sermos os maiores anunciantes do jornal, isso ajuda muito nas argumentações com os clientes”. Corretor 3: “(...) Sim [em relação aos diferenciais da Netimóveis], principalmente por causa dos anúncios, o fato da Netimóveis ser um grande anunciante”.

O item 34, ser uma empresa ligada a uma rede como a Netimóveis é muito importante somente para 13,2% dos entrevistados. Se esse atributo não é tão importante, suscitam-se então algumas hipóteses: (1) as vantagens da rede não constituem valores para o cliente; (2) as vantagens da rede não são corretamente percebidas pelo cliente; (3) essas vantagens são atributos já esperados e, portanto não impactam diretamente a satisfação do cliente.

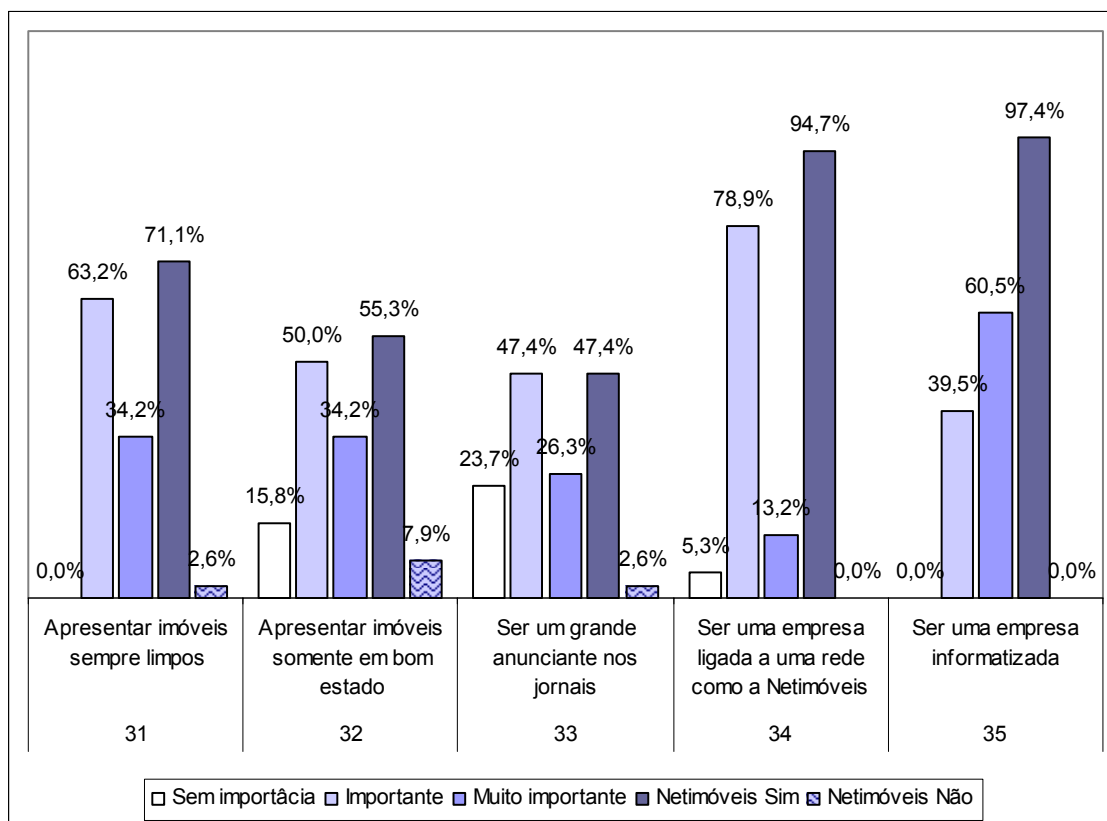
Como as vantagens e diferenciais competitivos da Netimóveis já foram reconhecidos em diferentes níveis nas análises anteriores, as hipóteses 1 e 3 perdem valor. Este resultado abre então outro dilema: se o diferencial da Netimóveis em relação às outras imobiliárias de Belo Horizonte foi reconhecido por 78,95% dos clientes (gráfico 16), seria esperada uma correlação diferente com o item 34, denunciando uma importância maior ao fato de ser uma empresa ligada a uma rede como a Netimóveis. O que se pode inferir deste resultado é que mais uma vez as vantagens da rede não foram corretamente percebidas pelo cliente, satisfazendo assim a hipótese número dois. Do contrário, esse atributo seria mais importante para a maioria dos respondentes.

A questão da TI da Netimóveis é destacada mais uma vez agora por meio da questão 35. Mais de 90% consideram importante que a imobiliária seja uma empresa informatizada (sendo que 60,5% consideraram muito importante este item). O reconhecimento desse atributo para a Netimóveis por 97,4% dos entrevistados demonstra de alguma forma que a percepção desta qualidade foi bem avaliada a favor da rede.

Esse sentimento é compartilhado por diretores e corretores quando registram suas percepções da Netimóveis em relação ao mercado: Diretor 3: “Eu acho que nós estamos com a parte de TI muito mais avançada que muitas empresas de nome e tradicionais também”. Corretor 3: “(...) o sistema é um enorme diferencial, faz diferença”. Corretor 6: “Principalmente o site, esse é realmente um grande diferencial. (...) o site é essencial”. Corretor 4: “O site é um grande diferencial, ele agiliza e profissionaliza os trabalhos”.

O reconhecimento da existência desse atributo pelos clientes associado à percepção dos corretores e diretores, intensifica a importância desse diferencial a favor da Netimóveis. Essa constatação é ampliada na análise item 36 do gráfico 37, onde a questão da tecnologia é novamente avaliada.

Gráfico 36 – Análise dos atributos de 31 a 35.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

Por último, no gráfico 37, dois atributos se destacaram como muito importantes: o item 36 (demonstrar estar atualizado tecnologicamente) com 76,3% e o item 41 (informar sobre os custos totais envolvidos na negociação) com 63,2%. No item 36 a Netimóveis foi amplamente reconhecida, com 94,7% de confirmação. Isso mostra novamente que esse atributo, além de muito valorizado pelos clientes, é percebido como qualidade relevante da Netimóveis.

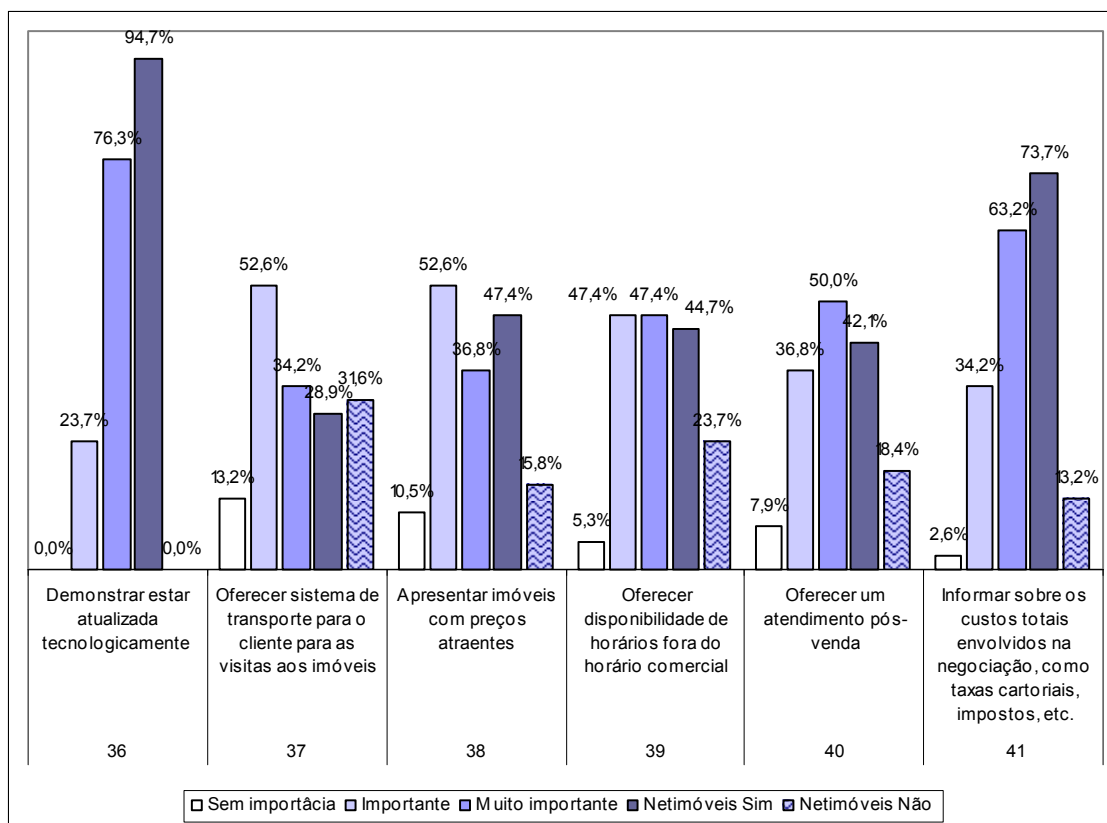
O item 41, atribuído a Netimóveis por 73,7% dos entrevistados, mostra novamente a importância de questões práticas diretamente ligadas ao negócio do cliente. De uma maneira geral, os itens pautados nesse foco foram em sua maioria considerados muito importantes. De qualquer maneira, no caso do item 41, a Netimóveis precisa melhorar sua performance. 13,2%

informaram que a rede não possui esse atributo, o que, na opinião deste pesquisador, é uma questão de fácil solução.

