

Investigação sobre as Relações entre a Internet e as Mudanças Estratégicas, Exemplificadas no Mercado Imobiliário

Ernesto Michelangelo Giglio

Professor do Programa de Mestrado da UNIP [ernesto_giglio@yahoo.com.br]

Paulo Gomes Pereira

Mestre em Administração pela UNIP [paulugomes@ig.com.br]

Arnaldo Ryngeblum

Professor do Programa de Mestrado da UNIP [arnaldory@yahoo.com]

Recebido em 23 / Junho / 2006

Aprovado em 08 / Agosto / 2006

RESUMO

O objetivo do trabalho é investigar a afirmativa orientadora de que a Internet influencia as mudanças estratégicas das empresas. O tema é relevante, já que há indícios de que a Internet evolui rapidamente de uma ferramenta de comunicação para uma ferramenta diagnóstica e prognóstica, abrindo campos de ações competitivas. A pesquisa bibliográfica revelou uma lacuna na relação entre mudanças estratégicas e sinais de mercado oriundos da Internet. Para a pesquisa de campo, foi desenvolvido um instrumento específico para a investigação dessa relação e escolheu-se o ramo imobiliário, por suas características adequadas ao uso da Internet. Os resultados da pesquisa, com 67 técnicos do ramo imobiliário, revelaram a existência de uma clara compreensão sobre a importância estratégica da Internet, sustentando a afirmativa orientadora. Como contribuição metodológica, criou-se um instrumento que tem aplicabilidade e deve ser aperfeiçoado. Os resultados abrem perspectivas de discussões teóricas sobre o uso estratégico da Internet em vários campos de negócios, bem como possibilita um leque de pesquisas sobre cada uma das variáveis do instrumento.

PALAVRAS-CHAVE

Mudanças estratégicas; Internet; Marketing estratégico; Mercado imobiliário.

ABSTRACT

The aim of the work is to investigate the statement that the Internet influences in the strategic changes of the companies. The subject is relevant once there are indications that the Internet evolves quickly of from tool of communication to a diagnostic and prognostic tool, opening fields of competitive activity. The bibliographical

research revealed a gap in the relation between strategic changes and incoming market signals from the Internet. A specific instrument for the inquiry of this relation was developed and the real estate market was chosen to be surveyed due to its adequate characteristics in the use of the Internet. The results of the survey with 67 technician of the real estate market have disclosed a clear understanding of the strategic importance of the Internet, supporting the orienting statement. As a methodological contributes was create a research instrument that is applicable and need to be improved. The results open perspectives of theoretical reflections on the strategic use of the Internet in some business-oriented fields, as well as make possible a range of research about each variable of the instrument.

KEY WORDS

Strategic changes; Internet; Strategic marketing; Real estate.

1. OBJETIVOS E CONTEXTO DO TEMA

Numa economia cada vez mais globalizada, a busca de uma vantagem competitiva pode levar a mudanças mais rápidas da estratégia adotada pela empresa, em comparação com o que ocorria em décadas anteriores. Nessa busca de rapidez, num quadro próximo da hiper-competição, conforme haviam afirmado Heskett, Sasser e Hart (1994), as tecnologias de informação, como a Internet, vêm-se tornando cada vez mais importantes.

Com o desenvolvimento comercial da Internet, surgiram novas formas de produção, comercialização e relacionamento no mercado. Em alguns negócios,

como o ramo automotivo, a Internet já é um poderoso canal de vendas. No ramo imobiliário, surgiram inúmeras páginas com os vários serviços do setor, especialmente a oferta de imóveis. Esses endereços eletrônicos possibilitam um estreitamento das relações com o mercado, maior interação nas operações e ampliação dos negócios para os participantes em qualquer lugar do mundo. Essas ações de negócios têm sido consideradas como estratégicas, na literatura clássica de Marketing Estratégico (ANSOFF, 1993; KOTLER, 2000; MINTZBERG, 1987). Esperava-se, portanto, a existência de literatura sobre as relações entre estratégia e internet. Uma busca preliminar no banco de dados EBSCO, com as duas palavras *strategy* e *Internet* presentes no título, resulta em apenas 51 referências, cujos resumos apontam que a palavra estratégia nem sempre é empregada num sentido estritamente científico.

Realizou-se uma segunda busca bibliográfica, agora mais dirigida à análise da internet, a qual mostrou que, apesar do seu inegável desenvolvimento e seu amplo leque de possibilidades, os autores cautelosamente ainda a consideram como uma ferramenta básica de comunicação (KOTLER, 2000, p. 17). Essa parametrização limitada do fenômeno da Internet ocasiona uma carência de estudos mais sistemáticos sobre suas possibilidades de ocasionar mudanças estratégicas. São abundantes os artigos sobre a Internet, mas são raros os que afirmam sua relação com estratégias. Entre os raros, Rapp (2002) chama a atenção das empresas para a necessidade de uma mudança de mentalidade dos profissionais, que devem encontrar formas diferentes de comercializar seus produtos, através da Internet. Afirma o autor que o *valor futuro* é o conceito-chave para a primeira década do século XXI e que a vantagem competitiva dependerá cada vez mais da inteligência no processo criativo de comunicação e da capacidade de manter a fidelidade do consumidor, o que pode ser obtido através da Internet.

