



ARTIGO

**REDE ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE  
DESENVOLVIMENTO: O CASO NETIMÓVEIS**

AUTOR:

Ariano Cavalcanti de Paula

Março de 2.006

## Rede Organizacional como Estratégia de Desenvolvimento: O Caso Netimóveis

### Resumo

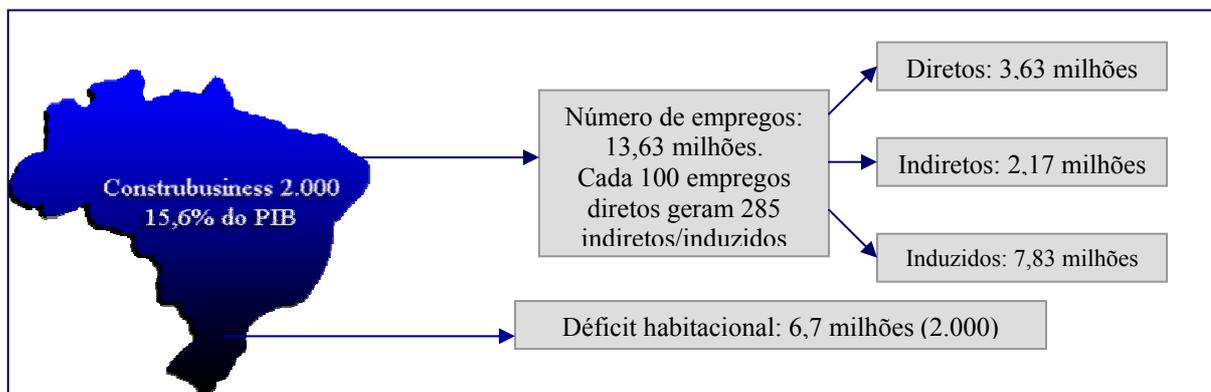
As políticas habitacionais e financeiras praticadas no país nas últimas décadas promoveram o acirramento da concorrência e um estreitamento do mercado de intermediação imobiliária, resultando no fechamento e na informalização de empresas do setor. Nesse contexto, muitas organizações foram obrigadas a adotar novos modelos de organização, dentre os quais a rede organizacional. A formação de redes entre empresas surge como uma prática contemporânea que visa garantir a sua sobrevivência e competitividade. Este trabalho focaliza a experiência de uma rede organizacional imobiliária – a Netimóveis - como um caso expressivo desse modelo organizacional, buscando verificar as estratégias e os resultados por ela obtidos. Apoiando-se em teorias sobre a questão habitacional brasileira, estratégia, comportamento do consumidor e redes organizacionais, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, de cunho qualitativo, coletando-se dados primários junto a uma amostra não-probabilística de dirigentes, corretores e de clientes da rede. A análise desses dados permitiu concluir que a formação dessa rede representou um diferencial competitivo, comprovando-se que ela possui atributos que promovem um maior desenvolvimento para todos os membros do grupo.

### 1 – Introdução

A política monetária dos governos a partir de Fernando Henrique Cardoso, baseada 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 (GLOBAL INVEST, 2003 - a cadeia produtiva da construção civil (Fig. 1) vem sobrevivendo e demonstrando a sua importância no PIB nacional.

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



Fonte: Câmara Brasileira da Indústria da Construção – 2000.

A despeito da grandeza desses números, o mercado imobiliário sofre com a ausência de uma política habitacional eficaz que possa promover o seu crescimento e desenvolvimento (Cardoso, 2003). Mas essa questão descortina outra maior: a ausência de um mercado consumidor forte e regular capaz de promover um desenvolvimento sustentado.

Esse problema se amplifica quando é considerada a questão do habitat que, segundo a Fundação João Pinheiro (1995), compreende não somente a unidade habitacional strictu sensu (a moradia), mas também os serviços de infra-estrutura e saneamento. 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.