Embora a Netimóveis tenha sido mal avaliada nos itens 37 e 38, o grau de importância para os respondentes também foi menor, com mais de 10% dos entrevistados apontando-os como sem importância. É curioso que dois atributos aparentemente tão importantes, sobretudo o 38 (apresentar imóveis com preços atraentes) tenham obtido uma relevância menor. De qualquer maneira os resultados demonstram que a rede precisa melhorar nestes quesitos.

Os itens 39 e 40 ganharam destaque na opinião dos entrevistados. Oferecer atendimento pós-venda e disponibilidade de atendimento fora do horário comercial foram considerados muito importantes por mais de 47% dos respondentes. Embora esses dois itens possam constituir um grande diferencial sobre a concorrência, essas qualidades foram reconhecidas na Netimóveis em média por menos de 44% desses clientes. No caso do item 40, oferecer um atendimento pós-venda, destacado também pelo corretor 9, vale lembrar a importância que tem para a formação da boa imagem da organização. E, como dito anteriormente, a boa imagem pode ser um dos pilares da decisão de compra e posterior fidelidade do cliente.

Gráfico 37 – Análise dos atributos de 36 a 41.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor desta pesquisa.

Para sintetizar os resultados até aqui analisados, são apresentados a seguir três gráficos. O primeiro destaca os atributos que foram considerados MUITO IMPORTANTES por mais de 70% dos clientes entrevistados. O segundo, mostra os atributos considerados MUITO IMPORTANTES num intervalo de 50% a 70%. O último destaca os atributos considerados IMPORTANTES por mais de 50% dos respondentes. Não foi elaborado um gráfico considerando os atributos IMPORTANTES acima de 70% porque existe apenas um item neste intervalo (o item 34), razão pela qual o terceiro gráfico contemplou também este item.

No gráfico 38, identificaram-se sete itens considerados MUITO IMPORTANTES por mais de 70% dos clientes. Em grande parte este resultado remete à análise do gráfico 30 onde as questões da imagem, da credibilidade, da habilitação profissional e da preparação dos corretores são analisadas. Neste gráfico, excetuando o item 26 (estar atualizado tecnologicamente) todos os demais apresentam uma forte correlação em torno da qualidade e segurança do serviço esperado pelo cliente. Por se tratar de uma SPA, a questão da confiança sobressai de forma contundente, o que fica claro no nível de importância declarado pelos clientes.

Neste contexto merece recapitular as três condições que segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), são importantes na solução de problema ampliada e que se aplicam ao mercado imobiliário, objeto deste estudo: (1) há um alto grau de envolvimento (relevância pessoal) acompanhando a compra; (2) as alternativas são diferenciadas de maneiras variadas; e (3) há tempo disponível suficiente para a deliberação.

Tomando essas condições, presume-se que a confiança e a credibilidade permeiam os itens em evidência. Ao adquirir ou alugar um imóvel presume-se, dentro de uma SPA, um alto grau de envolvimento acompanhando aquela decisão. O processo de compra ou locação geralmente são lentos, justamente porque envolvem um grande número de fatores a serem analisados. Além disso, já comentando a condição (2), as alternativas são diferenciadas e de maneiras variadas. Em geral, o processo de decisão para a compra ou locação de um imóvel demanda várias visitas, ponderações e aconselhamentos, visto que a diversidade de opções e modelos pode deixar o cliente inseguro. Por ter esta característica intrínseca, o processo requer que haja tempo disponível adequado para esta deliberação.

Nesse sentido, segundo Antil (apud Engel, Blackwell e Miniard, 2000) o consumidor busca minimizar os riscos e maximizar os benefícios obtidos da compra e do uso. Para minimizar o seu risco, o cliente pode buscar empresas que lhe ofereçam segurança. Essa segurança pode ser percebida por meio da credibilidade, da preparação dos seus profissionais, da sua reputação e da qualidade da informação que lhe é prestada. Demonstrar atualização tecnológica (item 36) pode significar profissionalismo, organização e zelo no trato da informação. Esses fatores reunidos permitem indicar que o sentimento de segurança seja fundamental para o processo de decisão do cliente do mercado imobiliário. Isso fica de alguma forma ilustrado por meio do gráfico em questão.

O que sobressai nesta análise é a avaliação da Netimóveis em relação aos atributos em foco. Dos sete itens avaliados 57,14% (4 em 7) foram reconhecidos na Netimóveis por 94,7% dos clientes. O menor índice de reconhecimento foi para o item 7 (oferecer corretores que não sejam insistentes em suas abordagens) que foi percebido na rede por 76,3% dos entrevistados. Esses resultados sugerem que a Netimóveis apresenta-se de alguma forma diferenciada na percepção dos clientes, podendo indicar que os fatores cruciais para a decisão de compra ou locação estão presentes na imagem da rede.

Essa percepção pode ser captada também na fala de alguns diretores. Diretor 9: “(...) a minha empresa conseguiu hoje ter nome no mercado, graças a Netimóveis”, mostrando a importância da imagem herdada da rede. Diretor 2: “Eu percebi que eu estava me relacionando com pessoas sérias. Pessoas que tinham uma postura equivalente a minha proposta de trabalho. Quer dizer, eu nunca tive a pretensão individualmente de ser o maior, mas eu sempre quis estar entre os melhores”, referindo-se à percepção dele no primeiro contato com rede e a sua preocupação em agregar para si a boa reputação dos demais membros da rede. Algo semelhante é registrado pelo diretor 1: “Eu percebi assim, uma estrutura administrativa muito bem feita. Uma organização muito grande, uma estrutura muito bem montada. Eu fazia muitas parcerias no mercado, mas extra oficiais e ali foi muito bom ver empresas sérias, idôneas do mercado”. E ainda segundo o mesmo diretor: “A profissionalização que gera para empresa, a credibilidade, a cooperação, união”. Diretor 6: “(...) disciplina, organização, postura e uma coisa que me impressionou muito, ética, muita ética nos negócios”. De uma maneira geral todos registram uma percepção de profissionalismo, credibilidade, ética e boa reputação agregados em decorrência da adesão a

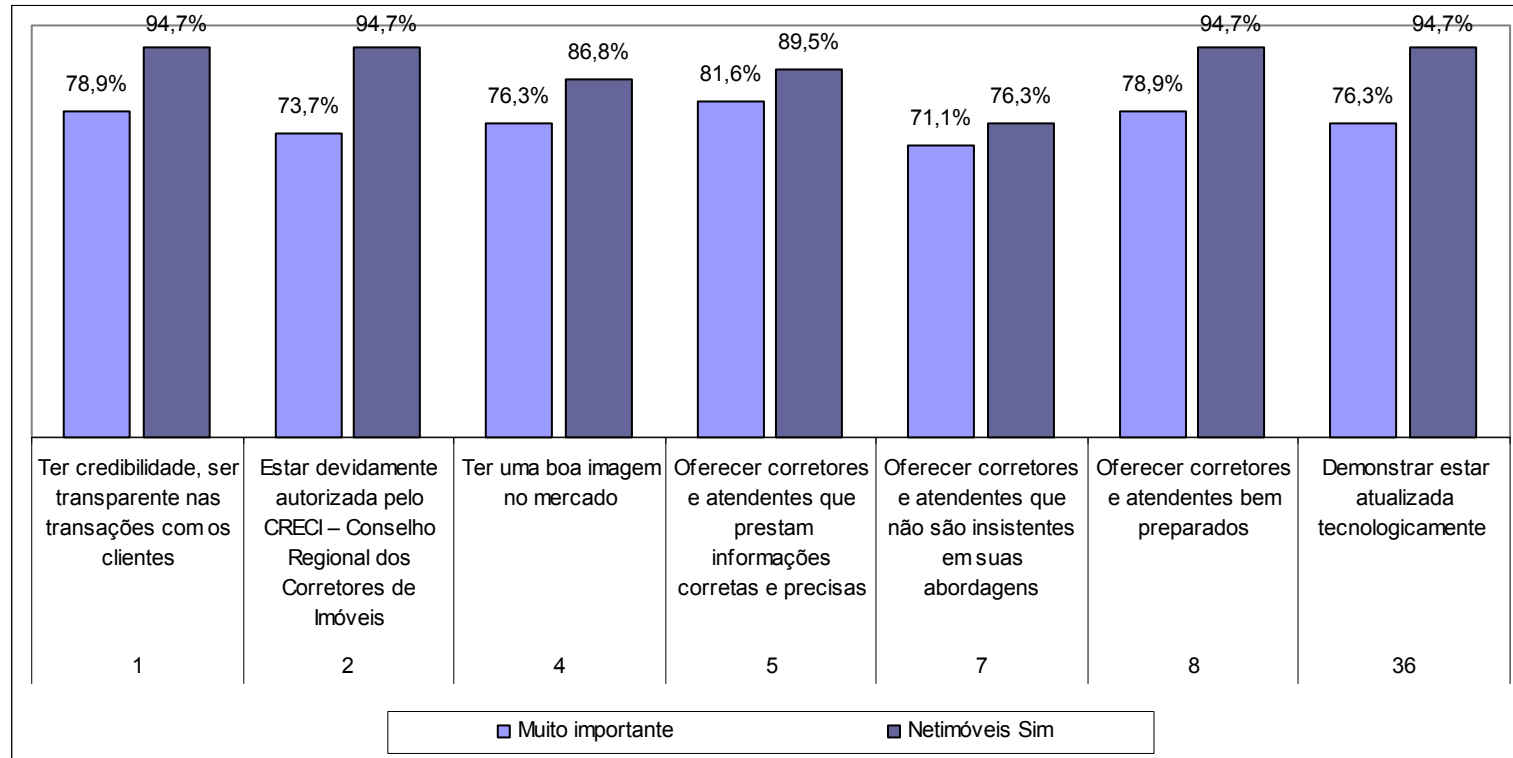
Netimóveis. Isso demonstra que os diretores também percebem a importância de possuir esses atributos.