O uso da Internet pelas empresas pode representar um grande diferencial, pois ela proporciona maior agilidade na prestação de serviços, acessando mais consumidores, comparada aos modos de impressão e distribuição de catálogos, possibilitando também uma alternativa de comunicação mais fácil e rápida para o consumidor, o que abre novas possibilidades para desenvolver o posicionamento. Essas ações e seus resultados podem criar uma vantagem competitiva. A dúvida orientadora deste trabalho é analisar se existem sinais suficientes para se afirmar que a Internet poderia ser utilizada como fonte para mudanças estratégicas.

Conforme artigos sobre Estratégia e Marketing (CHRISTOPHER, 2001; HESKETT; SASSER; HART, 1994; KOTLER, 2000), a posição competitiva não é alcançada apenas na produção e vendas, mas também nos serviços agregados ao produto. As páginas da Web são propícias para o desenvolvimento dessa vantagem competitiva, permitindo diálogo interativo, contribuição e participação dos consumidores, e presença com tempo ilimitado. Considerando o enorme mercado de usuários da Internet no Brasil, por volta de 28 milhões de pessoas, e os serviços que ela oferece, pode-se afirmar sua importância competitiva.

Pesquisando e trabalhando há alguns anos no mercado imobiliário, os autores percebem que a competição acirrada estendeu-se à Internet. Como existem características específicas nesse mercado, como a intervenção das burocracias bancárias para o financiamento e longos processos de produção; uma estratégia de sucesso pode estar associada à proximidade do consumidor, compreendendo seus processos de decisão e obtendo sua participação no desenvolvimento de produtos. Através da Internet, essas ações são perfeitamente possíveis.

Em função desse contexto, levanta-se o problema investigativo se a Internet pode tornar-se tão importante para o rumo das empresas que influencie nas mudanças estratégicas. Para responder ao problema, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa de campo no ramo imobiliário. O tema é relevante, mas ainda pouco explorado, considerando-se o rápido desenvolvimento do comércio virtual. Como se verá adiante, a Internet contribui para o desenvolvimento da estratégia dirigida ao consumidor de uma forma que nem sempre é possível em outras estruturas físicas e com outras ferramentas.

O trabalho tem como objetivo principal contribuir teoricamente para uma relação ainda pouco investigada, ou seja, da Internet como fonte de sinais para mudanças estratégicas. Secundariamente, o trabalho pode contribuir para a prática de pesquisa e reflexão no ramo imobiliário. Ao final busca-se comentar as contribuições e limites do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE OS CONCEITOS DE MUDANÇA ESTRATÉGICA E SUA RELAÇÃO COM A INTERNET

Existem vários conceitos e classificações de estratégias. Mintzberg (2000), por exemplo, agrupa os raciocínios estratégicos em dez caminhos ou escolas básicas. Outras classificações (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2002; MILES et al., 1978; PORTER; MONTGOMERY, 1998) colocam agrupamentos conforme a valorização de alguns aspectos, como a competência, as exigências dos consumidores ou as competências da empresa. Há um consenso, no entanto, de que a estratégia refere-se aos modos ou caminhos pelos quais a empresa pretende desenvolver sua posição competitiva. Partindo de uma linha de raciocínio contingencial (DONALDSON apud CLEGG, 1998), ressalta-se o conceito de estratégia como posição e como perspectiva (MINTZBERG, 1987). A estratégia como posição define a interação entre a empresa e o ambiente, com mudanças gradativas. A estratégia como perspectiva define a percepção dos decisores sobre o que é o mercado e suas tendências. São dois conceitos alinhados com o objetivo de investigação deste artigo, ou seja, as relações entre o ambiente da Internet e as mudanças estratégicas, a partir da compreensão e respostas dos decisores.

Conforme Certo e Peter (1993), a primeira etapa para que se tenha uma estratégia bem elaborada, é a análise do ambiente, que consiste no processo de coleta, inferência e interpretação do presente e futuro do negócio, identificando os riscos e oportunidades que possam influenciar a competitividade das empresas. A coleta e inferência são realizadas cotidianamente pelos gerentes, sendo sujeitos qualificados para responderem sobre sinais de mudanças do mercado.

Discutindo o conceito de mudanças estratégicas, Zaccarelli (2003) afirma que, dentre as quatro condições para uma empresa realizar sua estratégia, uma delas consiste em ter uma visão do futuro, em função de mudanças ocorridas no ambiente empresarial. Essas mudanças incluem as condições estruturais nas quais a arena de concorrência está montada, ou seja, os fatores que determinam a competitividade das empresas. Algumas mudanças podem ter um impacto tão relevante que determinam adaptações estratégicas dos participantes, tal como ocorreu no início do uso da televisão para fins comerciais e está ocorrendo agora com o uso comercial da Internet.

Definir uma estratégia e suas mudanças é, conforme Zaccarelli (2003), buscar uma coerência. A estratégia pode ser vista como uma teoria, uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo e, assim, facilitar a ação. Tal conceito é interessante para o presente estudo, já que a utilização da Internet vem moldando uma nova forma de relação entre consumidores e empresas, obrigando estas últimas a buscarem uma nova coerência. Nesse ponto, a dobradinha dos fatores culturais e tecnológicos influenciando rearranjos das posições competitivas fica bem estabe-

lecida e esse conjunto tem sido definido como ponto de partida para mudanças estratégicas (MUHANNA WOLF, 2002).