Esse cenário vem obrigando o setor a buscar novas alternativas de sobrevivência e crescimento. Algumas das principais construtoras de Belo Horizonte buscaram outros mercados, sendo que algumas chegaram a transferir as suas sedes para outras capitais. Já em relação às imobiliárias, o mercado presenciou o fechamento de algumas empresas tradicionais, fato que se correlaciona com a informação de que 65% das imobiliárias encontram-se inadimplentes com o CRECI-MG (Conselho Regional de Corretores de Imóveis), segundo informação da própria entidade.

Nesse contexto, entretanto, algumas empresas têm conseguido se modernizar, crescer e gerar empregos, em especial as que se estruturaram em redes organizacionais, um novo modelo administrativo, que tem sido adotado como uma estratégia de sobrevivência e até mesmo de expansão. No entanto, apesar de extensa pesquisa na área de Administração, não foram localizados trabalhos sobre essas 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 sintetizada neste artigo, consistiu no estudo de uma rede organizacional no setor imobiliário da região sudeste – a Netimóveis –, do seu processo de estruturação e de consolidação. Justifica-se pela fundamental importância que o mercado imobiliário representa para o país e há a expectativa de que possa se constituir numa referência inicial para as empresas do setor, sugerindo alternativas de crescimento e consolidação nesse mercado.

O presente trabalho está estruturado em seis partes, incluindo esta primeira. A segunda focaliza a configuração do mercado imobiliário, cenário em que se desenrolou o estudo da rede organizacional. Na terceira parte são sintetizados os marcos referenciais teóricos que o orientaram, em especial a conceituação de estratégia empresarial, de satisfação do consumidor em relação aos serviços imobiliários, a partir de atributos identificados, e de rede organizacional. A quarta parte contempla o percurso metodológico na realização do estudo de caso que fundamenta o presente artigo. A quinta parte busca descrever a estruturação e a consolidação de uma rede organizacional específica - a Netimóveis - e os resultados relativos à satisfação do consumidor no que se refere aos atributos dos serviços. Na última parte, finaliza-se o artigo com algumas considerações de ordem mais abrangente sobre a temática abordada.

## **2 - 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.

Em breve síntese, cabe então registrar um dos principais eventos da história da habitação brasileira, a criação do Banco Nacional da Habitação – BNH em 1965. Em sua curta trajetória, as políticas do BNH priorizaram o financiamento das camadas mais altas de

renda, que contavam com a preferência dos setores empresariais ligados a esse segmento. 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, comprometendo o alcance da política habitacional originalmente concebida pelo banco.

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. Entretanto, como lembra Cardoso (2003), os resultados passaram longe de resolver o principal problema: o crescimento incessante do déficit habitacional.

Em síntese, a falta de uma política habitacional eficaz, aliada 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.

Para uma compreensão melhor do mercado imobiliário brasileiro, entendendo 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 nesta citação, pode-se entender que a profissão do corretor de imóveis surgiu de um mercado que se ancorou na necessidade das pessoas de encontrar uma moradia ainda no início da história do Brasil.

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 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.

Para Pereira (2003), as imobiliárias surgem 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.

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.

A partir dessas considerações e dos dados apresentados na introdução, evidencia-se a importância que esse mercado possui no cenário nacional. Nesse setor é que se buscou pesquisar a temática da rede organizacional, relacionando-a à estratégia e ao comportamento do consumidor.

### **3 – Referencial Teórico**

Contemplando os objetivos propostos, este trabalho apoiou-se em três grandes marcos teóricos: estratégias, comportamento do consumidor e redes organizacionais, cujos conceitos buscamos sintetizar a seguir.

#### **3.1 – Estratégias**

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 fator sobrevivência foi decisivo para a disposição de constituir e operacionalizar a rede.

#### **3.2 – Satisfação do consumidor e atributos dos serviços imobiliários**

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. Se esse processo de escolha (compra) é complexo, é chamado de solução de problema ampliada ou complexa (SPA). Essa questão é ampliada quando se trata de serviços. Nesse sentido a conclusão do processo estará vinculada à satisfação do cliente. Sobre isso 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: Satisfação = Serviço prestado / Serviço esperado”.