Percepção semelhante é identificada na fala dos corretores, sobretudo quando destacam o diferencial da preparação dos corretores da rede em relação ao mercado. Corretor 1: “Com a Netimóveis temos o SAN que proporciona mais conhecimento, o sistema de rede da Netimóveis proporciona mais respeito ao profissional, mais visibilidade para o nosso trabalho e com tudo isso melhorou o nível dos corretores”. Corretor 4: “Ganhamos mais visibilidade, mais capacitação com os treinamentos que a Netimóveis promove. Agora vendemos mais e trabalhamos com imóveis mais caros, antes nosso perfil era de imóveis de valor mais baixo. Agora estamos mais presentes na zona sul. Além disso, tudo a Netimóveis impõe uma melhora significativa do profissional, a imagem do corretor e consultor da Netimóveis é diferenciada no mercado”. Corretor 8: “Sinto que para trabalhar na Netimóveis o profissional tem que ser melhor que os outros”. Corretor 3: “Sim, principalmente por causa dos anúncios, o fato da Netimóveis ser um grande anunciante. A força da marca ajuda muito na captação e no atendimento ao cliente”.

O que se pode inferir da análise deste gráfico é que o destaque registrado pelos clientes para esses atributos é compartilhado, sob enfoques diferentes, também pelos corretores e diretores, promovendo uma dimensão ainda maior para os dados aqui revelados.

Sob a perspectiva dos clientes ficou registrado um índice mínimo de reconhecimento a favor da rede de 76,3%, com um intervalo predominante de 86% a 94%. Pode-se deduzir, portanto que na percepção dos clientes os atributos avaliados são reconhecidos como um diferencial da Netimóveis.

Gráfico 38 - Atributos considerados MUITO IMPORTANTES por mais de 70% dos clientes.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

No gráfico seguinte (Graf. 39) são apresentados os atributos considerados MUITO IMPORTANTES dentro de um intervalo de 50% a 70%.

Os itens 10, 14, 28, 29 e 40, apresentam uma correlação quando tratam do pós venda, da preparação do corretor, da qualidade da informação (quando fala da segurança e rapidez nas avaliações). A valorização desses atributos é recorrente, diferenciando aqui o grau de importância revelado pelos clientes. Por outro lado, com exceção do item 40 (oferecer um atendimento pós venda – com apenas 42,1%) a Netimóveis apresentou um índice de reconhecimento superior a 60% para esses atributos.

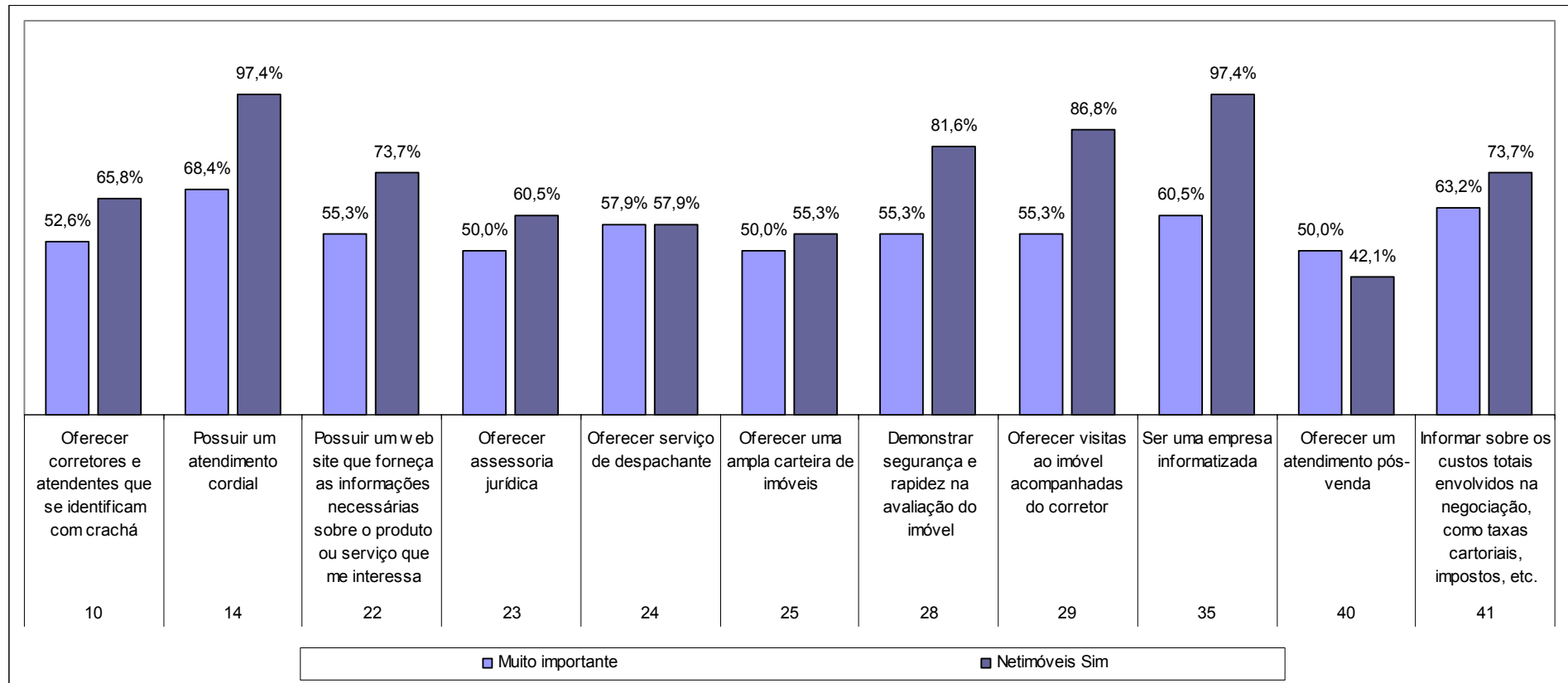
Os itens 22, 25, 35 e 41 abrangem de alguma forma a qualidade da informação. Possuir um web site com informações precisas, oferecer uma ampla carteira de imóveis, ser uma empresa informatizada, informar sobre os custos totais da operação, demonstram a preocupação dos clientes com segurança da informação que lhe é oferecida.

Lembrando novamente Engel, Blackwell e Miniard (2000), numa SPA a busca por informações é constante e, se não for encontrada da forma esperada, o cliente a buscará com terceiros, expondo ao risco o fornecedor deste serviço, no caso o corretor. Por esse prisma, oferecer informação precisa e de qualidade torna-se essencial para mantê-lo na rota da realização do negócio. Nesse sentido, esse diferencial pode ser crucial para o processo de decisão do cliente.

Os itens 23 e 24, oferecer assessoria jurídica e serviço de despachante também corroboram a expectativa de segurança já revelada em outros itens pelos clientes. A assessoria jurídica pode ser interpretada como um suporte legal, que assegura a integridade e o sucesso do negócio. O serviço de despachante pode significar que a imobiliária oferece um profissional especializado para encerrar e concluir todo o processo burocrático da negociação: lavratura da escritura e registro do imóvel, levantamento de certidões, reconhecimento de firmas, liberação do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e outros serviços característicos de cada operação.

Oferecer esses serviços foi reconhecido como MUITO IMPORTANTE por mais da metade dos respondentes. Entretanto, o índice de reconhecimento da Netimóveis foi relativamente baixo, com 60,5% e 57,9% respectivamente. Tratando-se de um diferencial oferecido por todas as imobiliárias da rede Netimóveis, parece necessário comunicar melhor esse atributo para que se obtenha um nível de reconhecimento correspondente à realidade.

