

# ANÁLISE DAS RELAÇÕES DÍADES E PROPOSTA DE UM MODELO DE ESTRATÉGIA DE VALOR APLICÁVEL NO MERCADO IMOBILIÁRIO

**Ernesto Michelangelo Giglio \***

**João Chang Junior \*\***

**Roberto Bazanini \*\*\***

**Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho \*\*\*\***

## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a estrutura das relações díades entre compradores e vendedores, exemplificada no mercado imobiliário residencial da cidade de São Paulo, e propor um modelo de estratégia de valor, utilizando os conceitos de relacionamento em estratégia e redes. O modelo segue a vertente do consumo em etapas, com as variáveis antecedentes - expectativas e representações sociais -, as variáveis presentes - confiança, interdependência e compartilhamento -, e as variáveis de saída - indicadores de satisfação e de continuidade da díade. O mercado imobiliário constitui um excelente campo de pesquisa, já que apresenta características de alto envolvimento e relacionamento entre os participantes, além de ser ideal para o desenvolvimento do conceito de rede. Foram entrevistados corretores e consumidores que haviam terminado de se encontrar num plantão de vendas, e os resultados mostraram que o modelo se manteve nas suas relações e apresenta perspectivas de aplicabilidade, uma vez que, compreendendo os acontecimentos na díade, é possível, na prática, criar táticas e ações conforme o valor para o consumidor.

## ABSTRACT

The aim of this article is to analyze the structure of the dyadics relations between buyers and salespersons, with an example in the residential real estate business on the city of São Paulo and propose a model of value strategy, utilizing the concepts of relationship in strategy and networks. The model proposed follows the reasoning of consumption in phases, with the preceding variables- expectations and social representations, the present variables- confidence, sharing and interdependence, and the variables of exit - satisfaction indicators and continuity of the dyadic. The real estate constitutes an excellent field of research, since it presents characteristics of high involvement and relationship, furthermore being ideal for the development of the concept of network. Realtors and consumers that had just met in a sales situation were interviewed and the results showed that the model stood true in its relations and it presents applicability perspectives, once that, understanding the events in dyadic it is possible to, in the practical field, create tactics and actions due to consumer's value.

\* Prof. Administração/Universidade Paulista-UNIP

\*\* Prof. Administração/Universidade Paulista-UNIP

\*\*\* Prof. Administração/Universidade Paulista-UNIP

\*\*\*\* Prof. Administração/Universidade Paulista-UNIP

## INTRODUÇÃO

A palavra relacionamento vem se tornando o centro de desenvolvimento de estratégias e, também, de compreensão da formação e funcionamento das redes (OLIVER e EBERS, 1998; CASTELLS, 2000). Com o crescente interesse na estrutura e dinâmica dos relacionamentos, surgem as discussões e pesquisas sobre os valores que influenciam o relacionamento. O objetivo do artigo é apresentar uma proposta de *estratégia de valor para o consumidor* e analisar a sustentação da mesma a partir de uma pesquisa com dados sobre as relações díades entre compradores interessados em imóveis residenciais e os corretores que os atenderam.

A escolha do mercado imobiliário residencial deve-se ao fato deste apresentar algumas características diferenciais, entre as quais pode-se destacar o produto denominado "lançamento na planta", isto é, a venda do imóvel antes de sua construção. Nesta situação, as relações dependem de uma base de confiança e interdependência entre os atores envolvidos no negócio.

Tendo realizado um trabalho inicial de investigação bibliográfica sobre as estratégias dominantes no ramo imobiliário, verificou-se a carência do desenvolvimento teórico e prático nesse ramo de negócio, predominando as decisões empíricas. Dessa forma, constitui tarefa importante analisar as características das relações nesse mercado e propor linhas de pesquisas e ações.

Com o embasamento dos conceitos de relações nas redes e dos conceitos de estratégias de valor, propõe-se um modelo de interação que propicia uma compreensão sobre o desenvolvimento da díade, possibilitando ações que agregam valor e satisfação aos atores.

## O CONCEITO DE ESTRATÉGIA DE VALOR

Quando se pesquisa a palavra Estratégia em Administração, a definição mais corrente afirma ser o caminho que a organização, como um todo, deverá seguir, adaptando-se ao seu meio ambiente (MINTZBERG, 2000). Apesar de haverem inúmeras correntes, escolas e conceitos de estratégias, existem alguns pontos em comum entre elas, tais como: a estratégia diz respeito tanto à empresa, quanto ao ambiente em que atua; a estratégia permanece complexa, não estruturada, não rotineira; a estratégia envolve questões tanto de conteúdo, quanto de processo.

Em seu aspecto histórico, conforme Aaker (2001), o último movimento de conceituação de estratégia - a administração estratégica do mercado - sofreu uma grande influência da área de Marketing, no seu princípio de orientação para o mercado, incluindo conceitos sociais de Marketing cada vez mais valorizados (KOTLER, 2000). Essa orientação para o mercado significa, principalmente, a análise dos consumidores e dos concorrentes (FERREL *et al*, 2000; KOTLER, 2000; AAKER, 2001; GRACIOSO, 2001), a qual fornece elementos para uma decisão sobre a melhor estratégia a ser seguida.