Numa análise global, fica evidenciado que o comportamento do consumidor é algo bem mais complexo, sobretudo numa SPA como é o caso do mercado imobiliário, onde a lógica do consumo vai muito além das técnicas de marketing, como ilustra Galbraith (apud Baudrillard, 1995). Compreender a essência do comportamento do consumidor foi fundamental para o estabelecimento das estratégias que viabilizaram o desenvolvimento da Netimóveis.

### 3.3 – Redes organizacionais

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".

Nesse sentido, a rede acaba por “ser representada como organismo planetário e parece desenhar a infra-estrutura invisível de uma sociedade, ela mesma pensada como rede”, como acentuou Dias (2005, p.18). Dissemina-se, então, uma abordagem que considera o seguinte:

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

Aplicada ao estudo das organizações, esta concepção acaba por tornar relativamente consensual o reconhecimento de 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.

Dessa forma, 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.

No entendimento adotado neste texto, 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 compartilhamento de informações, por tempo indeterminado, integrado por uma complexa estrutura de tecnologia da informação (LOPES, 2001)

Nesse sentido e com essas características, a implementação e consolidação de uma rede organizacional constitui uma importante estratégia contemporânea de sobrevivência e mesmo de expansão de um conjunto de empresas que decidem estruturá-la.

#### 4 - Metodologia de Pesquisa

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 de uma rede imobiliária localizada na região sudeste, principalmente em Belo Horizonte/MG. Os sujeitos da pesquisa foram os clientes, corretores e dirigentes da Rede Netimóveis de Belo Horizonte. O conjunto desse universo foi representado por uma amostra intencional e não-probabilística, composta da seguinte forma:

Tabela 01 – Composição amostral da pesquisa de campo

Segmentos	Quantidade
Diretores da Netimóveis em Belo Horizonte	09
Corretores da Netimóveis	09
Clientes locatários	09
Clientes locadores	09
Clientes compradores	10
Clientes vendedores – proprietários	10
Total	56

O critério principal na seleção dessa amostra consistiu, basicamente, em contar com pelo menos um representante de cada empresa da Rede Netimóveis em Belo Horizonte/MG, considerando cada segmento da população (dirigentes de empresa, corretores, clientes).

Na coleta dos dados primários foram utilizadas duas técnicas: entrevistas e grupos de foco. Foram realizados dois tipos de entrevistas: (1) semi-estruturadas com os nove diretores da rede, com base em um roteiro que abarcava questões sobre os seguintes assuntos/temas: identificação e trajetória, características da empresa antes da rede, características da empresa após a adesão à rede, o mercado imobiliário e a rede Netimóveis; (2) estruturadas, com a amostra selecionada de 38 clientes, focalizando os atributos dos serviços imobiliários, tais como credibilidade, imagem, preparação, habilitação profissional, instalações físicas, precisão do atendimento e outros, que os clientes foram solicitados a avaliar em uma escala de cinco opções (sem importância, importante, muito importante e não sei). Os resultados globais dessas entrevistas estruturadas são abordados com mais detalhes no próximo item deste artigo.

Além disso, foi realizado um grupo de foco com os corretores, com a participação de pelo menos um de cada agência imobiliária associada à rede Netimóveis, centrado nos seguintes temas: características da empresa antes da rede, como foi o ingresso na rede, características da empresa após a adesão à rede, o mercado imobiliário e a rede Netimóveis, pontos fracos e fortes da empresa e da rede Netimóveis.

Os dados resultantes foram tratados da seguinte forma: para tratar os dados obtidos das entrevistas estruturadas com os clientes, foi utilizado o software de estatística SPSS. Os resultados emitidos pelo SPSS foram todos transformados em gráficos com a distribuição de frequência, como forma de melhor ilustrar os seus significados. Para as entrevistas semi-estruturadas e para o grupo de foco foi utilizada a técnica da análise de conteúdo.