Gráfico 39 - Atributos considerados MUITO IMPORTANTES pelos clientes em um intervalo de 50% a 70%.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

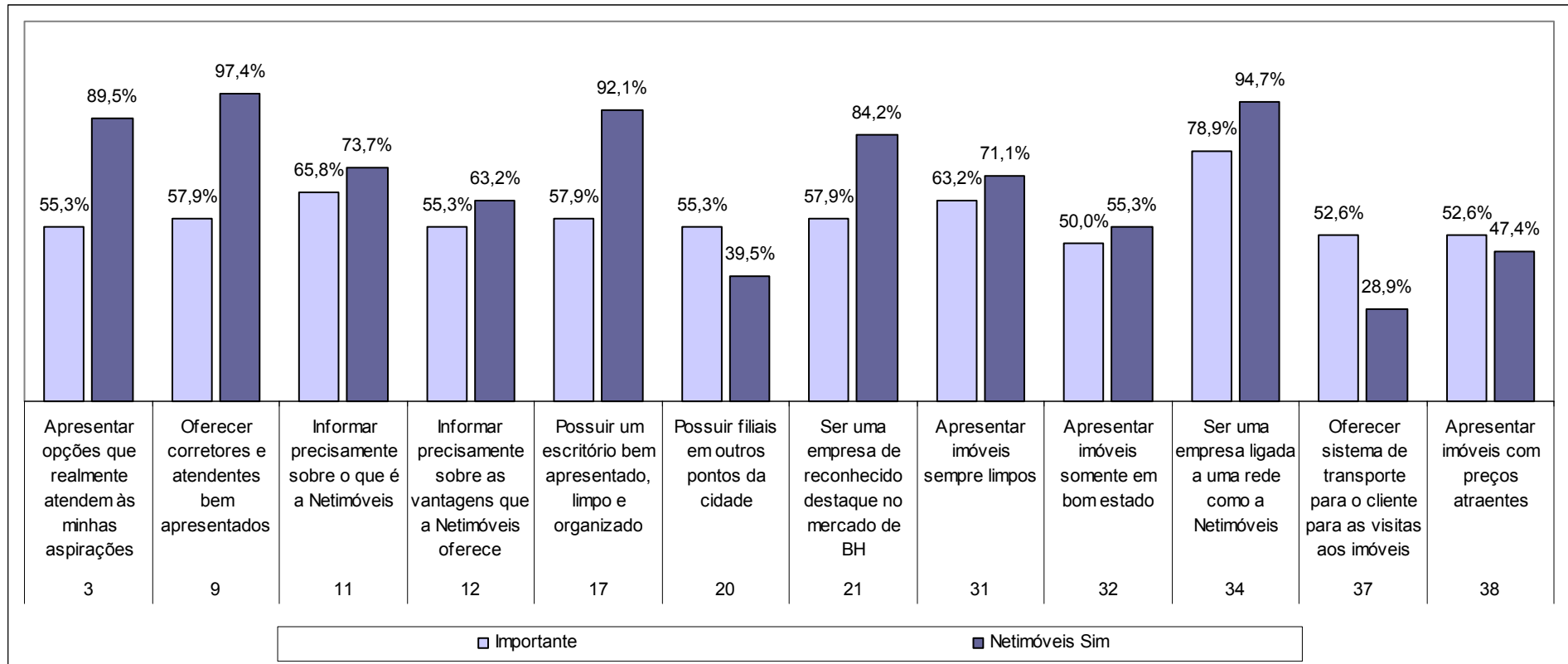
No gráfico 40, são analisados os atributos considerados IMPORTANTES por mais de 50% dos entrevistados. Segundo este critério, seriam as questões secundárias em relação às anteriormente analisadas.

Com exceção do item 34 (ser uma empresa ligada a uma rede como a Netimóveis) os demais atributos foram avaliados entre 50% e 66%, portanto com pouca variação entre eles. O item 34 foi indicado por 78,9% dos clientes, constituindo o item mais importante dentre todos desta categoria. Isso sugere que o fato de pertencer à Netimóveis pode significar para o cliente um diferencial importante e, nesse caso, exclusivo desta rede.

Essas questões são percebidas também pelos corretores. O corretor 8 menciona a abrangência da rede, a possibilidade de atender um cliente mais exigente, o que estaria relacionado com a qualidade de oferecer imóveis que atendam às aspirações do cliente: “Hoje temos clientes direcionados, mais ofertas, vendemos mais, ganhamos mais, temos maior presença através dos pontos da rede e podemos atender um cliente que é mais exigente”. O corretor 4 destaca a vantagem de pertencer à rede, endossando o resultado do item 34: “Outro diferencial é argumento de rede, que é muito forte para se captar imóvel”. Essa percepção é confirmada também pelo corretor 1: “O principal diferencial é a força da rede”. Alguns diretores também revelaram um pensamento semelhante. Diretor 5: “(...) nós passamos a ter produtos, passamos a ter melhoras para os nossos funcionários, para o mercado”, fazendo uma analogia com a necessidade de oferecer imóveis condizentes com a aspiração do cliente. Diretor 4: “A possibilidade de realizar negócios através da rede, o fato de você estar numa região e ter acesso a imóveis em qualquer outro lugar, ou seja, permite a você dar um atendimento global ao seu cliente, você não perde o cliente”, mais uma vez exaltando a questão da rede, da localização e do atendimento.

Nesta análise pode-se perceber que, com exceção dos itens 20, 37 e 38, nos quais a Netimóveis recebeu uma avaliação baixa, 39,5%, 28,9% e 47,4%, respectivamente, os demais atributos foram reconhecidos na Netimóveis por mais de 50% dos entrevistados. Não é um resultado exuberante e, portanto revela a necessidade de ajustes para um melhor posicionamento frente aos clientes.

Gráfico 40 - Atributos considerados IMPORTANTES por mais de 50% dos clientes.



Fonte: Pesquisa de campo realizada por este autor.

Considerando o conjunto de dados analisados, oriundos de todas as vertentes aqui pesquisadas, pode-se deduzir, ao final desta análise, que as informações aqui levantadas respondem de alguma maneira aos objetivos desta pesquisa. A riqueza das informações permite concluir que o diferencial competitivo proporcionado pela rede Netimóveis ficou evidenciado nas três categorias entrevistadas, remetendo assim à satisfação do objetivo geral deste trabalho.

4 – CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou verificar e analisar, através do estudo do caso Netimóveis, as estratégias adotadas em seu modelo de rede organizacional como forma de se desenvolver e consolidar no mercado imobiliário de Belo Horizonte.

Tendo como base esse objetivo, foram considerados os estudos desenvolvidos por autores como Montgomery e Porter (1998), Gulati (1998), Olivares (2003) Aaker, (1995) e Granovetter (apud Lopes 2001), segundo os quais o formato organizacional em rede promove para os seus participantes uma vantagem competitiva decorrente do compartilhamento de custos e benefícios.

Essa doutrina foi associada às questões sobre estratégia propostas por Chandler (1962), Whittington (2002), Mintzberg (1988) e Montgomery e Porter (1998) buscando sustentar teoricamente as considerações desta pesquisa. Nesse sentido foram contempladas as várias abordagens sobre estratégia, buscando em cada delas uma conexão com o caso estudado.

Ainda no campo teórico, foram relatados os estudos de autores como Engel, Blackwell e Miniard (2000), Lovelock e Wright (2001), Herzberg (apud Marras, 2002), Baudrillard (1995) e Schiffman e Kanuk (2000) que contribuíram para sustentar as questões relativas ao comportamento do consumidor, a lógica social do consumo, o processo de compra e qualidade e satisfação do cliente.

Somando aos pilares doutrinários deste trabalho, foi apresentado ainda um breve relato sobre o mercado imobiliário e a questão habitacional brasileira, servindo de pano de fundo para as discussões específicas do caso estudado.

No âmbito da pesquisa foram encontradas importantes conexões entre os dados analisados e o referencial teórico utilizado. As vantagens competitivas, a estrutura de governança, a questão da informação e da confiança tratados no modelo de rede organizacional, encontraram um forte paralelo com o caso pesquisado.

É importante notar que além do cuidado na formulação do seu marco teórico, buscou-se nessa pesquisa um considerável rigor metodológico. Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, a participação e supervisão pessoal e direta deste pesquisador em todo o processo de formulação, coleta, tratamento e análise, foram imprescindíveis e decisivas. O volume de entrevistas realizadas, sobretudo com os clientes, foi um desafio ainda não vencido, visto que este trabalho suscita questões importantes que poderão ser objeto de outras pesquisas.

Apesar desses cuidados teóricos e metodológicos, é preciso reconhecer uma limitação: o tamanho da amostra. Sendo uma pesquisa qualitativa, não se buscou estudar toda a população por meio de uma amostra definida estatisticamente, o que seria objeto de uma abordagem quantitativa. Por essa razão não é possível generalizar as conclusões deste trabalho. Entretanto, como lembra Patton (apud Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1999), nos métodos qualitativos a lógica e o poder da amostragem está na seleção de *casos ricos em informação* para estudo em profundidade. Portanto, por se tratar de uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, o seu enfoque foi holístico, buscando uma visão mais ampla e profunda do seu objeto.

Cabe então considerar, com base nos dados analisados, as conclusões extraídas mediante os objetivos propostos nesta pesquisa.

Nesse sentido, analisando a evolução da rede conforme o relato dos diretores e corretores, percebe-se que muitas ações e estratégias foram formuladas em resposta aos desafios apresentados pelo mercado. A própria criação da rede foi uma reação à nova realidade percebida por seus fundadores.

Nesse campo, a estrutura de governança, contemplando todo o arcabouço formal e operacional, espelha com nitidez muitas estratégias que, em sua maioria, permitiram que a Netimóveis se consolidasse no mercado de Belo Horizonte, completando agora dez anos da sua fundação.

Retomando a questão habitacional brasileira, pano de fundo desta pesquisa, o mercado imobiliário no Brasil vive há anos numa gangorra de ações governamentais que resultaram, conforme Cardoso (2003), na ausência de uma política habitacional eficaz, sobretudo após a extinção do BNH em 1986. Este fato, aliado à questão dos juros relatada neste trabalho,

construiu o atual cenário de penúria do setor, que apresenta, segundo Azevedo, Araújo e Mendonça (2003), um déficit habitacional da ordem de 6,6 milhões de moradias em 2000.