Algumas definições de mudanças estratégicas são pouco operacionais, conforme se encontra em Certo e Peter (1993) sobre uma corrida contínua em que não há nenhuma variação na estratégia até ocorrer uma alteração completa da missão da organização; ou em Rosseto, Rosseto e Serralheiro (2004) em que a mudança estratégica envolve os modos correntes de cognição e ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e a lidar com constantes ameaças do ambiente. Para os propósitos do artigo e buscando uma melhor definição operacional, recorreu-se a Hitt, Ireland; Hoskisson (2002) e Porter (2001), que centralizam as análises nos consumidores e concorrentes. Conforme Hitt, Ireland; Hoskisson (2002), analisando as estratégias voltadas para o consumidor, as seguintes variáveis (ou sinais) do negócio seriam utilizadas para indicar a necessidade de uma mudança estratégica:

- a) necessidade de inovação contínua de produto;
- b) necessidade de inovação de processos;
- c) busca constante de desenvolvimento e uso de recursos e/ou diferenciais de difícil imitação;
- d) busca da diminuição do tempo de resposta aos concorrentes;
- e) busca constante de qualidade no serviço, de modo a satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes;
- f) busca de mudança gradativa do foco estratégico, buscando colocar a satisfação do consumidor como princípio organizador;
- g) necessidade de mudanças estruturais para alcançar o objetivo estratégico estabelecido;
- h) busca da lealdade dos consumidores;
- i) busca da redução de custos das transações;
- j) necessidade de constante adequação do ciclo de vida dos produtos às expectativas dos consumidores;
- k) busca de oferecimento de facilidades no processo de compra dos produtos.

Para Porter (2001), a análise dos movimentos competitivos possibilita decisões e mudanças estratégicas. Conforme o autor, essas decisões devem incluir os modos de utilização da Internet pelos concorrentes. Porter (2001) afirma que a Internet possibilita dois caminhos estratégicos:

- a) eficácia operacional: o uso da Internet por uma empresa possibilita um nível mais alto de

eficácia operacional, comparada àquelas que não a utilizam;

- b) posicionamento estratégico: à medida que se torna mais difícil manter vantagens operacionais, o posicionamento estratégico cresce em importância e a Internet tem uma presença constante e massiva, proporcionando vantagem na construção do posicionamento de uma empresa, comparada àquelas que não a utilizam.

Detalhando esse argumento e utilizando seu raciocínio clássico de cadeia de valor, aplicado à Internet, afirma Porter (2001) que as ações devem ser centradas na eficiência, conforme se vê no Quadro 1.

Como se percebe, existem algumas intersecções entre as variáveis colocadas pelos dois autores, tais como infra-estrutura da empresa; processos de inovação de produtos e satisfação dos consumidores; ciclo de vida dos produtos; compartilhamento de informações. Considerando as poucas contribuições sobre as relações entre Internet e mudanças estratégicas, realizou-se um trabalho de construção de um conjunto de variáveis que serviu de base para o instrumento de coleta, o qual será detalhado a seguir. O raciocínio na escolha e definição das variáveis seguiu orientação de Kotler (2000) de que as empresas precisam deslocar seus processos do produto para a experiência do consumidor, e a Internet oferece essa possibilidade.

Quadro 1 – Aplicações proeminentes da Internet na cadeia de valor.

<p>Infra-estrutura da empresa Sistemas financeiros ou ERP distribuídos e baseados na <i>web</i> Relacionamento <i>on-line</i> com investidores</p>				
<p>Administração de Recursos Humanos Auto-serviço para administração de pessoal Treinamento baseado na <i>web</i> Disseminação e compartilhamento de informações através da <i>Internet</i> Reportes <i>on-line</i> de alocação de horas e gastos</p>				
<p>Desenvolvimento de tecnologia Desenvolvimento colaborativo de produtos através de diversas localizações e participantes da cadeia de valor Diretórios de conhecimento acessíveis de qualquer parte da organização Acesso em tempo real para informação sobre vendas e serviços</p>				
<p>Compras Planejamento de demanda baseado na <i>web</i> Negociação e fechamento através da <i>web</i> Ligação de sistemas de compras e estoques com fornecedores Requisição automática Compras diretas e indiretas através de mercados eletrônicos</p>				
<p>Logística interna: Integração em tempo real das ações, incluindo informações</p>	<p>Operações: Integração da troca de informações e tomada de decisão, incluindo vendas</p>	<p>Logística externa: Processamento em tempo real de pedidos e contratos Acesso ao mercado (consumidor e canal) sobre desenvolvimento de produtos e entregas Administração integrada de canais</p>	<p>Marketing e vendas Canais de vendas <i>on-line</i> Acesso em tempo real sobre informações do e para os consumidores Configuradores de produtos <i>on-line</i> Marketing customizado através de perfis de clientes Propaganda</p>	<p>Pós-venda Atendimento <i>on-line</i> Auto-serviço <i>on-line</i> para clientes Acesso à informações sobre os consumidores</p>

Fonte: Adaptado de Porter, 2001.

3. METODOLOGIA

Em função da escassez de artigos investigando a relação entre mudança estratégica e Internet e a falta de um paradigma dominante, decidiu-se por uma pesquisa qualitativa; descritiva; com possibilidades conclusivas. Para Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas descritivas aprofundam a compreensão de um fenômeno, isolam variáveis e criam hipóteses para futuras pesquisas.

Conforme explicitado em item anterior, encontrou-se literatura suficiente para utilizar categorias já estabelecidas, o que possibilitou a construção de um instrumento na forma de questionário, com 14 variáveis que definem os sinais vindos da Internet, os quais oferecem informações para mudanças estratégicas. Realizaram-se testes de coerência, ficando o

instrumento final com 12 variáveis, apresentadas na forma de frases com uma escala de concordância de 5 pontos do tipo Likert. As variáveis foram agrupadas em dois grandes grupos:

1. Variáveis mais diretamente relacionadas à empresa: V1 – Tempo; V2 – Investimentos, V3 – Estrutura, V4 – Posicionamento; V6 – Processos e V11 – Ciclo de vida produtos.