## **5. Alguns resultados significativos**

A conjugação dessas técnicas de pesquisa de campo com a pesquisa documental nos possibilitou reconstituir a trajetória da implantação e consolidação da rede Netimóveis, assim como viabilizou uma síntese sobre a percepção de um grupo de consumidores em relação à prestação de serviços dessa rede organizacional, referendando a efetividade dessa estratégia.

### **5.1 - O que é a Netimóveis**

A história da Rede Netimóveis começou em 1992, quando seu idealizador, um dos autores deste artigo, saiu do mercado financeiro e ingressou no ramo imobiliário. Nesse momento vislumbrou-se a possibilidade de criar uma rede integradora de informações sobre esse mercado. A visão era a seguinte: o produto deste mercado é a informação, e não o imóvel. Sendo assim, era inquietante a situação de cada imobiliária reter suas informações isoladamente, 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), que antecedeu a Internet, era um caminho, mas a sua aplicabilidade apresentava inúmeras restrições. Em 1994 surgiu a primeira luz: o então ministro das telecomunicações propôs a abertura do uso comercial da Internet brasileira. Um caminho técnico fundamental estava aberto para a criação da rede.

Com essa perspectiva, o projeto foi retomado, 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, pois a idéia da rede encontrou forte resistência entre as empresas do mercado, pelos seguintes motivos principais: a necessidade de abrir informações confidenciais de cada empresa; a necessidade de se subordinar às regras da rede; a necessidade de investir para viabilizar a operação da rede; convencer os corretores e funcionários a trabalhar num novo sistema onde é necessário muito treinamento e muito mais disciplina. Gradativamente foram sendo superadas, na medida em que se operacionalizava o seu propósito inicial: compartilhar informações sobre o mercado imobiliário entre as agências associadas em rede, proporcionando diferenciais exclusivos para os seus participantes, tais como a unificação das carteiras de imóveis e intensificando as parcerias, agilizando as vendas/locações/captações de imóveis, promovendo o intercâmbio de experiências, o compartilhamento de custos e benefícios e a construção de uma marca abrangente.

Hoje 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 da pesquisa de campo, a Rede Netimóveis compreendia onze empresas imobiliárias em Belo Horizonte/MG, uma em Vitória/ES e uma em Cabo Frio/RJ, totalizando aproximadamente 300 funcionários. Remontando a 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 alcançar resultados relevantes, promovendo numerosas vantagens para os seus associados. Em números, a sua realidade e diferenciais podem ser assim apresentados:

Figura 2  
Selo e-commerce



Fonte: Netimóveis

- 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 2 004, com uma média mensal de R\$ 27 milhões de vendas;
- 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](http://www.netimoveis.com) com mais de 120 gibabytes de tráfego por mês, além de constituir-se no grande integrador de todas as equipes da Rede Netimóveis.

É importante ressaltar que esses resultados decorreram do equacionamento 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.

## 5.2 – Satisfação do consumidor

São apresentados, a seguir, os dados resultantes das entrevistas estruturadas com o segmento de 38 clientes da rede organizacional.

No gráfico 1, estão agrupados os sete itens considerados como atributos MUITO IMPORTANTES por mais de 70% dos clientes. Em grande parte, este resultado remete às questões da imagem, da credibilidade, da habilitação profissional e da preparação dos corretores. 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.

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.

O que se pode ainda 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.