Foi nesse contexto que as estratégias da Netimóveis floresceram, buscando alternativas de sobrevivência e crescimento frente a um mercado recessivo, altamente competitivo e de baixas barreiras a novos entrantes.

Nesse sentido, a formação da rede, a construção das suas normas operacionais, os critérios de seleção de novas empresas, a exigência do enquadramento das novas e atuais empresas, a política de treinamentos para capacitação e diferenciação dos seus corretores, o sistema de fluxo e controle da informação, a tecnologia da informação e suas ações de marketing, sintetizam de alguma maneira as estratégias adotadas pela rede para se consolidar neste mercado.

As implicações e resultados dessas estratégias são percebidos nos relatos dos diretores e corretores quando mencionam as dificuldades para se enquadrarem à rede, posteriormente compensadas pelos resultados alcançados.

Conclui-se, portanto que as estratégias identificadas responderam de alguma maneira às dificuldades e oportunidades apresentadas pelo mercado imobiliário e o contexto habitacional de Belo Horizonte, compreendendo aqui a concorrência, a escassez de recursos, o alto custo dos financiamentos e o déficit habitacional presente.

Com relação à percepção dos diretores, os resultados e vantagens competitivas percebidos por eles foram identificados em vários pontos das entrevistas. Talvez o mais eloqüente destes momentos tenha ocorrido quando perguntados sobre o antes e o depois da Netimóveis e a hipótese de saírem da rede.

As respostas foram contundentes. Alguns consideraram que a Netimóveis foi uma virada de página para empresa. Uma evolução. De certa forma esse foi um consenso. Sobre a possibilidade de sair da rede a percepção é semelhante. A maioria apontou o enfraquecimento e o retrocesso das empresas como pontos focais. Embora uns sejam mais enfáticos que outros, o sentimento de enfraquecimento ao imaginarem a sua saída da rede sugere que a Netimóveis possui um papel fundamental da realidade atual das suas associadas.

Entretanto, é preciso registrar que o diretor 6 se desligou da rede antes do término desta pesquisa. Este fato decorreu da decisão de encerrar as suas atividades, o que não invalida a importante contribuição da sua entrevista. Por outro lado, neste mesmo período foram credenciadas mais três empresas, Céu Lar Netimóveis, Vitriini Netimóveis e Lopes Pimenta Netimóveis, as quais ingressaram depois de encerrada a coleta de dados desta pesquisa. Cabe salientar, entretanto que excetuando a Céu Lar, as novas empresas pagaram uma taxa de adesão à rede. Este procedimento, inédito até então, é resultante de uma nova postura da Netimóveis que, presumindo o valor que agrega para as suas empresas associadas, passou a cobrar um prêmio (taxa de adesão) para disponibilizar todo o elenco de recursos e vantagens constatados nesta pesquisa.

Esse fato parece materializar os sentimentos dos diretores entrevistados acerca dos diferenciais percebidos em relação à sua participação na rede Netimóveis.

Mediante os resultados apurados notou-se também que a percepção dos clientes em relação às estruturas B2B e B2C da Netimóveis foram evidenciadas, sobretudo quando 78,95% reconheceram que a rede significa um diferencial competitivo em relação às outras imobiliárias de Belo Horizonte. Acrescentado, 65,79% reconheceu que o sistema de rede da Netimóveis favoreceu a realização do seu negócio.

Embora os percentuais registrados não reflitam a unanimidade, indicam que desta amostra a maioria reconheceu valores importantes que sugerem uma percepção positiva das estruturas negócio-negócio e negócio-cliente da rede. De outra forma os diferenciais apontados possivelmente não seriam reconhecidos.

A valorização de outros atributos analisados nesta pesquisa confirma que os clientes percebem a eficácia da rede. Por outro lado, foram evidenciadas algumas questões que precisam ser mais bem trabalhadas ou comunicadas por seus dirigentes. Informar sobre o que é e as vantagens que a Netimóveis oferece, são algumas delas. A pouca importância que alguns diferenciais da rede receberam nessa análise, sugere essa medida.

Complementando, a análise dos atributos permitiu conhecer e comparar aqueles mais relevantes para os clientes com os levantados junto aos corretores e diretores. O levantamento

desses atributos e o teste do seu reconhecimento na Netimóveis contribuíram para verificar a existência e a percepção dos diferenciais que a rede propaga para si e para os clientes.

Os resultados mostraram que a Netimóveis foi de uma forma geral bem reconhecida mediante os atributos valorizados. Já em relação às estruturas B2B e B2C, os relatos dos diretores confirmam novamente: a rede Netimóveis pode constituir um diferencial competitivo relevante. Os depoimentos não se limitaram ao reconhecimento em relação ao crescimento, os quais foram muito enfáticos, mas também em relação ao desenvolvimento pessoal, dos seus colaboradores e da empresa.

Conteúdo semelhante foi registrado nas colocações dos corretores. Mas é o reconhecimento dos clientes que permite registrar a verificação dos diferenciais competitivos proporcionados pela rede. Os atributos mais valorizados receberam um bom índice de reconhecimento pelos clientes e as vantagens da Netimóveis para a agilização e realização dos seus negócios foram positivas, a exemplo do que foi comentado em relação às estruturas B2B e B2C. Portanto, considerando os dados analisados aliados ao fato de que tanto a rede como as suas associadas cresceram e se desenvolveram ao longo desses dez anos, o reconhecimento de que a Netimóveis constitui um diferencial relevante é a conclusão principal desta análise.

Concluindo, pode-se dizer que esta pesquisa trouxe importantes contribuições para a Administração, tanto no âmbito acadêmico quanto profissional, demonstrando que o caso estudado pode servir como conhecimento para outras organizações e pesquisas, permitindo que as conclusões aqui registradas sejam ampliadas e aprimoradas ao longo do tempo.

6 – REFERÊNCIAS

- .: AAKER, D. A. Strategic market management. New York : John Wiley & Sons, 1995.
- .: ALVES, Alda. Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 77, maio 1991. p. 53-61.
- .: ALVES-MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.
- .: ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7 ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- .: ANUÁRIO Estatístico de Belo Horizonte. Censo Demográfico do IBGE – Contagem Populacional de Belo Horizonte. Belo Horizonte: IBGE. Disponível no endereço web: <http://www.prata.pbh.gov.br/pbh/index.html> Acesso em: 18 maio 2003.
- .: ANUÁRIO Estatístico da Secretaria de Desenvolvimento da Produção do Ministério da Indústria e Comércio Exterior. Brasília: IBGE. Disponível no endereço web: <http://www.mdic.gov.br/indicadores/OutrasEstatisticas/anuarioEstatistico.html> Acesso em 18 de maio de 2003.
- .: ARAÚJO M. B., MENDONÇA L. M. M., AZEVEDO S. Necessidades Habitacionais no Brasil: principais resultados. *Revista Proposta*, Rio de Janeiro, Nº 95, Dez/Fev, 2002/2003.
- .: AZEVEDO S., ARAÚJO M. B., MENDONÇA L. M. M., O déficit Habitacional no Brasil: um aprimoramento metodológico. *Revista Proposta*, Rio de Janeiro, Nº 95, Dez/Fev, 2002/2003.
- .: BAUDRILLARD, J. A Sociedade de Consumo. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.
- .: BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W. e GAKELL, N. C. (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- .: BAUER, M. W., GASKELL, Soares & ALLUM, Nicholas C. Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: Evitando Confusões. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, Nicholas C. (org.). Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e som: um manual prático. Petrópolis: VOZES, 2002
- .: BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: edições 70, 1979.
- .: BORTHOLOTTO, J. F. Técnicas de amostragem: aplicações em estudos populacionais. *Revista de Ciências Gerenciais*, Leme, v. 4, n. 6, p. 20-29, out. 2000.
- .: BUENO, F.S. Minidicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: FTD, 1986.

- ∴ CABRAL, Augusto Cezar. Novos Arranjos Cooperativos: Alianças Estratégicas e Transferência de Tecnologia no Mercado Global In RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo, Ed. Atlas, 1ª edição, 1999, p. 123-149.
- ∴ CASAROTTO FILHO, N. E .PIRES,L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana: São Paulo. Atlas , 1999.
- ∴ CALMON, P., História Social do Brasil: Espírito da Sociedade Colonial. 1ª Edição, São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- ∴ CARDOSO A. L. O déficit Habitacional no Brasil: um aprimoramento metodológico. Revista Proposta, Rio de Janeiro, No 95, Dez/Fev, 2002/2003.
- ∴ CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Cadeia Produtiva. Disponível no endereço: http://www.cbic.org.br/cadprod/fm_cadprod.htm Acesso em 20 de maio de 2.003.
- ∴ CERTO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 4ª edição, São Paulo: Makron Books, 1996, 90 p.
- ∴ CHANDLER, Alfred D. Jr. Strategy and Structure. Cambridge: The MIT Press, 1062 – 1962.
- ∴ CHERKEZIAN, H.; BOLAFFI G. Novos Estudos CEBRAP. São Paulo, No 50, Mar. 1998.
- ∴ CHILD, D. The essentials of factor analysis. London: University of Bradford, 1976.
- ∴ CHILD, JOHN. *Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais: O Caso das Joint Ventures Sino-Estrangeiras* In RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo, Ed. Atlas, 1ª edição, 1999, p. 151-182.
- ∴ CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000. 627 p.
- ∴ COBRA, M. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1992. 452 p.
- ∴ COFECI – Conselho Federal dos Corretores de Imóveis - <http://www.cofeci.gov.br/> - Acesso em 7 de setembro de 2004.
- ∴ COOPER, R. G e BRENTANI, U. (1991) New industrial financial sevicees: what distinguishes the winners, Journal of Product Innovation Management 8:75-90 – 1981.
- ∴ CORRÊA, G. N. *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos. USP. 1999.