2. Variáveis mais diretamente relacionadas ao ambiente: V5 – Concorrentes; V7 – Recursos e diferenciais; V8 – Satisfação; V9 – Qualidade; V10 – Lealdade e V12 – Participação dos consumidores.

O conjunto pode ser visto no Quadro 2. Para cada variável apresenta-se a frase que serve de guia na sua relação com a Internet. Um exemplo de parte do questionário é mostrado no Quadro 3.

Quadro 2 – O conjunto de variáveis da Internet que influenciam as mudanças estratégicas

Variável	Afirmativa sobre seu sinal na Internet
V1. Tempo de resposta	A Internet diminui o tempo de resposta competitiva da empresa
V2. Investimentos	a) A Internet muda os investimentos da empresa. b) Com a Internet alteram-se os custos das transações entre consumidores e fornecedores.
V3. Estrutura	A Internet muda a estrutura organizacional, criando e alterando funções.
V4. Posicionamento	A Internet influencia no posicionamento da empresa no mercado.
V5. Concorrência futura	A Internet modifica a arena futura dos concorrentes.
V6. Busca de inovação de processos	Pela Internet modificam-se os processos de busca, produção e vendas dos produtos.
V7. Busca de recursos e/ou diferenciais	A Internet cria diferenciais de difícil imitação no curto prazo.
V8. Busca de mudança do foco estratégico	A Internet possibilita uma real orientação para o consumidor.
V9. Busca contínua da qualidade do serviço	Pela Internet é possível coletar informações que auxiliam na tomada de decisão, na direção da satisfação dos consumidores.
V10. Buscar de lealdade dos consumidores.	A Internet influencia na lealdade dos consumidores.
V11. Adequação ao ciclo de vida dos produtos.	Através da Internet, com a participação dos consumidores, é possível adequar os ciclos de vida dos produtos.
V12. Criar participação dos consumidores nas decisões sobre produtos	Através da Internet é possível modificar os produtos, conforme participação dos consumidores.

Fonte: construção dos autores

Quadro 3 – Dois exemplos do questionário que investiga a influência da Internet nas mudanças estratégicas de empresas imobiliárias

1. A Internet diminui o tempo no qual a empresa é capaz de iniciar ações competitivas.

- 1. Discordo totalmente da afirmativa
- 2. Discordo em parte da afirmativa
- 3. Não discordo nem concordo com a afirmativa
- 4. Concordo em parte com a afirmativa
- 5. Concordo totalmente com a afirmativa

3. A Internet influencia nas mudanças estruturais das empresas imobiliárias.

- 1. Discordo totalmente da afirmativa
- 2. Discordo em parte da afirmativa
- 3. Não discordo nem concordo com a afirmativa
- 4. Concordo em parte com a afirmativa
- 5. Concordo totalmente com a afirmativa

Fonte: construção dos autores

O desenho da pesquisa não estabelece relações causais estritas. O que se pretende investigar é a contribuição das 12 variáveis para as decisões de mudanças estratégicas. Em termos metodológicos mais precisos, a afirmativa orientadora é que a Internet já está oferecendo sinais que propiciam mudanças estratégicas e que esta situação já é percebida pelos decisores. Estaríamos, portanto, no limiar de uma mudança de uso da Internet.

O campo da pesquisa foi delimitado ao ramo imobiliário, por ser uma área de interesse dos autores e também porque as características desse negócio são propícias para sua inserção na Internet. Entre essas características, podem-se citar os longos prazos de construção (2 a 3 anos); enorme leque de fornecedores; interferência do governo com leis e programas de financiamento; longo tempo de procura e negociação do consumidor, ao redor da média de 6 meses; diversidade de variáveis na definição do produto (GIBLER; BLACK; MOON, 2002; GIGLIO, 2002). Algumas dessas características podem ser disponibilizadas e até modificadas na Internet.

Como pesquisa descritiva, com variáveis qualitativas, numa orientação de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), definiram-se como sujeitos qualificados os diretores, gerentes e técnicos de incorporadoras, construtoras e imobiliárias, que constituem o triângulo principal na definição e comercialização dos imóveis. Segundo Thompson e Strickland (2000, p. 14), os gerentes e técnicos são peças importantes na definição e mudanças das estratégias, pois são eles que atuam diretamente nos cenários e ambientes nos quais se pretende que a estratégia seja implementada. Em outras palavras, essas pessoas têm contato direto com as variáveis operacionais entre a empresa e o mercado as quais sinalizam o sucesso ou o fracasso da estratégia. São eles, também, que detectam os sinais das tendências do mercado, sugerindo mudanças estratégicas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Foram obtidas respostas de 67 sujeitos, selecionados a partir de uma amostra sistemática, de um total de 210 contatos. Conforme regras aceitas de pesquisas qualitativas (GOLDENBERG, 1999), não há exigência de cálculos amostrais e pode-se encerrar a coleta quando os dados mostram uma tendência clara e não ocorrem novas variações no leque de respostas, que foi o que ocorreu ao se chegar nesse número de respondentes.

Tratando-se de variáveis qualitativas, procedeu-se a algumas análises aceitáveis, tais como freqüências, crosstables, relações e clusters, utilizando o software SPSS 11.0. Não cabem, conforme orientação de Hair (1998), análises paramétricas para variáveis qualitativas.