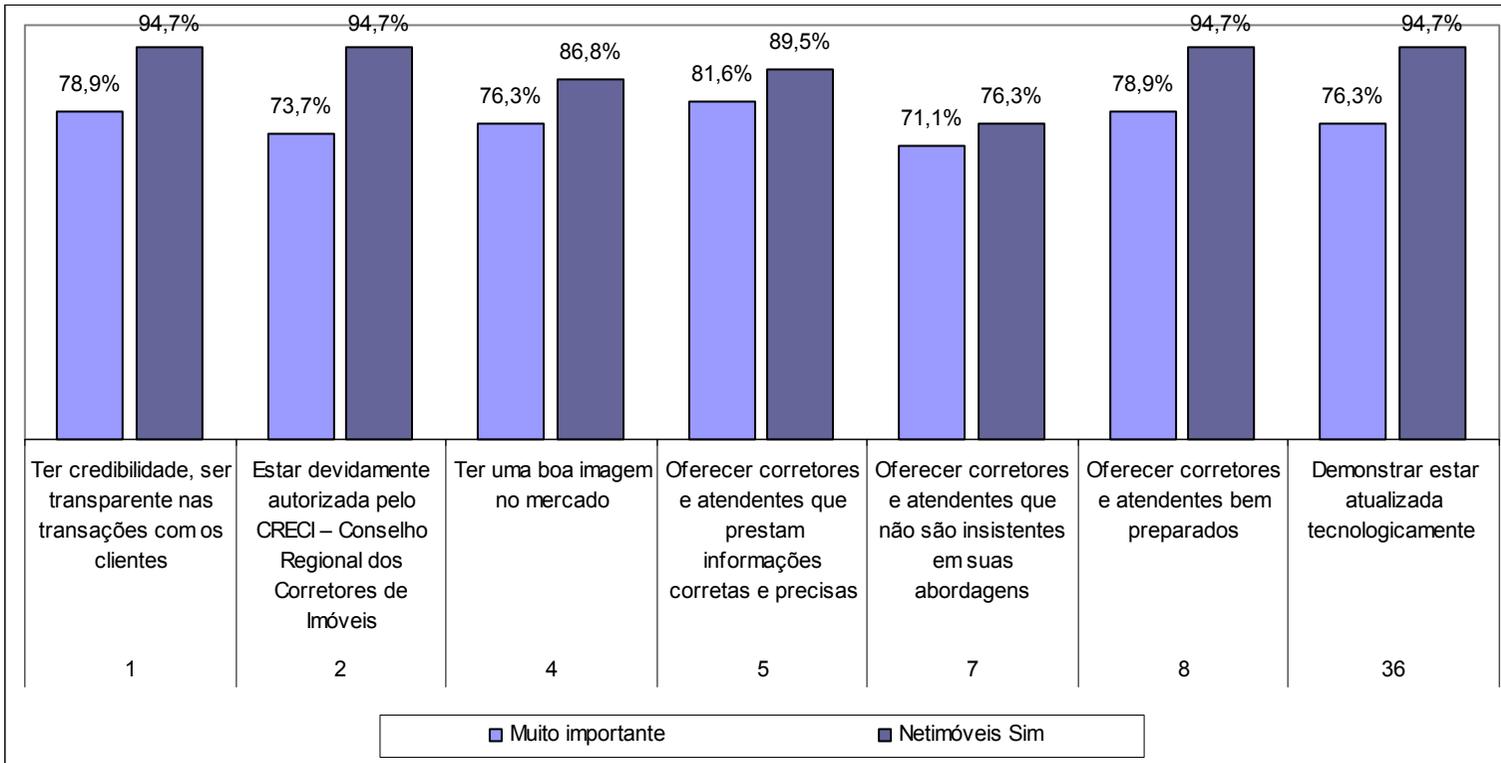
No gráfico seguinte (Graf. 2) são apresentados os atributos considerados MUITO IMPORTANTES dentro de um intervalo de 50% a 70%. Os itens 10, 14, 28, 29 e 40, apresentam uma correlação quando tratam do pós-venda, da preparação do corretor, da qualidade da informação (quando fala da segurança e rapidez 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 a segurança da informação que lhe é oferecida.

No gráfico 3 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.