- ∴ CORIAT, B.. Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: SCHMITZ, H e CARVALHO, R.Q. (org.). Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência internacional. São Paulo, Hucitec. 1988.
- ∴ CRECI/MG – Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Minas Gerais.
- ∴ CYERT, R. M. e MARCH, J. G. Organisational factors in the theory of monopoly, *Quartely Journal of Economics* 70 (1): 44-64 – 1956.
- ∴ DE GEUS Planning as learning, *Harvard Business Review* março-abril: 70-4 – 1988.
- ∴ DE SOUZA, M. Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais. SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE. 1993.
- ∴ DOLLINGER, Marc J.; GOLDEN, Peggy A.; SAXTON, Todd.: *The Effect of Reputation on The Decision to Joint Venture* In *Strategic Management Journal* , vol 18:2,1997, p. 127-140.
- ∴ ENANPAD, 25º Encontro Anual da ANPAD, 16 a 19 de setembro de 2.001, Campinas: ANAIS.Campinas.ANPAD, 2001. CD ROM.
- ∴ ENANPAD, 26º Encontro Anual da ANPAD, 22 a 26 de setembro de 2.002, Salvador: ANAIS.Salvador.ANPAD, 2002. CD ROM.
- ∴ ENANPAD – Disponível em http://www.anpad.org.br/busca_frame.html - acesso em 05 de setembro de 2.005.
- ∴ ENGEL, J. F.; BLACKWELL R. D.; MINIARD P. M. Comportamento do Consumidor. 8ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- ∴ ÉPOCA, Revista – 26 de maio de 2.003 – página 38.
- ∴ EVERITT, B. S. Cluster analysis. London: Hodder & Stoughton, 1993. 170 p.
- ∴ EXAME, Revista – maio de 2.003 – página 102.
- ∴ FAUSTO, B. História do Brasil. 11ª edição, São Paulo: Editora Edusp, 2003.
- ∴ FERREIRA, A. B. H. Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI. Versão 3.0. São Paulo: Editora Nova Ferreira, 1999.
- ∴ FERREIRA, C.G. O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. UFMG/CEDEPLAR. 1993.
- ∴ FRANCO, M. L. O que é análise de conteúdo. São Paulo: PUC, 1986. Texto de circulação interna.
- ∴ FJP, Fundação João Pinheiro, Déficit Habitacional do Brasil. Centro de Estudos Políticos e Sociais, CEPS, Convênio PNUD/Secretaria de Política Urbana (Ministério do Planejamento), Belo Horizonte, 1995.

- ∴ FJP, Fundação João Pinheiro, Déficit Habitacional do Brasil 2000. Fundação João Pinheiro, Centro de Estatísticas e Informações (CEI), PNUD – Habitar Brasil – BID, Belo Horizonte, 2001.
- ∴ Fundação Getúlio Vargas de São Paulo - FGV – SP, <http://www.fgvsp.br/busca/index.cfm> - acesso em 22 de maio de 2.003.
- ∴ Fundação Getúlio Vargas – EBAPE http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dit_linhas_cursos.asp - acesso em 23 de maio de 2.003.
- ∴ Fundação Getúlio Vargas – EPGE - http://www.fgv.br/epge/home/publi/Lista_anos_trabalhos.cfm?tp_trabalho=teses_dissertacoes – acesso em 23 de maio de 2.003.
- ∴ Global Invest – Relatório mensal de taxa de juros – disponível em http://www.globalinvest.com.br/rel_detalhes.asp?lngIdTipoRelatorio=15 – acesso em 26 de novembro de 2.003.
- ∴ GULATI, Ranjay: Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. In Strategic Management Journal , vol 20,1999, p. 397-420.
- ∴ HENDERSON, B. D. The origin of strategy, Harvard Business Review. Nov-dez 1989: 139-43.
- ∴ HOLLIS, M. e NELL, E. J. Rational Economic Man: A Philosophical Critique of Neo-Classical Economics, Cambridge: Cambridge University Press. 1975.
- ∴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – disponível em <http://www.ibge.gov.br/> - acesso em 17 de novembro de 2.003.
- ∴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm> - acesso em 21 de agosto de 2005.
- ∴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/12062003indic2002.shtm> - acesso em 21 de agosto de 2005.
- ∴ INFO EXAME, Revista – agosto de 2.005 – página 26.
- ∴ IPEAD – Instituto de Pesquisa Econômica Administrativas e Contábeis de Minas Gerais – disponível em http://www.ipead.face.ufmg.br/imobiliario/hist_com/index.htm - acesso em 27 de junho de 2004.
- ∴ KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 765 p.

- ∴ 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.
- ∴ LEVIN, J. Estatística aplicada a ciências humanas. São Paulo: Harbra, 1985. 392 p.
- ∴ LIPNACK, J., STAMPS, J., Rede de Informações: São Paulo-SP, MakronBooks, 1994
- ∴ LOPES, Humberto Elias Garcia. A força dos contatos: um estudo das redes interpessoais de profissionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: UFMG, 2001. 288p. (Tese, Doutorado em Administração).
- ∴ LOVELOCK, CHRISTOPHER; WRIGHT, LAUREN. Serviços, Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001
- ∴ LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. Cap. 3.
- ∴ MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- ∴ MANLY, B. F. J. Multivariate statistical methods: a primer. London: Chapman and Hall, 1986. 159 p.
- ∴ MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.
- ∴ MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 5ª edição. São Paulo: Futura, 2002.
- ∴ MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, 336.
- ∴ McCLOSKEY, D. N. If you're So Smart: the Narrative of Economic Expertise, Chicago, IL: University of Chicago Press. 1990.
- ∴ MILES, M.; HUBERMAN, M. Qualitative data analysis. London: Sage Publications, 1994.
- ∴ MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J.B., MINTZBERG, H & JAMES, R. M. The Strategy process: concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs, New Jersey: 1988.
- ∴ MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal* 11:171-95 – 1990.
- ∴ MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 8ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- ∴ OLIVARES, J. E. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 9, n. 3, jul/set. 2002.
- ∴ PECCI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo dos negócios. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*, 23, Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- ∴ PEREIRA, G. L. Seleta do agenciador imobiliário. Brasília: Atlas, 1985.
- ∴ PERIN, M. G. ET AL. A pesquisa Survey em artigos de marketing nos ENANPAD's da década de 90. RIMAR – Revista interdisciplinar de Marketing, v. 1, n. 1, p. 44-59, jan/abr. 2002.
- ∴ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC – SP - <http://www.pucsp.br/pos/setores/teses/defesas.htm> - acesso em 22 de maio de 2.003.
- ∴ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC – MINAS – http://www3.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg_ConseAreaConhecimentoDet01.html - acesso em 22 de maio de 2.003.
- ∴ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC – RJ – <http://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/> - acesso em 24 de maio de 2.003.
- ∴ POWELL, W. *Neither Market for Hierarchy network forms of organization. Research in Organizational Behavior*. Vol.12 pp.295-336. 1990.
- ∴ PORTER, M. E. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia, In: PORTER M. E. e MONTGOMERY C. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1998, páginas 11 a 27.
- ∴ _____ . Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996 – 7ª edição.
- ∴ _____ . Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ∴ QUINN, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood, IL: Richard D. Irwin – 1980.
- ∴ READER, W. J. Imperial Chemical Industries: a History, vol. 2, The First Quarter Century, 1926-1952, Londres: Oxford University Press – 1975.
- ∴ REY, F. G. Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Cap. 3, pg. 126-159.
- ∴ RIBAULT, M. MARTINET, B, LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom quixote. Lisboa. 1995.
- ∴ RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

- ∴ SAMARA, B. S.; BARROS, C. J. de Pesquisa de marketing. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1997. 220 p.
- ∴ SAVAGE, C. 5a Geração de gerência: criando por meio do empresariamento virtual, dos dinamismos das equipes e do conhecimento colocado em rede. Tradução Nelson Leocádo. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ∴ SCHIFFMAN, LEON G.; KANUK, LESLIE L. Comportamento do Consumidor, 6ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- ∴ SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. 118 p.
- ∴ SOUKI, G. Q. Estratégias de marketing para os agentes da cadeia da carne bovina. Tese de doutorado. Lavras: UFLA, 2002. 223 p.
- ∴ STEWART, David W. Managing Market Structure: achieving competitive advantage and market dominance. Pittsburg: Journal of Managerial Issues, v.8, n° 1, spring 1996.
- ∴ THIOLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1988.
- ∴ TRIVINOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1992.
- ∴ 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.
- ∴ Universidade de Campinas – UNICAMP
<http://www.bibli.fae.unicamp.br/bibdig/teses/form.html> - acesso em 22 de maio de 2.003.
- ∴ Universidade Estadual Paulista – <http://www.fcav.unesp.br> – acesso em 22 de maio de 2.003.
- ∴ Universidade Federal da Bahia – UFBA – <http://www.adm.ufba.br/ipublica.html> - acesso em 19 de maio de 2.003.
- ∴ Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD – FACE UFMG -
http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/index.asp - acesso em 25 de maio de 2.003.
- ∴ Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
http://www.sigma.ufrj.br/UFRJ/SIGMA_FOCO/teses_dissertacoes/filtro.stm?funcao=TES ES – acesso em 3 de maio de 2.003.
- ∴ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – <http://teses.eps.ufsc.br/defesas.asp> - acesso em 20 de maio de 2.003.