Conforme Doyle (2000), a orientação para o mercado significa um processo que culmina com a formulação dos caminhos para se escolher os consumidores corretos, construir relações de confiança com eles e criar uma vantagem competitiva. Tal colocação está em conformidade com uma tendência de vários artigos que defendem o ponto central do relacionamento com os consumidores. Desde a década de 1970, com o trabalho de McKeena (1993), surge essa corrente alternativa sobre o objetivo central do Marketing, buscando separá-lo dos resultados financeiros e de vendas. É desse ponto de partida que surge o termo genérico *estratégia de valor para o consumidor*. A investigação bibliográfica sobre esta expressão encontra um grande número de abordagens, como em Porter (1991), tratando de valor agregado; ou em Gordon (1999), afirmando que valor está no consumidor; ou, ainda, em Wright (2000), apre-

sentando um modelo misto de criação e percepção de valor. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) deixam claro que as ações dos participantes envolvidos na relação influenciam o resultado final de satisfação, com a interferência de algumas variáveis como clareza da comunicação e troca de conhecimentos sobre o produto.

Szafir-Goldstein (2000) realizou a tarefa de buscar as várias definições de estratégia de valor, concluindo que não há um consenso. O conceito de valor evoluiu de uma abordagem econômica, passando por conceitos de valor de uso e valor de troca, até o ponto em que a abordagem do valor para o consumidor torna-se parte da estratégia da empresa, daí advindo o termo "estratégia orientada para o mercado". Em Psicologia e Sociologia, o conceito de valor é bem estabelecido e não se confunde com os conceitos utilitaristas ou funcionais do Marketing. Schwartz (1987, 1995), que é referência internacional nos estudos sobre valores, define o termo como as crenças que podem ser observadas em cada pessoa, de modo individual. Outros autores, como Rokeach (1973), Lastória (1992) e Balabanis (2002) também apresentaram importantes contribuições na conceituação de valor.

O conceito de representação social de Moscovici (1988) constitui outra convergência que dá suporte à proposta de uma estratégia de valor, quando o termo é adotado como crença. Conforme o autor, as representações sociais são imagens criadas a partir de interpretações coletivas sobre os fenômenos sociais. Na construção dessas representações estão incluídos os valores que influenciam a estrutura e a qualidade do relacionamento dos participantes e o resultado final da satisfação.

Considerando estas convergências, neste artigo adota-se o conceito de valor como uma crença compartilhada que se encontra nas variáveis antecedentes e presentes de um relacionamento entre os atores, estruturando-o e modificando-o, o que determina o resultado final do encontro. O valor pode ser inferido a partir do comportamento, ou pode ser diretamente explorado no questionamento aos participantes, já que se trata de conteúdo consciente e existem técnicas de pesquisas utilizadas em Sociologia e Psicologia Social, partindo do método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Conforme será discutido adiante, o modelo parte dos pressupostos de que, em negócios nos quais existem incertezas sobre as características do produto, do preço e dos resultados - como no ramo imobiliário residencial de lançamentos -, o relacionamento é fundamental e os valores presentes no encontro determinam os rumos da negociação e das respostas finais dos consumidores.

A estratégia de valor para o consumidor, portanto, significa o caminho pelo qual os valores, ou seja, as crenças compartilhadas, emergem no relacionamento entre os atores e criam condições de respostas de satisfação do consumidor. Determinado este ponto de partida, é necessário conceituar relacionamento.

## O CONCEITO DE REDES E RELACIONAMENTO DIADICO

Consoante com o desenvolvimento do paradigma da estratégia de valor, mormente nas duas últimas décadas, desenvolveu-se o paradigma das redes. Entre os conceitos emergentes em Administração, o de rede vem se difundindo rapidamente. Em alguns congressos, palestras e reuniões, têm se colocado o formato de rede como a mais nova evolução das escolas estratégicas (HOFFMAN, MOLINA-MORALES, MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004), aqui adotando o conceito de escola de Mintzberg (2000).

As leituras mostram vários conceitos de rede, incluindo trabalhos mais antigos, tais como o de Porter (1991) sobre aglomerados competitivos e o de Womack, Jones e Roos (1992) sobre cadeias produtivas; os trabalhos de cooperativas e governança (GNYAWALI, MADHAVAN, 2001); a rede como vantagem competitiva (PEREIRA, 2002; PITASSI e MACEDO-SOARES, 2003); até abordagens que consideram as redes como sistemas neurais (PLOURABOUE, STEYER e ZIMMERMANN, 1998). O conjunto parece convergir para três pontos: a rede é definida e estruturada pelos participantes, pelas atividades e pelas relações. Esta última convergência afirma que a rede é um conjun-

to de ligações, ou *nós*, que conectam, direta, ou indiretamente, cada ator do grupo a cada ator de outro grupo (EBERS e JARILLO, 1997-1998). Uma unidade de relação entre duas pessoas é chamada de díade. A maioria dos textos concentra-se nas díades de redes de empresas e pouco no consumidor como criador e mantenedor de *nós* importantes. O modelo aqui proposto afirma a importância dos *nós* do consumidor, já que ele participa com seus valores na estruturação dos mesmos.

Existem vários conceitos de relações na rede, com diferenças entre formas, papéis e graus de intensidade, porém com convergência em duas palavras-chave: cooperação e interdependência (CRAVENS e PIERCY, 1994). Numa abordagem social mais ampla, Castells (1999, 2000) coloca que a rede é uma forma específica de estrutura social caracterizada pela Era da Informação. A estrutura compreende os arranjos das pessoas nas relações de produção, consumo, experiência e poder, e o fluxo de informação é o fato central na organização da estrutura social. Para o autor, os objetivos dos participantes e a informação disponível são os determinantes das relações. Essas duas variáveis serão utilizadas no modelo aqui proposto.

Na mesma linha de raciocínio de arranjos das pessoas, enfatizando alguns aspectos mais psicológicos, Rosenzweig e Nohria (1994) afirmam que uma rede social é um conjunto de pessoas, organizações e outros grupamentos que estão ligados por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico, tais como amizade, transferência de fundos, ou produção em etapas. Os comportamentos dos participantes devem ser entendidos em função dos seus papéis na rede. Este conceito de papel social também é utilizado no modelo proposto.