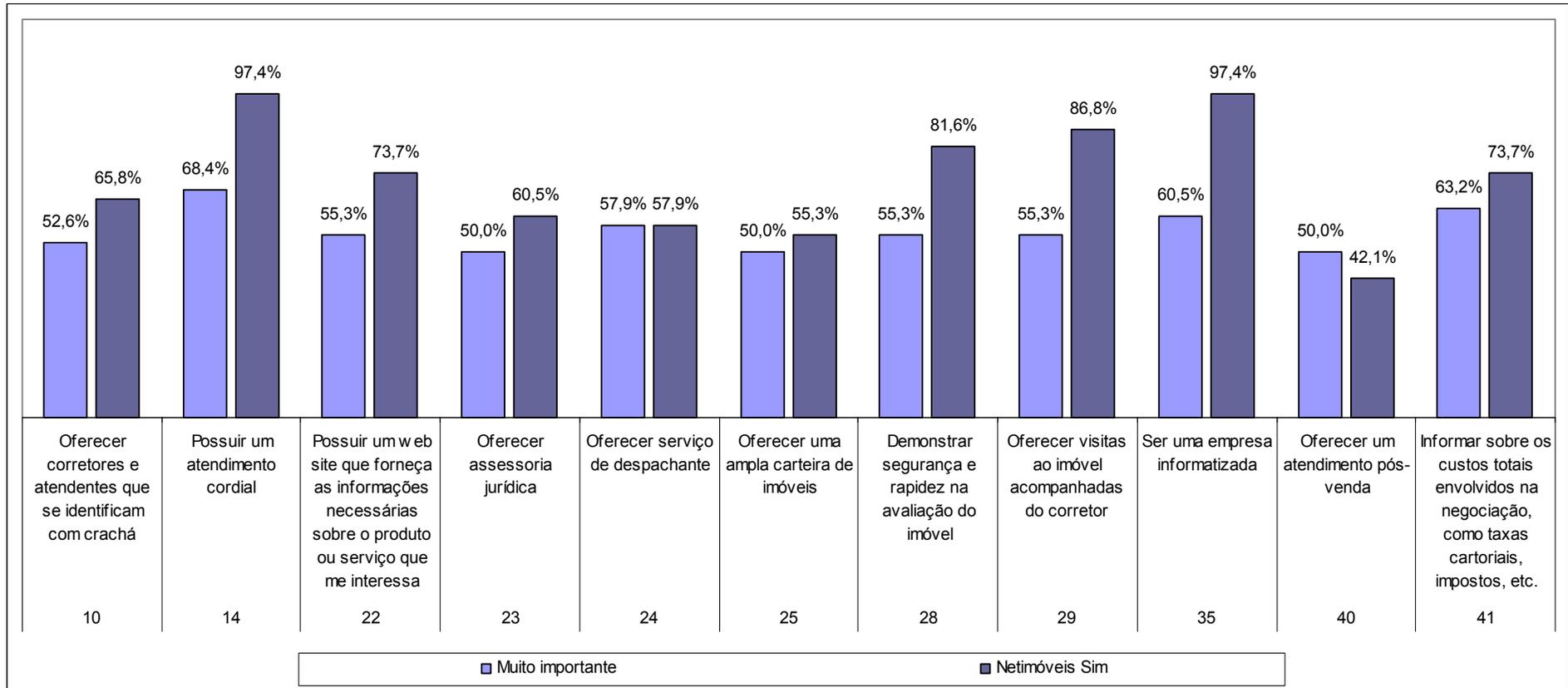
Nesta análise pode-se perceber que, com exceção dos itens 20, 37 e 38, nos quais a Netimóveis recebeu uma avaliação baixa, (39,5%, 28,9% e 47,4%, respectivamente), os demais atributos foram reconhecidos na Netimóveis por mais de 50% dos entrevistados. Não é um resultado equivalente ao dos atributos anteriores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

Gráfico 1 - Atributos considerados MUITO IMPORTANTES por mais de 70% dos clientes.