- .: Universidade de São Paulo – USP – http://www.sigma.ufrj.br/UFRJ/SIGMA_FOCO/teses_dissertacoes/filtro.stm?funcao=TES ES – acesso em 24 de maio de 2.003.
- .: Universidade de Uberaba – UNIUBE <http://www.uniube.br/> - acesso em 20 de maio de 2.003.
- .: VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas Editora, 1998.
- .: VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.
- .: WALKER, R. The geographical organization of production systems, Environment and Planning D: Society and Space 6:377-408 – 1988.
- .: WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Thomsom, 2002.
- .: YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de entrevistas semi-estruturadas com diretores

OBJETIVOS

- Obter informações dos diretores sobre a percepção deles acerca da Netimóveis;
- Obter informações dos diretores sobre a percepção deles acerca dos diferenciais que porventura a Netimóveis possui;
- Obter informações dos diretores sobre a percepção deles acerca dos diferenciais que porventura a Netimóveis possui;
- Obter informações dos diretores sobre os resultados que a Netimóveis proporciona para a sua empresa e a perspectiva da empresa antes e depois da Netimóveis.

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO E TRAJETÓRIA

- Qual a sua formação?
- Quantos anos, estado civil, profissão?
- Como iniciou a carreira no mercado imobiliário?
- Como iniciou a sua empresa?
- Qual a sua faixa de renda hoje?

BLOCO 2 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ANTES DA REDE

- Como era a sua empresa antes da rede?
- Como era a estrutura comercial, de produção e locação?
- Como era a sua gestão?
- Qual era o tamanho da sua empresa?

BLOCO 3 – INÍCIO DA FORMAÇÃO DA REDE

- Como você entrou na rede? Como foi convidado?
- Qual foi a sua percepção no primeiro contato com rede?
- Você está na rede desde o início? Se sim, como foi?
- Quais foram as principais dificuldades no seu processo de adesão à rede?
- Quais foram os principais benefícios que você vislumbrou ao estudar a sua adesão à rede?

BLOCO 4 – A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA APÓS A SUA ADESÃO À REDE

- O que mudou na gestão da sua empresa após a sua adesão?
- Essas mudanças promoveram melhoras?
- O que seus funcionários e corretores avaliaram da sua adesão?
- Os resultados da sua empresa melhoraram?

BLOCO 5 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ATUAL

- Como é a sua empresa hoje?
- Como é a gestão da sua empresa hoje?

BLOCO 6 – COMPARATIVO ENTRE A EMPRESA ANTES E APÓS A ADESÃO À REDE

- Qual comparação você faria da sua empresa antes e hoje, após a sua adesão? Houve melhoras? Houve pioras?
- O que para você diferencia mais profundamente a sua empresa antes e após a sua adesão a Netimóveis?
- Qual a sua percepção em relação aos funcionários e corretores, eles notam alguma mudança positiva ou negativa?
- A Netimóveis representou um marco para você e a sua empresa?
- Como você enxergaria a sua empresa hoje fora da rede Netimóveis?

BLOCO 7 – O MERCADO IMOBILIÁRIO E A REDE NETIMÓVEIS

- Que diferenciais, se é que existem, você percebe da Netimóveis em relação ao mercado?
- Qual a sua percepção do mercado imobiliário hoje? Sua estrutura, sua competitividade, seus concorrentes?
- Qual a sua percepção da estrutura negócio-negócio da Netimóveis?
- Qual a sua percepção da estrutura negócio-cliente da Netimóveis?
- Que estratégias você percebe que a Netimóveis lhe proporciona em relação ao futuro?

BLOCO 8 – PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA E DA REDE NETIMÓVEIS

- Quais os pontos fracos da sua empresa?
- Quais os pontos fortes da sua empresa?
- Quais os pontos fracos da Netimóveis?
- Quais os pontos fortes da Netimóveis?

ANEXO 2

| | | | |
|---|--|-----------|------------|
|  NETIMÓVEIS | Ficha cadastral sem identificação pessoal | | |
| | | Data: | Hora: |
| Formação escolar: | Idade: | Sexo: | |
| | | Feminino: | Masculino: |
| Como iniciou a sua carreira no mercado imobiliário? | | | |
| Há quanto tempo está na Netimóveis? | Cargo que ocupa em sua empresa: | | |
| Média de honorário hoje: | Credenciada onde trabalho: | | |

ANEXO 3

Roteiro de entrevistas semi-estruturadas Grupo de Foco com Corretores Realizado no dia 04 de maio de 2.005 Das 8:30 às 11:00

OBJETIVOS

- Obter informações dos corretores sobre a percepção deles acerca da Netimóveis;
- Obter informações dos corretores sobre a percepção deles acerca dos diferenciais que porventura a Netimóveis possui;
- Obter informações dos corretores sobre os resultados que a Netimóveis proporciona para eles e para a empresa na qual trabalham.

BLOCO 1 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ANTES DA REDE

1. Como era a empresa em que você trabalha antes da rede Netimóveis?

BLOCO 2 – INGRESSO NA REDE

1. Quais foram as principais dificuldades no seu processo de adaptação à forma de trabalho da Netimóveis?

BLOCO 3 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ATUAL

1. Qual comparação você faria da empresa em que você trabalha antes e hoje, após a adesão à rede? Houve melhoras? Houve pioras?

BLOCO 4 – VOCÊ E A NETIMÓVEIS

5. A Netimóveis representa um diferencial competitivo para a credenciada onde você trabalha? Como?
6. A Netimóveis produz resultados (benefícios) diretos e tangíveis para a você, corretor?
7. O fato de você trabalhar numa empresa da rede Netimóveis significa que você tem mais trabalho e custos? Se sim, como se dá essa onerosidade?

8. Considerando o tempo em que você está na Netimóveis, você acha que se desenvolveu mais do que se tivesse permanecido fora da rede nesse mesmo período?
9. Você acredita que a Netimóveis representa uma estratégia eficaz para o seu futuro como profissional?
10. Considerando a hipótese de você ou da sua empresa sair do grupo Netimóveis você identificaria desvantagens decorrentes dessa ação?
11. Por outro lado, quais seriam as vantagens?

BLOCO 5 – O MERCADO IMOBILIÁRIO E A REDE NETIMÓVEIS

1. Qual a sua percepção do mercado imobiliário hoje? Sua estrutura, sua competitividade, seus concorrentes?
2. Que diferenciais, se é que existe, você percebe na Netimóveis em relação ao mercado?

BLOCO 6 – PONTOS FORTES E FRACOS DA EMPRESA E DA REDE NETIMÓVEIS

1. Quais os pontos fracos da Netimóveis?
2. Quais os pontos fortes da Netimóveis?
3. Na sua opinião quais atributos de uma empresa imobiliária são importantes para a decisão do cliente na hora de locar, comprar e vender um imóvel?
4. Na sua opinião o que falta ainda para a Netimóveis?

ANEXO 4

Roteiro de entrevistas estruturadas com os clientes
Questionário Clientes

1. Com qual empresa credenciada Netimóveis o Sr.(a) realizou negócio?

| | |
|---|---|
| <input type="radio"/> – Bens de Raiz Netimóveis | <input type="radio"/> – Orcasa Netimóveis |
| <input type="radio"/> – Boreal Netimóveis | <input type="radio"/> – Porto Real Netimóveis |
| <input type="radio"/> – Colonial Netimóveis | <input type="radio"/> – Prolar Netimóveis |
| <input type="radio"/> – D-Filippo Netimóveis | <input type="radio"/> – Sótão Netimóveis |
| <input type="radio"/> – GPO Netimóveis | <input type="radio"/> – ViaNova Netimóveis |

2. Qual foi o tipo de negócio que o Sr.(a) realizou com a Netimóveis?

- Locação proprietário
 – Locação locatário
 – Vendedor do imóvel
 – Comprador do imóvel
 – Entregou o seu imóvel para venda ou locação ainda não ocorrida

3. O Sr.(a) já tinha ouvido falar na Netimóveis?

- Sim
 Não

- 3.1 – (Se sim) Por meio de qual veículo o Sr.(a) conheceu a Netimóveis?

- Jornal
 – Folder
 – Indicação de terceiros
 – Corretor de imóveis
 – Site da Netimóveis www.netimoveis.com
 – Outros: JORNAL PAMPULHA

4. Há quanto tempo o Sr.(a) está negociando com a Netimóveis?

| |
|--|
| <input type="radio"/> – Menos de 1 mês |
| <input type="radio"/> – De 1 a 2 meses |
| <input type="radio"/> – De 2 a 6 meses |
| <input type="radio"/> – De 6 meses a 1 ano |
| <input type="radio"/> – De 01 a 02 anos |
| <input type="radio"/> – Mais de 02 anos |

5. Nos seus contatos com a Netimóveis o Sr.(a) identificou o que é a Netimóveis?

Sim

Não

5.1 – (Caso positivo). Na sua opinião das opções a seguir qual define melhor o que é a Netimóveis?