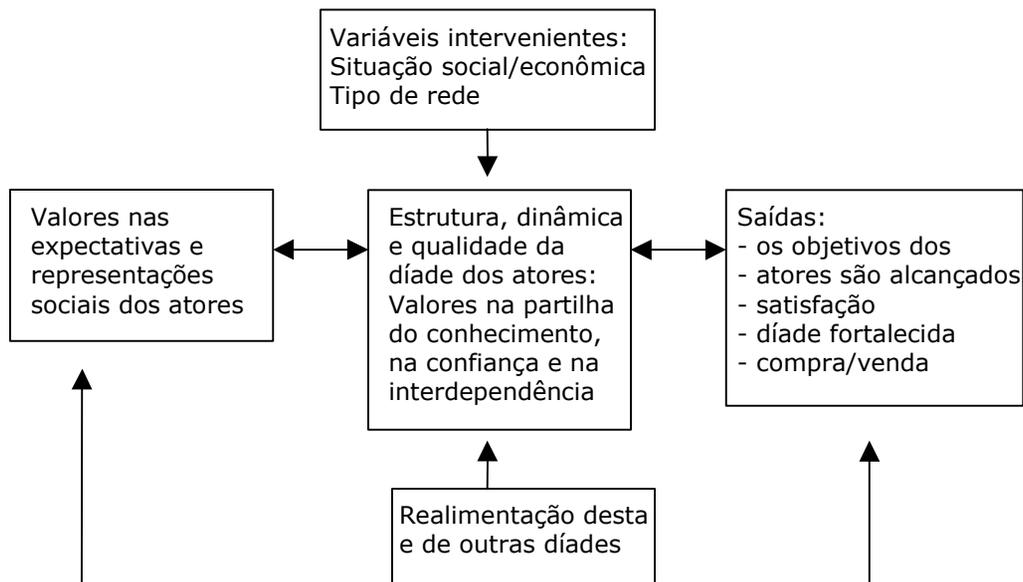
Assim, a revisão bibliográfica sobre o conceito de rede não deixa dúvida que a palavra chave é relacionamento. Uma rede é um conjunto de *nós*. Um *nó* entre dois atores é denominado de díade. Para os propósitos deste artigo, define-se que uma díade é composta de expectativas, valores, fluxo de informação e papel exercido por cada ator.

## RELACIONAMENTO COMO A PALAVRA QUE UNIFICA ESTRATÉGIA E REDE: A PROPOSTA DE UM MODELO

Com base no exposto, existem, portanto, dois paradigmas desenvolvendo-se paralelamente: um sobre estratégias de valor e outro sobre redes. A palavra-chave que une ambos é o relacionamento, ou *nó* no jargão de redes. O conceito de relacionamento em estratégia significa a busca de uma vantagem competitiva a partir do estabelecimento de uma situação de confiança e troca de informações (COHEN, 1999), mediada pelos valores dos participantes, num objetivo comum de satisfação das expectativas. O conceito de relacionamento em rede significa a criação e o desenvolvimento de um canal de troca de informações, com papéis sociais definidos, no qual predomina a cooperação e a interdependência, com valores e objetivos compartilhados, num sistema de retro alimentação da confiança e cooperação (EBERS e JARILLO, 1997, 1998). Uma análise de conteúdo dessas definições mostra que os dois paradigmas contêm a mesma base e que é possível conceituar a díade de forma a englobar as duas vertentes, tarefa esta ainda não realizada. A unidade de estudo dessa reunião é a díade.

Uma díade é uma singular relação entre dois atores, dentro do universo possível de relações entre eles e entre cada um com todos os outros atores, o que constitui a rede. Alguns trabalhos, como o de Zolkiewski e Turnbull (2002), mapearam os modelos explicativos de redes; outros, como o de Paes (2002), buscaram ressaltar a vantagem competitiva obtida na estratégia do formato de redes. Nossa pesquisa bibliográfica revelou que é possível contribuir nos temas de estratégias de valor e redes, a partir de uma estrutura da díade. A base do modelo é que o relacionamento entre os atores (a díade) seria construído a partir de um conjunto de variáveis antecedentes - *valores nas expectativas* e *valores nas representações sociais* - e de variáveis presentes no momento do relacionamento - *partilha de conhecimentos*, a *cooperação* e a *interdependência*. Na Figura 1, pode-se ver o arranjo sistêmico de uma díade singular.

**Figura 1 - Um Modelo de Díade com Base nos Valores Antecedentes e Presentes do Relacionamento**



Fonte: Os autores

Como se observa na figura, o valor é o elemento fundamental dos *nós*, o qual estrutura a díade e influencia nas respostas de saída. Conhecendo-se os valores dos atores, é possível compreender a dinâmica e o resultado do relacionamento. Este desenho de uma díade singular é o ponto de partida para a proposta de uma estratégia de valor.