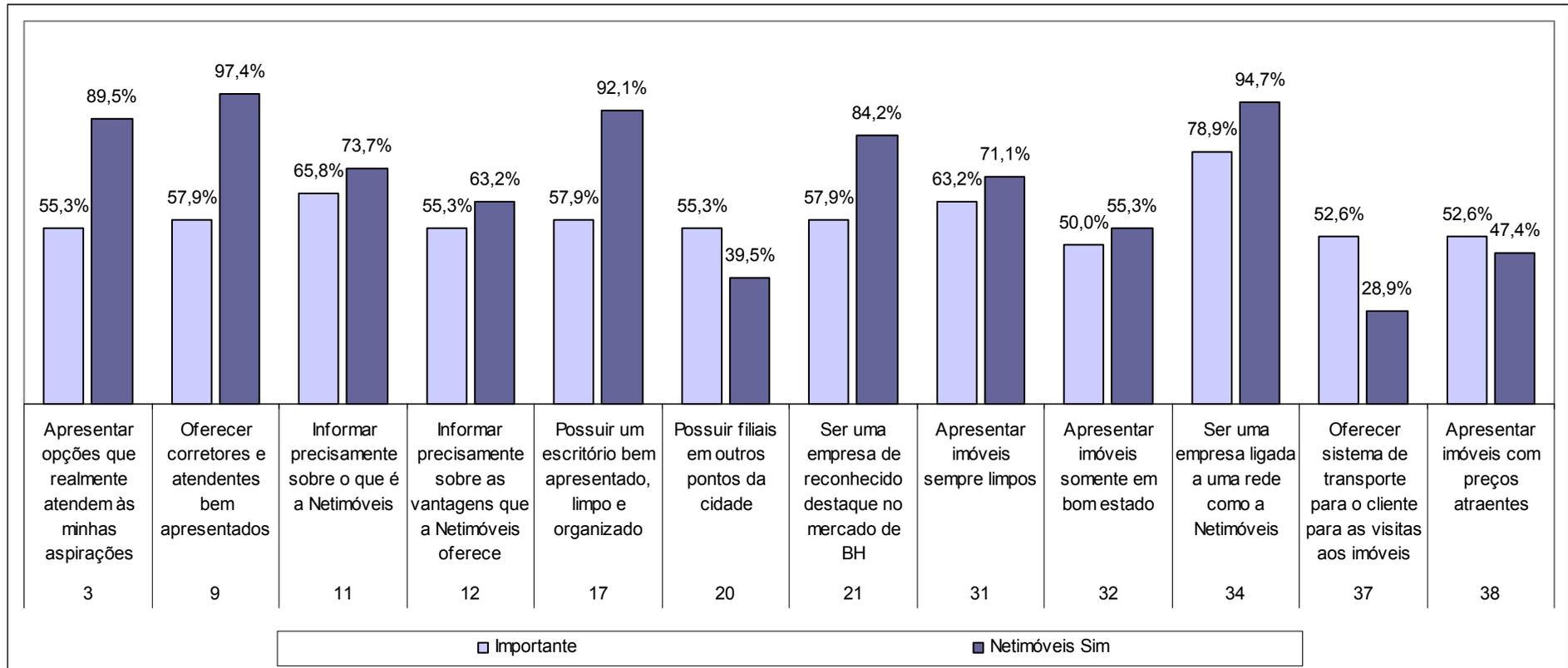
Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Gráfico 2 - Atributos considerados MUITO IMPORTANTES pelos clientes em um intervalo de 50% a 70%.



Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Gráfico 3 - Atributos considerados IMPORTANTES por mais de 50% dos clientes.



Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

## 6 – Considerações finais

Esta pesquisa buscou verificar e analisar, através do estudo do caso Netimóveis, as estratégias adotadas na implantação e consolidação do modelo de rede organizacional como forma de algumas agências de pequeno e médio porte sobreviverem e se expandir no mercado imobiliário de Belo Horizonte/MG, constatando-se que o formato organizacional em rede promoveu para os seus participantes uma vantagem competitiva decorrente do compartilhamento de custos e benefícios.

Essa vantagem competitiva foi avaliada especialmente, mas não exclusivamente, através de uma sondagem sobre a satisfação dos consumidores com a rede em questão.

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.

Cabe então considerar, com base nos dados analisados, as conclusões extraídas mediante os objetivos propostos na 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 as estratégias que 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 efetiva, sobretudo após a extinção do BNH em 1986. Este fato, aliado à questão dos juros praticados no país, 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 capacitação e diferenciação dos seus corretores, o sistema de fluxo e controle da informação, a tecnologia da informação e suas ações de marketing, refletem 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 no início, posteriormente compensadas pelos resultados alcançados.