– É mais uma imobiliária no mercado de Belo Horizonte

– É uma parceria entre algumas empresas imobiliárias

– É uma rede de empresas imobiliárias que compartilham seus imóveis

– É uma grande imobiliária com várias filiais em Belo Horizonte

– É um portal/site de imóveis

– Nenhuma das opções anteriores

– Outros

6. Se um dia for realizar algum outro negócio imobiliário o(a) Sr.(a) procuraria a Netimóveis?

Sim

Não

7. O Sr.(a) recomendaria uma empresa Netimóveis para algum conhecido que for realizar um negócio imobiliário?

Sim

Não

8. O Sr.(a) utilizou o web site da Netimóveis para fazer a busca do seu imóvel?

Sim

Não

Agora serão feitas algumas afirmações para as quais será solicitado do Sr.(a) que diga se CONCORDA, DISCORDA ou NÃO SABE.

9. Uma rede como a Netimóveis oferece maior liquidez e agilidade para o seu negócio.

| Não sei | Discordo | Concordo |
|---------|----------|----------|
| | | |

10. A Netimóveis representa um diferencial em relação às outras imobiliárias de Belo Horizonte.

| Não sei | Discordo | Concordo |
|---------|----------|----------|
| | | |

11. A marca Netimóveis proporciona maior segurança e credibilidade para o seu negócio.

| | | |
|---------|----------|----------|
| Não sei | Discordo | Concordo |
| | | |

12. O sistema de rede da Netimóveis favoreceu a realização do seu negócio.

| | | |
|---------|----------|----------|
| Não sei | Discordo | Concordo |
| | | |

13. O site www.netimoveis.com é um facilitador real para quem vende, aluga ou procura um imóvel.

| | | |
|---------|----------|----------|
| Não sei | Discordo | Concordo |
| | | |

14. Durante a sua negociação imobiliária o corretor que o(a) atendeu evidenciou adequadamente as vantagens da Netimóveis.

| | | |
|---------|----------|----------|
| Não sei | Discordo | Concordo |
| | | |

15. O fato do seu imóvel estar anunciado no site da Netimóveis representou uma grande vantagem para o negócio.

| | | |
|---------|----------|----------|
| Não sei | Discordo | Concordo |
| | | |

16. O fato do seu imóvel estar na rede Netimóveis representou uma grande desvantagem para o negócio.

| | | |
|---------|----------|----------|
| Não sei | Discordo | Concordo |
| | | |

17. Em uma negociação imobiliária, qual tipo de mídia, numa escala de 1 a 5 (sendo a 1 a menos importante e a 5 a mais importante), o Sr.(a) julga mais eficaz para o seu objetivo?

| Nota | Mídia |
|------|---------------------|
| | Placas e faixas |
| | Jornal |
| | Indicação de amigos |
| | Internet |
| | Netimóveis |

18. Dos principais jornais de Belo Horizonte, em qual deles o Sr.(a) buscaria informações sobre imóveis hoje? Favor julgar numa escala de 1 a 4 (sendo a 1 a menos importante e a 4 a mais importante):

| Nota | Jornal |
|------|-----------------|
| | Balcão |
| | Estado de Minas |
| | Pampulha |
| | Hoje em Dia |

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS

Com relação aos atributos que o Sr.(a) considera importantes que uma imobiliária possua para a sua decisão de compra, venda e locação, favor classificar as opções a seguir conforme os seguintes critérios: SI Sem importância – I Importante – MI Muito importante – NS Não sei. Em seguida será perguntado se a Netimóveis possui este atributo.

| ATRIBUTOS AVALIADOS | Atributos gerais | | | | A Netimóveis possui esse atributo? | | |
|---|------------------|---|----|----|------------------------------------|-----|---------|
| | SI | I | MI | NS | Sim | Não | Não sei |
| Ter credibilidade, ser transparente nas transações com os clientes | | | | | | | |
| Estar devidamente autorizada pelo CRECI – Conselho Regional dos Corretores de Imóveis | | | | | | | |
| Apresentar opções que realmente atendem às minhas aspirações | | | | | | | |
| Ter uma boa imagem no mercado | | | | | | | |
| Oferecer corretores e atendentes que prestam informações corretas e precisas | | | | | | | |
| Oferecer corretores e atendentes que retornam periodicamente sobre o meu atendimento | | | | | | | |
| Oferecer corretores e atendentes que não são insistentes em suas abordagens | | | | | | | |
| Oferecer corretores e atendentes bem preparados | | | | | | | |
| Oferecer corretores e atendentes bem apresentados | | | | | | | |
| Oferecer corretores e atendentes que se identificam com crachá | | | | | | | |
| Informar precisamente sobre o que é a Netimóveis | | | | | | | |
| Informar precisamente sobre as vantagens que a Netimóveis oferece | | | | | | | |
| Possuir um atendimento rápido | | | | | | | |
| Possuir um atendimento cordial | | | | | | | |
| Possuir um escritório bem localizado | | | | | | | |
| Possuir um escritório próximo da minha residência | | | | | | | |
| Possuir um escritório bem apresentado, limpo e organizado | | | | | | | |
| Possuir vagas de garagem para clientes | | | | | | | |
| Possuir um escritório elegante | | | | | | | |
| Possuir filiais em outros pontos da cidade | | | | | | | |
| Ser uma empresa de reconhecido destaque no mercado de BH | | | | | | | |

| ATRIBUTOS AVALIADOS | Atributos gerais | | | | A Netimóveis possui esse atributo? | | |
|---|------------------|---|----|----|------------------------------------|-----|---------|
| | SI | I | MI | NS | Sim | Não | Não sei |
| Possuir um web site que forneça as informações necessárias sobre o produto ou serviço que me interessa | | | | | | | |
| Oferecer assessoria jurídica | | | | | | | |
| Oferecer serviço de despachante | | | | | | | |
| Oferecer uma ampla carteira de imóveis | | | | | | | |
| Trabalhar com todos os tipos de imóveis | | | | | | | |
| Trabalhar somente com imóveis semelhantes ao do meu interesse | | | | | | | |
| Demonstrar segurança e rapidez na avaliação do imóvel | | | | | | | |
| Oferecer visitas ao imóvel acompanhadas do corretor | | | | | | | |
| Possibilitar visitas ao imóvel sem a companhia do corretor | | | | | | | |
| Apresentar imóveis sempre limpos | | | | | | | |
| Apresentar imóveis somente em bom estado | | | | | | | |
| Ser um grande anunciante nos jornais | | | | | | | |
| Ser uma empresa ligada a uma rede como a Netimóveis | | | | | | | |
| Ser uma empresa informatizada | | | | | | | |
| Demonstrar estar atualizada tecnologicamente | | | | | | | |
| Oferecer sistema de transporte para o cliente para as visitas aos imóveis | | | | | | | |
| Apresentar imóveis com preços atraentes | | | | | | | |
| Oferecer disponibilidade de horários fora do horário comercial | | | | | | | |
| Oferecer um atendimento pós-venda | | | | | | | |
| Informar sobre os custos totais envolvidos na negociação, como taxas cartoriais, impostos, comissões, certidões, etc. | | | | | | | |

| | |
|---|--------------------------------|
|  NETIMÓVEIS | <h2>Identificação pessoal</h2> |
|---|--------------------------------|

| | |
|-------|-------|
| Data: | Hora: |
|-------|-------|

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|------------|----------------------------------|--|-----------------------------------|------|--|--|
| Nome: | | Número da entrevista: | | | | | | | |
| Profissão: | | Sexo: | | | | | | | |
| | | Feminino: | Masculino: | | | | | | |
| Faixa etária: <input type="radio"/> – 20 a 30 anos <input type="radio"/> – 31 a 40 anos <input type="radio"/> – 41 a 50 anos <input type="radio"/> – 51 a 60 anos <input type="radio"/> – Acima de 60 anos | Faixa de renda familiar em R\$: <input type="radio"/> – 0 a 900 <input type="radio"/> – 901 a 1.800 <input type="radio"/> – 1.801 a 3.600 <input type="radio"/> – 3.601 a 5.000 <input type="radio"/> – Acima 5.000 | | | | | | | | |
| Formação escolar? <input type="radio"/> – Ensino fundamental <input type="radio"/> – Ensino médio <input type="radio"/> – Ensino superior <input type="radio"/> – Pós-graduação <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding-left: 5px;"><input type="radio"/> – Especialização</td> </tr> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding-left: 5px;"><input type="radio"/> – Mestrado</td> </tr> <tr> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding-left: 5px;"><input type="radio"/> – Doutorado</td> </tr> </table> | | <input type="radio"/> – Especialização | | <input type="radio"/> – Mestrado | | <input type="radio"/> – Doutorado | Obs: | | |
| | <input type="radio"/> – Especialização | | | | | | | | |
| | <input type="radio"/> – Mestrado | | | | | | | | |
| | <input type="radio"/> – Doutorado | | | | | | | | |