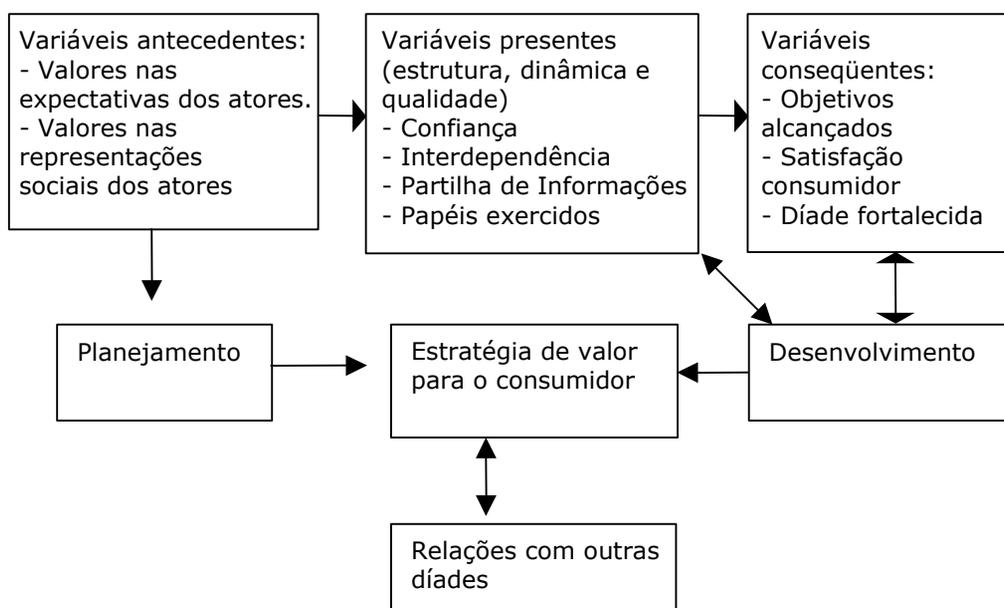
## PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA DE VALOR PARA O CONSUMIDOR

Tendo como ponto de partida a estrutura da díade mostrada na Figura 1 e apoiando-se em pesquisas realizadas pelos autores, principalmente sobre o mercado imobiliário, chegou-se à proposta do modelo apresentado na Figura 2. As afirmativas do modelo são:

1. As díades podem ser analisadas a partir de um desenho que engloba eventos anteriores, atuais e posteriores ao encontro. Conforme colocado na Figura 2, existe um primeiro conjunto de valores que forma o quadro dos antecedentes, cujo conteúdo fornece as informações para o planejamento da estratégia de valor. Um segundo conjunto explicita o conteúdo da estrutura da díade. Um terceiro conjunto é representado pelas três saídas básicas, que são os resultados obtidos pelos atores, a satisfação do consumidor e o resultado da continuidade da díade.
2. O modelo é sistêmico, afirmando relações recíprocas, por isso as setas têm dois sentidos. A mudança de um objetivo, por exemplo, durante o encontro, reestrutura os critérios de saída (por exemplo, os resultados esperados) e o próprio encontro. A qualidade das informações durante o encontro pode alterar as expectativas iniciais. A saída da satisfação do consumidor pode modificar tanto seus valores, quanto sua visão da qualidade da díade.
3. As variáveis intervenientes, presentes na Figura 1, continuam tendo sua importância, mas são secundárias diante da relevância dos outros *nós* que influenciam a díade de foco, por isso não estão presentes no desenho.

4. A estratégia de valor organiza-se como caminho para conhecer e utilizar os valores dos atores na estruturação da díade, objetivando a saída da satisfação do consumidor. É necessário, portanto, ter conhecimento dos valores prévios dos atores. O termo específico *estratégia de valor para o consumidor* designa a situação na qual os valores dos consumidores são as principais variáveis estruturantes da díade e das saídas. Esta situação de importância dos valores dos consumidores está ausente nos modelos de redes e estratégias decorrentes.
5. O modelo é mais adequadamente aplicável a negócios em que existem incertezas, imprevisibilidades e complexidade de produtos e serviços, como no ramo imobiliário residencial de lançamentos, pois nesses casos o relacionamento torna-se a chave. Neles, os aspectos de confiança e interdependência entre as partes tornam-se os fundamentos do sucesso. A confiança e interdependência estão intrinsecamente relacionadas aos valores dos atores, conforme se mostrou na revisão teórica. Nesse quadro, as estratégias deliberadas, racionais, baseadas em previsibilidades tornam-se menos adequadas.

**Figura 2 - Uma Proposta de Estratégia de Valor nas Díades, Fundada em Três Etapas**



Fonte: Os autores

## BASES CONCEITUAIS DO MODELO

O conceito de valor na expectativa está apoiado em Olson e Dover (*in* MACHADO, 2000:93) e Giglio (2002). A expectativa do ator é compreendida como um plano sobre o estado futuro da pessoa, o qual contém valores. Os valores das expectativas dos participantes influenciam o modo comportamental no momento do relacionamento e são, também, pontos referenciais pelos quais o produto e o serviço de atendimento serão julgados, após o relacionamento.

O conceito de representação social está baseado em Moscovici (1988). As representações sociais são elaborações simbólicas sobre os fenômenos da existência humana. Essas imagens contêm valores que determinam a forma do sujeito relacionar-se com pessoas sobre as quais as imagens se referem. No ramo imobiliário, por exemplo, a figura do corretor carrega algumas representações sociais (imagens) nega-

tivas, ou seja, há um valor negativo sobre o corretor que influencia o modo comportamental dos consumidores durante a díade com esse profissional. Já o produto imóvel, na cultura brasileira, carrega uma representação social positiva de segurança para o futuro, ou seja, o brasileiro considera (valoriza) como extremamente positivo ter a posse de um imóvel. Esses valores sobre pessoas e produtos estão presentes no relacionamento e estruturam a qualidade do mesmo.

Os conceitos de estrutura, dinâmica e qualidade da díade vêm dos vários artigos sobre redes e qualidade, vários já referenciados nas partes anteriores (CRAVENS e PIERCY, 1994; EBERS e JARILLO, 1998; CASTELLS, 2000; NOOTEBOM *et al.*, 2000; GNYAWALY e MADHAVAN, 2001). A análise de conteúdo revelou que as palavras-chave são: a) confiança, obtida pela credibilidade, b) interdependência, obtida pela clareza e conteúdo da comunicação, em que cada um percebe sua necessidade do outro, c) partilha de informações, e d) papéis exercidos, obtidos pelo nascimento de tarefas comuns. Algumas outras variáveis, tais como amplitude dos *nós*, comprometimento e jogo de poder também apareceram na revisão, mas não em quantidade e posição de importância para serem colocadas no modelo. Ficam como sugestões para melhorias e alternativas de modelos.