A análise das freqüências mostra uma clara tendência para a concordância com as afirmativas. Em nenhum caso a freqüência de discordância foi maior que da concordância. Em alguns casos, como mostra a variável 6, na Tabela 1, sobre a influência da Internet nos processos da empresa, as respostas de concordância chegaram a 94%. A freqüência média de discordância ficou em 21%, ao passo que a de concordância (unindo os pontos 4 e 5 da escala) ficou em 79%. Pode-se concluir que a afirmativa orientadora é sustentada,

Tabela 1 – A freqüência de respostas sobre a influência da Internet nos processos das empresas imobiliárias.

V6PROCES					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,5	1,5	1,5
	2	2	3,0	3,0	4,5
	3	1	1,5	1,5	6,0
	4	34	50,7	50,7	56,7
	5	29	43,3	43,3	100,0
Total	67	100,0	100,0		

Fonte: os autores

ou seja, a maioria dos respondentes já percebe e concorda com o fato de que os sinais da Internet ocasionam mudanças estratégicas. Um número significativo (21%), porém, não concorda com as afirmativas.

Vale comentar o alto índice do ponto 3 da escala- “não concordo e nem discordo”- da questão 11, sobre ciclo de vida do produto. A frase apresentada era: *11. Através da internet é cada vez mais possível modificar os tipos de produtos aos consumidores, adequando seus ciclos de vida, substituindo os que não são mais aceitos.* Dezenove por cento (19%) responderam no ponto 3, sendo bastante superior à média desse ponto em todas as respostas, por volta de 8%. Interpretou-se que os respondentes não souberam relacionar o ciclo de vida de produto com a dinâmica da Internet.

O teste de variância Quiquadrado mostrou o menor índice de 22,1 para V10- lealdade e o maior índice de 82,4 para processos, validando a escala e as frequências encontradas. Testes de Skewness e Kurtosis sobre a distribuição também chegaram ao mesmo resultado de aceitação. O teste de viabilidade do questionário indicou uma alfa de 0,76, mostrando que ele é aplicável.

A pesquisa bibliográfica que levou ao desenho da pesquisa não indicou a necessidade de correlação entre as variáveis ou mesmo delas para uma outra dependente. Não há um quadro claro de variáveis independentes e dependentes. Conceitualmente, no entanto, pode-se supor a existência de correlações entre variáveis que se referem a fenômenos próximos, tais como entre V2 – Investimentos e V5 – Concorrentes ou entre V9 – Qualidade e V10 – Lealdade. Para alimentar a discussão e o nascimento de hipóteses, que é o objetivo de uma pesquisa qualitativa, buscou-se a matriz de correlação das variáveis, a qual é mostrada na tabela 2. Como se percebe, os números mostram um amplo leque, desde correlações negativas (-0,204 entre V10 e V4) até a mais alta positiva (0,541 entre a V10 e V11). A suposição das altas correlações entre V2 e V5 e entre V9 e V10 não é sustentada (respectivamente com 0,419 e 0,282). Na verdade, a tabela mostra que não há nenhuma correlação significativa entre as 12 variáveis. Os resultados podem ser interpretados como independência das variáveis, ou seja, que os respondentes entendem que são fenômenos distintos. Por outro

Tabela 2 – Matriz de correlações das variáveis sobre a influencia da Internet nas mudanças estratégicas.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
VITEMPO	1										
V2INVST	,384	1									
V3ESTRUT	,170	,429	1								
V4POSICI	,125	,042	,055	1							
V5CONCORR	-,043	,419	,453	,142	1						
V6PROCESSO	-,059	,221	,274	,082	,389	1					
V7RECURSO	,020	,444	,351	-,105	,340	,300	1				
V8SATISF	,355	,341	,320	,208	,340	,373	,110	1			
V9QUALID	,228	,104	,160	,168	,238	,220	,114	,217	1		
V10LEALD	,296	,295	,321	-,204	,360	,280	,306	,262	,282	1	
V11CICLO	-,006	-,005	,033	-,181	,219	,181	,073	-,062	,126	,541	1
V12PARTICIP ÇÃO	,056	,177	,228	,010	,208	,279	,154	,388	,312	,388	,291

Fonte: construção dos autores

lado, não se pode negar que algumas correlações, como entre V11- Ciclo de vida e V12- Lealdade, ficaram próximas do nível aceitável. A tabela, portanto, é um ponto de partida interessante para reflexão e futuras pesquisas de correlação, mesmo ressaltando-se os limites de análises de escalas de concordância.

A análise de cluster apresentou dois grupos, conforme se vê na Tabela 3. Um primeiro grupo, mais homogêneo, claramente identificado, composto por 52 sujeitos, que centraram suas respostas nos pontos 4 e 5 da escala, e outro grupo, mais heterogêneo, composto por 15 sujeitos, que distribuíram suas respostas nos centros 2, 3 e 4 da escala. A requisição de um número maior de grupos resultou na divisão deste último grande grupo. O que se pode concluir, conforme as frequências já haviam sinalizado, é que há um grupo predominante de sujeitos que entende e concorda com as propostas sobre a influência da Internet nas mudanças estratégicas, sustentando a afirmativa orientadora. O segundo cluster pode ser compreendido em duas vertentes. Por um lado, há um subgrupo que discorda das afirmativas, respondendo no ponto 2 da escala. Por outro lado, há um subgrupo que não consegue decidir sobre as afirmativas. Nesse caso, levantaríamos a explicação da inexperiência ou do desconhecimento do termo técnico. A V4, sobre posicionamento, por exemplo, gerou alguns comentários dos respondentes no momento da aplicação, indicando desconhecimento do conceito.