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

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 a empresa, uma evolução. De certa forma, esse foi um consenso. Sobre a possibilidade de sair da rede, a percepção é semelhante. A maioria apontou a preocupação de que haveria o enfraquecimento e o

retrocesso das empresas, caso isso ocorresse. Embora uns sejam mais enfáticos que outros, o receio de enfraquecimento ao sair da rede organizacional sugere que a Netimóveis possui um papel fundamental na realidade atual das suas associadas.

Mediante os resultados apurados, notou-se também que a percepção dos clientes em relação às estruturas B2B e B2C da Netimóveis foi evidenciada, sobretudo quando 78,95% reconheceram que a rede significa um diferencial competitivo em relação às outras imobiliárias de Belo Horizonte. Acrescente-se que 65,79% reconheceram que o sistema de rede da Netimóveis favoreceu a realização do seu negócio. Os resultados indicam que, nessa amostra de clientes, a maioria reconheceu valores importantes que sugerem uma percepção positiva das estruturas negócio-negócio e negócio-cliente da rede. .

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 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 da empresa e dos negócios, sobre os quais foram muito enfáticos, mas também em relação ao desenvolvimento pessoal, dos seus funcionários e da empresa. Conteúdo semelhante foi registrado nas colocações dos corretores. Mas é o reconhecimento dos clientes que permite registrar de forma mais ampla 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.

Finalizando, constata-se que esta pesquisa trouxe contribuições significativas tanto no âmbito acadêmico quanto profissional, onde existe uma grande carência de estudos sistemáticos. Nesse sentido, o caso estudado e aqui relatado pode servir como conhecimento inicial para outras organizações e pesquisas, permitindo que as conclusões aqui registradas sejam ampliadas e aprimoradas ao longo do tempo.

## Referências

- ∴ AAKER, D. A. Strategic market management. New York : John Wiley & Sons, 1995.
- ∴ ALVES-MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.
- ∴ 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, N° 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, N° 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.
- ∴ BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: edições 70, 1979.
- ∴ 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.
- ∴ CARDOSO A. L. O déficit Habitacional no Brasil: um aprimoramento metodológico. Revista Proposta, Rio de Janeiro, No 95, Dez/Fev, 2002/2003.
- ∴ CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- ∴ CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Cadeia Produtiva. Disponível no endereço: [http://www.cbic.org.br/cadprod/firm\\_cadprod.htm](http://www.cbic.org.br/cadprod/firm_cadprod.htm) Acesso em 20 de maio de 2.003.
- ∴ 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.
- ∴ 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.
- ∴ CRECI/MG – Conselho Regional de Corretores de Imóveis de Minas Gerais.
- ∴ DIAS, Leila c. Os sentidos da rede: notas para discussão. In: DIAS, L.C. e SILVEIRA,
- ∴ ENGEL, J. F.; BLACKWELL R. D.; MINIARD P. M. Comportamento do Consumidor. 8ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- ∴ EXAME, Revista – maio de 2.003 – página 102.
- ∴ 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.
- ∴ Global Invest – Relatório mensal de taxa de juros – disponível em [http://www.globalinvest.com.br/rel\\_detalhes.asp?lngIdTipoRelatorio=15](http://www.globalinvest.com.br/rel_detalhes.asp?lngIdTipoRelatorio=15) – acesso em 26 de novembro de 2.003.

- .. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – disponível em <http://www.ibge.gov.br/> - acesso em 17 de novembro de 2.003.
- .. 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](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.
- .. 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.
- .. MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 5ª edição. São Paulo: Futura, 2002.
- .. 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.
- .. 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. Seleção do agenciador imobiliário. Brasília: Atlas, 1985.
- .. 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.
- .. R.L. L. (orgs.) Redes, sociedades e territórios. Santa Cruz do Sul:EDUNISC, 2005.
- .. SCHIFFMAN, LEON G.; KANUK, LESLIE L. Comportamento do Consumidor, 6ª edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- .. WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Thomsom, 2002.
- .. YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.