O conceito de objetivo alcançado baseia-se nas afirmativas de Woodruff (1997) sobre indicadores pós-compra, tais como ter realizado a compra, ou ter intenção de realizá-la; existência ou não de arrependimento; existência ou não de reclamações; indicações do produto e do vendedor para outras pessoas; re-visitado a empresa e o fornecedor para manter contato. Para os propósitos de uma análise da díade, pode-se considerar que a posição do vendedor seria praticamente equivalente, isto é, consideram-se as variáveis ter realizado a venda, existência ou não de arrependimento, existência ou não de reclamações, indicar o comprador para outras pessoas e re-visitado o comprador.

Para a conceituação da satisfação dos atores, utiliza-se o modelo de lacunas de Parasuraman (1985) que afirma existir um processo psicológico para cada ator no qual ele procura resolver a equação *serviços obtidos (-) serviços esperados*. Apesar de antigo, criticado e remodelado - por exemplo, por Carvalho e Leite (1997) -, a teoria das lacunas é apropriada aos nossos propósitos, uma vez que há necessidade de integrar os antecedentes com os conseqüentes. Com o desenvolvimento das técnicas de equações estruturais é possível que novas estruturas de modelos possam surgir.

Na interação dos objetivos e da satisfação surgem as intenções comportamentais de continuar, ou não, a atual díade e fortalecer, ou não, outras díades.

Os três principais indicadores de saída, portanto, são os objetivos alcançados, a satisfação dos atores e as intenções sobre a díade.

Antes de adentrarmos no detalhamento da pesquisa, é pertinente mostrar alguns dados do mercado imobiliário.

## O MERCADO IMOBILIÁRIO COMO CAMPO DE PESQUISA: CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS

O campo de investigação da pesquisa é o ramo imobiliário residencial. Os motivos para escolha desse ramo de negócios repousam em duas bases: por um lado, tal área propicia uma fácil investigação sobre as expectativas, as representações sociais e os relacionamentos entre os participantes, já que o processo de busca e aquisição é longo e importante para o consumidor, que deve estar bem consciente. O segundo motivo é que essa área é rica em possibilidades de rede, pois existem muitas incertezas, há necessidade de operações conjuntas entre os vários atores, há especialização crescente, número também crescente de empresas participantes e necessidade cada vez maior de partilha de informações.

O mercado imobiliário é um dos ramos do abrangente mercado da construção civil. O conjunto de negócios que o formam tem sido chamado de *construbusiness*.

Trata-se do segundo segmento do Brasil, ficando atrás apenas da indústria de transformação, que engloba os setores automobilístico, petroquímico e metalúrgico. O negócio movimentava cerca de R\$128 bilhões de reais por ano, empregando 13 milhões de pessoas e realiza investimentos no País na ordem de R\$ 113 bilhões por ano (FOGAÇA, 2000). Para atender aos consumidores, o mercado imobiliário brasileiro é composto por aproximadamente 150 mil corretores e 30 mil imobiliárias cadastradas. Somente no estado de São Paulo são 50 mil corretores e 19 mil imobiliárias.

O negócio imobiliário é constituído de três ramos distintos: os imóveis industriais; os comerciais e os residenciais. No ramo residencial, há indícios de influências da cultura de cada grupo, tanto dos consumidores, quanto dos fornecedores, o que dificulta os processos de globalização. Na cidade de São Paulo, por exemplo, apesar de 82% da chamada classe média sonhar em morar numa casa, o que efetivamente ocorre é a opção por um apartamento, principalmente pela questão da segurança.

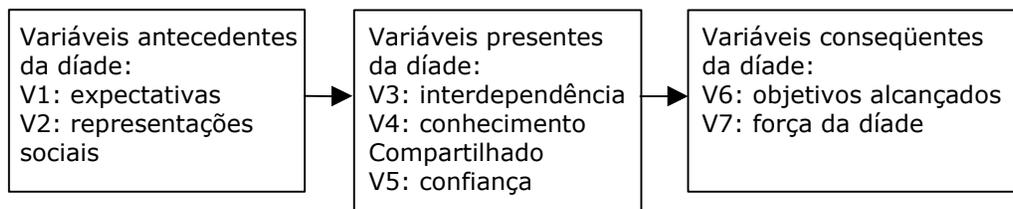
O negócio é constituído por uma diversidade de variáveis com incertezas, tais como montante de depósitos em cadernetas de poupança, preços de material de construção, legislação do solo, entre outras. O conjunto dessas incertezas e complexidades ocasiona ineficiência das empresas e dificuldade de se estabelecer padrões para decisões de produtos e investimentos. Observações e trabalhos anteriores dos autores (GIGLIO, 1999, 2002) mostram que o processo de definição de produto é freqüentemente intuitivo, fundado nas experiências de sucessos passados, na experiência dos donos e nas características urbanas atuais do bairro. Existem poucas tentativas de integrar a participação do consumidor nos processos de decisão de produtos, por exemplo, permitindo que ele modifique a planta e algumas tentativas de constituição de redes, que se resumem a páginas da internet, captando propostas de vendedores e compradores. Uma análise dos artigos apresentados no EnAnpad nos últimos 10 anos mostra ausência de estratégias planejadas e fundamentadas.<sup>1</sup> Os casos de fracassos mostram ausência de orientação para o consumidor.