Tabela 3 – A centralidade de dois grupos de respondentes, sobre a influencia da Internet nas mudanças estratégicas, numa escala de Likert de 1 a 5.

	Cluster	
	1	2
v1tempo	2	4
v2investimentos	2	4
V3ESTRUT	2	4
V4POSICI	5	5
V5CONCOR	4	4
V6PROCES	4	4
V7RECURS	4	4
V8SATISF	3	4
V9QUALID	3	4
V10LEALD	2	4
V11CICLO	3	4
V12PARTC	4	4

Fonte: os autores

Interessante notar, também, que as variáveis V1 – Tempo, V2 – Investimentos e V3 – Estrutura apresentam um espelho claro de respondentes, ou no ponto 4, ou no ponto 2 da escala. A análise sujeito a sujeito não mostrou, porém, nenhum grupamento especial, seja de sexo, cargo, origem da empresa ou origem do trabalho (técnico/ interno x serviço/ externo).

Realizaram-se as mesmas análises anteriores, agora considerando sempre a divisão das variáveis relativas aos dois grandes grupos definidos no início do item de metodologia, ou seja, o grupo das variáveis mais diretamente relacionadas à empresa e o grupo das mais diretamente relacionadas ao mercado. O resultado é que não se encontra nenhuma diferença definida entre os dois grupos, mas alguns dados chamaram a atenção. Independente da tendência dominante das respostas de concordância, foi interessante encontrar uma ampla distribuição nas discordâncias, conforme se observa nas Tabelas 4 e 5. Encontram-se desde frequências muito baixas, como a V4 – posicionamento, com 3% de discordância (e alta frequência do ponto 3), até frequências altas, comparadas com a média geral, como da V10- lealdade, com 26,9%. Os números indicam que há uma avaliação diferenciada e independente sobre o impacto de cada variável nas mudanças estratégicas, levando a uma proposta de que cada uma poderia gerar um trabalho isolado. É interessante notar que há uma baixíssima discordância sobre a V4 – Posicionamento, mas uma alta porcentagem de ponto neutro (28,4%). Conforme já havia sido comentado, parece ser uma variável pouco compreendida pelos respondentes. Também chama a atenção a alta frequência de discordância

Tabela 4 – A distribuição das frequências de discordâncias no grupo das variáveis relativas à empresa.

	Discordo totalmente	Discordo em parte
V1- tempo	11,90%	6,00%
V2- investimentos	9,00%	10,40%
V3- estrutura	7,50%	7,50%
V4- posicionamento	1,50%	1,50%
V6- processos	1,50%	3,00%

Fonte: os autores

Tabela 5 – A distribuição das freqüências de discordâncias no grupo das variáveis relativas ao mercado

	Discordo totalmente	Discordo em parte
V5- concorrentes	4,50%	3,00%
V7- recursos	1,50%	6,00%
V8- satisfação	6,00%	13,40%
V9- qualidade	3,00%	10,40%
V10- lealdade	19,40%	7,50%
V12- participação	1,50%	6,00%

Fonte: os autores

da V10- lealdade, indicando que há uma percepção de que a Internet não cria hábitos e fidelidade.

A análise de subgrupos pelo cargo, pela empresa e pelo sexo não apresentou variação significativa, mostrando que essas variáveis não são intervenientes para essa amostra.

As análises possíveis dos dados sustentam a afirmativa orientadora. Mais de 80% dos respondentes entendem que o fenômeno da Internet origina sinais que causam mudanças estratégicas. Há, no entanto, variações significativas sobre a importância de cada variável. As variáveis V4 – Posicionamento, V6 – Processos e V7 – Recursos apresentaram os mais altos índices de concordância, e as variáveis V2 – Investimentos, V8 – Satisfação e V10 – Lealdade apresentaram os menores índices, embora ainda acima dos 50%. Essa variância indica que há uma compreensão de independência sobre as variáveis, sejam do grupo das variáveis internas, sejam das variáveis de mercado. Os dados apontam que, por um lado, seria possível desenvolver pesquisas isoladas para cada variável. Por outro lado, conforme será detalhado a seguir, podem existir limites não percebidos sobre o instrumento.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo era investigar a afirmativa orientadora de que a Internet origina sinais que podem levar a decisões de mudanças estratégicas. A

pesquisa bibliográfica sobre essa possível relação revelou não existir um corpo definido de conceitos e pesquisas sobre o tema. Por um lado, encontram-se os textos sobre mudanças estratégicas, que realizam a aproximação entre o planejamento da estratégia, a implementação e as decisões operacionais, colocando a percepção dos gerentes sobre as mudanças de mercado como um dos primeiros passos para a adaptação estratégica. Por outro lado, os artigos sobre a Internet basicamente ainda a definem como uma ferramenta de vendas e comunicação. Os artigos não deixam dúvida, no entanto, de que a Internet caminha para uma evolução de ferramenta de comunicação para um instrumento de relacionamento com o mercado, gerando justamente os sinais que os gerentes utilizam para refletirem sobre a necessidade (ou não) de uma mudança estratégica.

Essa relação ainda tênue entre os dois campos foi investigada a partir do mercado imobiliário. Num esforço de integração dos poucos artigos existentes, construiu-se e testou-se um instrumento com 12 variáveis sobre os sinais da Internet que podem ser utilizados para decisões estratégicas, apresentados na forma de uma escala de concordância com 5 pontos. Foram obtidas 67 respostas de técnicos do ramo imobiliário e verificou-se a porcentagem de 79, 74% de concordância com as frases do questionário, o que sustentou a afirmativa. A análise de cluster mostrou dois grupos: um claramente identificado ao redor do ponto 4 da escala, que significa a concordância com as afirmativas, com 77% dos respondentes; outro com subgrupos de discordância (ponto 2 da escala) e de neutralidade (ponto 3 da escala), com 23% dos respondentes. Os dados sustentam a afirmativa sobre a importância da Internet nas decisões de mudanças estratégicas.