O negócio, portanto, é pouco desenvolvido tanto em estratégias, quanto em redes. No fundo, é pouco desenvolvido em relacionamentos com os consumidores, constituindo um bom campo de pesquisa. A pesquisa busca não só a aplicação do modelo proposto, mas também uma análise do negócio.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa é verificar se o modelo proposto se mantém nas suas relações e, secundariamente, analisar as relações no mercado imobiliário. A Figura 3 apresenta o modelo, adaptado para o desenho da pesquisa. Conforme se percebe, não se repete a palavra valor em todos os campos e pretende-se verificar apenas as relações de causalidade dos antecedentes para os conseqüentes, sem a contrapartida, deixando claro, porém, que o modelo propõe as relações sistêmicas. Nas variáveis presentes retirou-se o item sobre papéis exercidos, uma vez que a coleta realizou-se em condições de clara definição dos papéis, como se verá em seguida. A variável satisfação foi retirada pelo mesmo motivo, já que ela mediria somente o atendimento.

**Figura 3 - O Desenho da Pesquisa, com as Variáveis Operacionais.**



Fonte: os autores

<sup>1</sup> Trabalho ainda em elaboração pelos autores.

Como a coleta de dados ocorreu em condições com baixas variações (de local, de pessoas, de tempo) não se analisou a influência de variáveis intervenientes de situação econômica. Em outros estudos, porém, variáveis tais como o momento econômico dos atores e as características de personalidade podem ser consideradas.

O modelo é composto por variáveis qualitativas, o que justifica o uso de técnicas de coleta como entrevistas em profundidade e técnicas de interpretação dos dados. Baseados em experiências de campo anteriores, decidiu-se por uma abordagem exploratória, com um questionário estruturado; que permitisse algumas análises multivariadas. As possíveis relações obtidas nessas análises permitem a construção de afirmativas e hipóteses, que são as saídas esperadas para uma pesquisa qualitativa. O uso de técnicas estatísticas para variáveis qualitativas tem uma vasta literatura de apoio (NEWBOLD, 1995; HAIR, 1998), e entre as análises possíveis destacam-se a análise discriminante, que aceita a variável dependente qualitativa, e as equações estruturais, as quais testam modelos de inter-relações com mais de uma variável dependente.

Os sujeitos da pesquisa são os participantes de um encontro de compra e venda de imóveis residenciais em lançamentos, em plantões imobiliários, da cidade de São Paulo, e a coleta realizava-se imediatamente após o encontro. O instrumento de coleta é um questionário estruturado, com assertivas sobre as variáveis do modelo, com uma escala de concordância de 4 pontos. Esse instrumento já havia sido validado em trabalho anterior (GIGLIO, 1998). O Quadro 1 mostra a primeira pergunta do instrumento dado para o consumidor e a primeira dada para o corretor.

### Quadro 1 – Um Exemplo de Afirmativa do Questionário

VI-questão 1. EM RELAÇÃO Á IMPORTÂNCIA DA SUA PROCURA POR UM IMÓVEL E DA SUA VISITA NESTE PLANTÃO:
1. Não tem nenhuma importância na minha vida e eu vim só por curiosidade. ( )
2. Tem pouca importância na minha vida e eu não tenho intenções imediatas de compra. ( )
3. Tem muita importância para minha vida e eu quero logo achar o que procuro. ( )
4. É extremamente importante para minha vida e eu preciso encontrar rapidamente o que procuro. ( )
VI- questão 14. EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO NESTE PLANTÃO E COM ESTE PRODUTO:
1. Não tem nenhuma importância financeira e profissional e eu gostaria muito de estar em outro plantão. ( )
2. Tem pouca importância financeira e profissional e espero não ficar muito tempo aqui. ( )
3. Tem muita importância financeira e profissional e eu quero ficar aqui. ( )
4. Tem muitíssima importância financeira e profissional e eu preciso ficar aqui. ( )

Fonte: Os autores

A variável 5, *confiança*; a variável 6, *objetivos alcançados* e a variável 7, *futuro da díade* foram pesquisadas apenas com os consumidores. A coleta ocorreu em quatro empreendimentos imobiliários da cidade de São Paulo, com produtos semelhantes, visando diminuir a interferência de outras variáveis. O questionário foi aplicado ao mesmo tempo para o corretor e o consumidor que haviam terminado seu encontro e, assim, cada par de respostas constitui uma unidade de análise. Foram obtidos 52 pares de respostas, analisados nos *softwares* SPSS 10 e AMOS 3.6.

Para melhor validação da análise das distâncias, em cada par de respostas multiplicou-se o valor dado pelo consumidor pelo valor dado pelo corretor a cada variável, chegando a uma matriz final, como do exemplo da Tabela 1. Assim, a variável *V1x*. *expectativas* é a resultante da multiplicação do valor anotado pelo consumidor neste item (nota 2) pelo valor anotado pelo corretor (nota 3). Desta forma, as distâncias entre os pontos ficam mais caracterizadas, pois ao invés de 4 pontos obtém-se um leque de 1 a 16 pontos, e cada número já representa a relação entre os atores. A variável V4, sobre compartilhamento de informações, continha duas perguntas para cada respondente, o que gerou duas colunas na matriz de análise, a *V4xA* e a *V4xB*. As duas últimas colunas, *V6x*. *objetivos alcançados* e *V7x*. *força da díade*, são multiplicações de pares de respostas dadas apenas pelos consumidores, sendo duas sobre os objetivos e duas sobre a força da díade, que mede o comportamento futuro.

**Tabela 1 - Exemplo de Resultados Finais da Multiplicação das Respostas dos Consumidores e dos Corretores.**

Sujeito	V1x	V2x	V3x	V4xA	V4xB	V5x	V6x	V7x
	expect	repres soc	interdepend	conhec comp	conhec comp	confiança	objts alc	força díade
1	6	9	9	12	9	16	9	9
2	9	12	1	16	12	9	1	9
3	12	9	16	9	8	12	12	16

Fonte: Os autores

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizou-se uma primeira análise de matriz de correlações bi parciais, que se pode visualizar na Tabela 2. Os resultados apontaram correlações positivas nos conjuntos de variáveis antecedentes, presentes e consequentes. O único par não relevante é o cruzamento da V2x (representações sociais) com V6x (objetivos alcançados), indicando necessidade de reflexão sobre os conceitos das variáveis, ou do conteúdo do questionário.

Com o resultado positivo das relações da matriz total, as combinações pareadas dentro das três etapas e entre elas chegam ao mesmo resultado positivo, com exceção da relação entre as representações sociais e objetivos alcançados (V2x e V6x).

**Tabela 2 - Matriz de Correlações de um Conjunto de Variáveis sobre um Modelo de Estratégia de Valor em Três Etapas.**

	V1x	V2x	V3x	V4xA	V4xB	V5x	V6x
V1x							
V2x	0,394						
V3x	0,528	0,387					
V4xA	0,437	0,678	0,469				
V4xB	0,492	0,643	0,446	0,732			
V5x	0,364	0,348	0,408	0,446	0,373		
V6x	0,362	0,109	0,627	0,423	0,361	0,559	
V7x	0,409	0,389	0,560	0,475	0,432	0,484	0,556

Obs.: V1 e V2 são da primeira etapa, V3, V4 e V5 são da segunda etapa, V6 e V7 são saídas.  
Fonte: Os autores

Realizou-se uma análise discriminante e os resultados foram os seguintes:

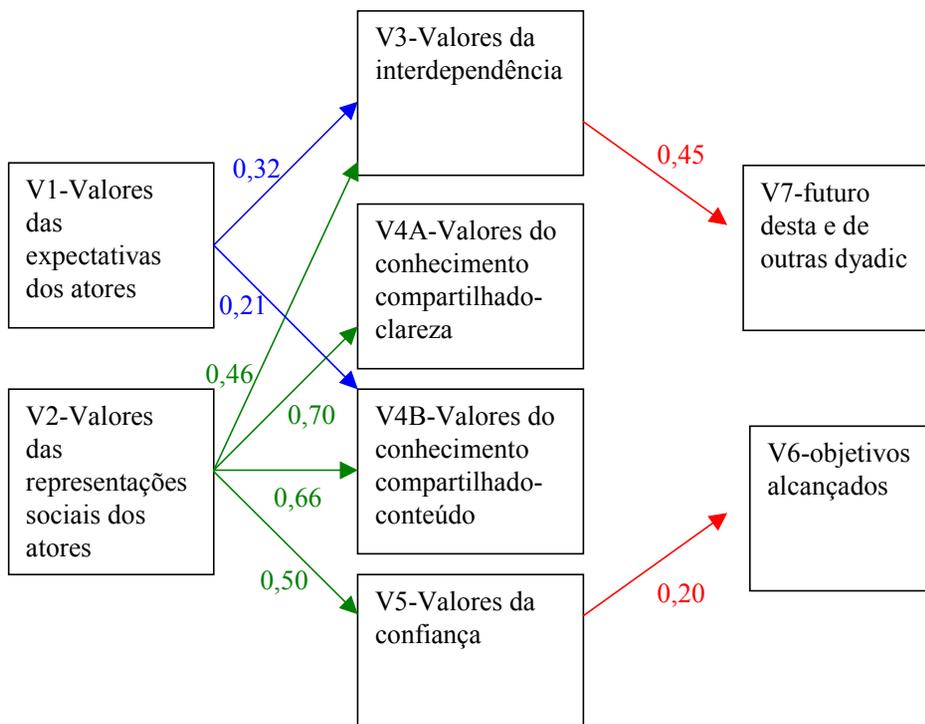
Quando se consideram como variáveis independentes a V1x (expectativas) e V2x (representações sociais) em relação às variáveis V3x, V4xA, V4xB e V5x, obtém-se que elas são discriminantes com índices respectivos de 94% de explicação da variância sobre a variável V3x; 89% sobre a variável V4xA; 91% sobre a variável V4xB; e 92% sobre a variável V5x. Quando se consideram as mesmas variáveis independentes V1x e V2x em relação às variáveis de saída V6x e V7x, obtém-se que elas são discriminantes com índices respectivos de 85% e 99%. Essa análise discriminante, portanto, mostra que as variáveis V1x (expectativas) e V2x (representações sociais) são discriminantes dos fenômenos que as outras variáveis representam, dando sustentação a esta parte do modelo.

Quando se consideram como variáveis independentes a V3x (interdependência), V4xA e V4xB (conhecimento compartilhado) e V5x (confiança) em relação às variáveis V6x e V7x, obtém-se que elas discriminam, respectivamente, 69% e 93%. A análise discriminante desta parte, portanto, mostra que as variáveis interdependência, conhecimento compartilhado e confiança discriminam as respostas sobre as variáveis resultados obtidos e força das díades, ressaltando-se o valor mais baixo em relação à variável V6x. Tal como na análise de correlações, é necessário refletir sobre esta variável.

Apesar da pequena amostra, analisou-se o caminho obtido por meio de equações estruturais, utilizando o programa AMOS 3.6, e os resultados podem ser vistos na Figura 4. Os números que aparecem na figura representam o impacto causado pela variável anterior na variável apontada pela respectiva seta. Tais números são os valores dos coeficientes "beta" das regressões lineares, realizadas em conformidade com o modelo adotado e estão padronizados, ou seja, podem variar de -1 (associação total e inversa entre as variáveis) a +1 (associação total e direta entre as variáveis). Foram considerados somente os coeficientes "beta" com valores, em módulo, acima de 0,20, e cujo coeficiente de variação fosse superior a 2, ou seja, com significância estatística de 95%.