Os resultados do trabalho sugerem algumas contribuições e reflexões. Como contribuição teórica, pode-se afirmar, a partir dos dados das pesquisas bibliográficas e de campo, que a Internet hoje já é entendida como geradora de sinais que podem ser utilizados nas decisões estratégicas e, ao mesmo tempo, é um veículo que possibilita a implementação de muitas das decisões, tais como posicionamento, redução de tempo de respostas e desenvolvimento de novos produtos.

Na discussão teórica desse tema, surge a dúvida: por que tão poucos artigos buscam uma relação com o tema de estratégias, continuando a afirmar que a Internet é um canal de vendas e informação? A pergunta é relevante, uma vez que pesquisas na área do Marketing e do Consumidor (DIAZ, 1998; FÁVERO, 2005;

GONÇALVES, 1998; NOGUEIRA; GRANUZZO; CUNHA, 2001; VIEIRA, 1998) já levantaram indícios de que a Internet é um fenômeno (não apenas uma ferramenta) que cria um novo estilo de vida das pessoas. Esse estilo é caracterizado por uma paradoxal posição de anonimato e inclusão em grandes grupos e inclusão em grupos específicos. A Internet quebra as barreiras de espaço e tempo e está quebrando barreiras culturais. Há, portanto, uma lacuna entre as evidências de comportamentos que a Internet gera e as teorias a respeito.

Essas considerações abrem um caminho de temas e pesquisas, colocando a Internet num outro patamar na sua inserção no Marketing Estratégico. Os autores acreditam que o presente trabalho contribui nesse movimento de elevar a Internet de sua posição de ferramenta de vendas e comunicação para uma ferramenta estratégica. Esse é um caminho que acreditamos ser frutífero, tal como ocorreu com a pesquisa de outras ferramentas que se tornaram estratégicas, entre elas a BCG, a Matriz SWOT e a matriz de ciclo de vida de produto.

Como contribuição metodológica, foi criado um instrumento que pode servir de orientação para pesquisas futuras. O instrumento pode ser adaptado e aplicado a outros ramos de negócios, já que as 12 variáveis que compõem o questionário criam um quadro completo do que se escreveu até o momento sobre os sinais utilizados para decisões de mudanças estratégicas e que estão fortemente presentes na Internet. Em função do alto grau de concordância das respostas, surge a dúvida sobre o conteúdo e a validade das frases do instrumento. Seria interessante fazer algumas variações nas afirmativas, por exemplo, especificando situações e também diversificar as áreas dos técnicos respondentes. Para criar uma situação de pesquisa clássica de relação causa e efeito, as situações poderiam se referir a uma presença da variável (por exemplo, a possibilidade de resposta rápida que a Internet propicia) e sua mudança estratégica (tornar-se mais rápido que o concorrente na resposta ao consumidor, em negócios nos quais o tempo de resposta é fator competitivo).

Apesar do desenho da pesquisa não buscar correlações, as análises foram realizadas, e verificou-se uma clara independência entre as variáveis. Esse resultado pode sustentar uma linha de pesquisa em que cada variável poderia gerar um trabalho isolado, aumentando significativamente a compreensão da sua relação específica com as mudanças estratégicas.

Vale a pena também pontuar a questão do que se está investigando quando se obtém respostas de

sujeitos. Investiga-se o fenômeno ou a percepção das pessoas sobre os fenômenos? Tendo como apoio os princípios da fenomenologia (HUSSERL, 1975), afirma-se que, no presente estudo, essa questão fica sem sentido, já que o fenômeno da relação entre a Internet e mudanças estratégicas passa obrigatoriamente pela percepção dos decisores, que foram os respondentes da pesquisa.

Aceitando a validade do instrumento e dos dados, surge a questão: se foi tão evidente para 67 técnicos que a Internet gera sinais que podem ser utilizados para mudanças estratégicas, por que seu uso no ramo imobiliário ainda é tão restrito? Existiriam resistências à mudança? A amostra foi excepcional?

A experiência dos autores no ramo levanta a hipótese de que o negócio imobiliário no Brasil está tão atrasado no seu raciocínio estratégico, vivendo ainda uma era de planejamento estritamente financeiro, que as percepções não se integram nos paradigmas de negócios existentes. Essa evolução e agilidade mental dos responsáveis por estratégias da área imobiliária seria um tema interessante de pesquisa.

Sobre o ponto nevrálgico da definição de produto por parte das incorporadoras e construtoras, a solução é comumente dada por práticas de senso comum, como a valorização do passado (o que deu certo no passado, dará certo no presente). Algumas imobiliárias da cidade de São Paulo podem, eventualmente, serem convidadas a realizar uma pesquisa de tipo de produto ofertado no local e dar uma sugestão de lançamento. Não temos registro de experiências de colocação da pesquisa na Internet, como o fazem os projetistas de automóveis, por exemplo.

Sobre a comercialização, observações informais dos autores revelam que a subutilização da Internet por parte das empresas imobiliárias está calcada na cultura brasileira de se comercializar imóveis face a face com os interessados. A cooperação praticamente não existe no mercado imobiliário e talvez por conta disso as empresas e participantes desse setor na Internet não se sintam colaboradores de um processo maior. Conforme Almeida (2001), os corretores de imóveis mantêm com as imobiliárias uma relação de caráter autônomo, recebendo comissão sobre as vendas. Nessa condição, acabam desvinculando-se do clima corporativo da imobiliária e criando sua própria conduta de trabalho, sem a preocupação com procedimentos que padronizem o processo de atendimento e venda. É bem verdade que existe um movimento ainda incipiente das construtoras de criarem suas próprias equipes de vendas, atuando conjuntamente com as equipes das imobiliárias. Nesses casos,

a situação corporativa fica um pouco diferente da comentada na frase anterior.

Essa postura mais individual e passiva de definir os produtos, aliada a regras de vendas, tais como a exclusividade da empresa e do produto, é incompatível com o modo de operar na Internet, que supõe o compartilhamento de informações e disponibilidades de produto. O fato é que a Internet, através de sistemas coletivos como a Nacional Association of Realtors (NAR), permite que empresas menores, bem como corretores autônomos, trabalhem quase que nas mesmas condições das grandes empresas. Nesse sentido, a Internet é estratégica, pois modifica a capacidade competitiva de quem a utiliza. A percepção sobre essa condição parece existir, como ficou claro na pesquisa, mas não se transforma em ação no mercado imobiliário brasileiro.

O ramo imobiliário parece ter estacionado no tempo quando se observam e se pesquisam os raciocínios estratégicos do setor (BALARINE, 1998; GIGILIO, 2002; LOIOLA; QUINTELLA; CARVALHO, 1999; MARTIGNAGO, 2005; ROSSETO; ROSSETO, 2000; SALVADOR, 2001), verificando não existir nenhuma inovação competitiva, nenhuma nova arma de negócios. Algumas poucas iniciativas na Internet, como o www.canaldoimovel.com.br e o www.planetaimovel.com.br ainda são orientadas basicamente para vendas. Apesar de no ano de 2005 ter ocorrido um grande aumento no comércio brasileiro através da Internet, o setor imobiliário ainda não utiliza esse potencial. Alguns exemplos de páginas americanas, como a www.dataquick.com e a www.realestate.yahoo.com oferecem uma ampla variedade de serviços, tais como informações completas sobre um bairro.

As relações assimétricas entre os participantes (incorporadoras, construtoras, imobiliárias e uma infinidade de terceiros), os contratos de exclusividade e um raciocínio voltado basicamente para vendas podem ser os elementos que criam um paradigma de resistência. O presente trabalho cria um campo de pesquisas que pode ser utilizado pelos gerentes, reorientando o uso da Internet, quebrando resistências individuais e coletivas, conforme afirma Ansoff (1993), numa gestão de mudança estratégica gradativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, S. **Marketing imobiliário**. São Paulo: Marketing Editorial e Empresarial, 2001.
- ANSOFF, I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALARINE, O. Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.
- CERTO, C.; PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHRISTOPHER, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CLEGG, S. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. cap. 3, p. 105-133.
- DIAZ, A. Marketing na internet e o comportamento do consumidor: investigando a dicotomia hedonismo x utilitarismo na www. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.
- FÁVERO, L. **O mercado imobiliário residencial da região metropolitana de São Paulo**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- GIBLER, K.; BLACK, R.; MOON, K. Time, space, place, technology and corporate real estate strategy. **Journal of Real Estate Research**, Sacramento, v. 24, n. 3, p. 235-261, Nov./Dec. 2002.
- GIGLIO, E. **Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GONÇALVES, C. Comércio eletrônico na Internet: uma pesquisa exploratória no mercado consumidor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.
- HAIR, J. **Multivariate data analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HESKETT, J.; SASSER, W.; HART, C. **Serviços revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- HUSSERL, E. **A filosofia como ciência do rigor**. Coimbra: Atlantida, 1975.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOIOLA, E.; QUINTELLA, R.; CARVALHO, F. A competitividade da indústria baiana da construção civil e a Administração dos seus recursos humanos In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTIGNAGO, G. et al. Mudanças estratégicas na indústria de construção civil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3 E'S, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.
- MILES, R. et al. Organizational strategy, structure and process. **The Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, NY, v. 3, n. 3, p. 546-562, July 1978.
- MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**; California, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MUHANNA, W.; WOLF, J. The impact of e-commerce on the real estate industry: Baen and Guttery revisited. **Journal of Real Estate Portfolio Management**, Tempe, v. 8, n. 2, p. 141-152, May/Aug. 2002.
- NOGUEIRA, R.; GRANUZZO, A.; CUNHA, A. Identificação das expectativas dos usuários da Internet em relação ao comércio eletrônico In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 79, n. 3, p. 63-78, Mar. 2001.
- _____; MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.
- RAPP, S. **Maxi-e-marketing no futuro da internet**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- ROSSETO, C.; ROSSETO, A. As perspectivas institucionais e da dependência de recursos no processo de adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso de três empresas familiares do setor de edificações In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 24., 2000, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.
- _____; _____. SERRALHEIRO, W. As mudanças organizacionais e seus stakeholders no processo de formulação de estratégias na indústria da construção civil: setor de edificações: o caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda. In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2004. 1 CD-ROM.
- SALVADOR, E. A adaptação estratégica na indústria da construção civil: um estudo de caso no setor de edificações na cidade de Passo Fundo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 25., 2001, Campinas-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- THOMPSON, A.; STRICKLAND, M. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VIEIRA, B. Comércio eletrônico via Internet: uma abordagem exploratória. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZACCARELLI, S. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.