Os resultados apontam o mesmo caminho da conclusão da análise anterior. Isso quer dizer que existem relações significativas entre as variáveis da Figura 4, sustentando a primeira parte do modelo, ou seja, as relações entre os fatores antecedentes e os presentes. Algumas relações dos fatores presentes sobre os conseqüentes não foram validadas.

**Figura 4 - Diagrama de Caminho Obtido por Meio da Resolução de Equações Estruturais**



Fonte: Os autores, a partir dos resultados do programa AMOS 3.6

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os temas de estratégias e de redes encontram-se bem explorados tanto na literatura nacional, quanto internacional, mas as conjunções de ambos são mais raras, concentradas em alguns termos como estratégias de redes, ou redes estratégicas, ou alianças estratégicas. Quando se buscam esses temas tendo como centro os consumidores, as referências tornam-se extremamente escassas. A partir dessa ausência, surgiu o objetivo deste trabalho, que foi propor uma estratégia de valor fundada na análise das díades, que constituem a unidade de análise das redes, sempre com o consumidor como um dos atores; e testá-la na área imobiliária residencial. Os resultados sustentaram as relações causais do modelo e ensejam novas pesquisas com a mesma estrutura, o que será discutido adiante.

A revisão bibliográfica sobre estratégias de valor e conceitos de rede resultou na delimitação de alguns fatores comuns que influenciam os resultados (ou objetivo) alcançados e a continuidade da díade. A palavra-chave que une as duas áreas de conhecimento é o relacionamento, fundado na interdependência, na partilha de conhecimentos, na confiança e nos papéis sociais estabelecidos. Essas quatro variáveis, por seu lado, relacionam-se com variáveis antecedentes constituídas pelas expectativas e representações sociais dos atores e pelas variáveis conseqüentes, constituídas pelos objetivos alcançados, satisfação dos atores e força da continuidade da díade. Esse quadro sistêmico, com essas variáveis, centrado no consumidor, ainda não havia sido construído.

As variáveis do modelo estão referenciadas e aceitas nas Ciências Humanas, Sociais e Aplicadas. As expectativas referem-se a um plano futuro, a um estado futuro desejado pelos atores (OLSON e DOVER, in MACHADO, 2000; GIGLIO, 2002). As representações sociais são elaborações simbólicas sobre os fenômenos da existência humana. Essas representações são carregadas de valores que determinam a forma do sujeito relacionar-se com outras pessoas (MOSCOVICI, 1988). As variáveis do relacionamento, como confiança e troca de informações, aparecem como elementos comuns em vários textos de estratégias, ou redes (CRAVENS e PIERCY, 1994; EBERS e JARILLO, 1998; CASTELLS, 2000; NOOTEBOM *et al*, 2000; GNYAWALY e MADHAVAN, 2001). O conceito de objetivo alcançado apóia-se em Woodruff (1997), sobre indicadores de compra, e Parasuraman (1985), sobre satisfação do produto e dos serviços.

Com essa base conceitual aceita no meio acadêmico, foi proposto um modelo de estratégia em três conjuntos, baseados no valor, que orientam a construção de uma estratégia de valor para o consumidor. O conceito de valor substitui com vantagens os conceitos de atitudes e de desejos, muito utilizados em estudos do consumidor, uma vez que os valores são conscientes e socialmente compartilhados. Como antecedentes, encontram-se os valores sobre as expectativas (V1) e representações sociais (V2) dos atores. Como variáveis presentes, encontram-se os valores relativos à interdependência (V3), conhecimento compartilhado (V4) e confiança (V5). Como respostas de saída, encontram-se os resultados obtidos (V6) e o futuro da díade (V7).

A suposição básica do modelo é que negócios com alto grau de incertezas e imprevisibilidades, como o negócio de imóveis residenciais na planta, organizam-se em torno dos relacionamentos entre as partes; o que indica que estratégias fundadas no conhecimento e acompanhamento desses encontros são mais próximas do fenômeno do que estratégias fundadas em análise de concorrentes, ou diferenciação de produtos, ou custos. Para a pesquisa de campo, criou-se um desenho simplificado do modelo, com maior ênfase nas respostas dos consumidores.

Justifica-se a escolha do ramo imobiliário residencial por apresentar características apropriadas para o estudo dos relacionamentos e das variáveis do modelo proposto, por ser um negócio de muitas incertezas, complexidade e compromissos de longo prazo (5 anos até 25 anos). O negócio tem enorme importância econômica e social, mobilizando muitas empresas, dinheiro e sonhos de pessoas.

A análise de correlações discriminante e equações estruturais mostrou que o modelo se mantém, principalmente nas relações entre as variáveis antecedentes e as

presentes. Na prática da construção e gestão de uma estratégia, significa que o conhecimento dos valores, antes e durante o encontro, possibilita aos atores modificarem a estrutura do próprio encontro. Em outras palavras, os participantes (consumidores e fornecedores) podem mudar o rumo do relacionamento se conhecerem os valores que criam os campos negativos, isto é, que enfraquecem a díade. Buscando adequar a estrutura da díade, tem-se como objetivo último do sistema a saída de resposta de satisfação e de fortalecimento da díade, constituindo uma vantagem competitiva para a empresa.

A análise de equação estrutural mostrou estabilidade e qualidade das variáveis, mesmo tendo restringido a análise a um único sentido (dos antecedentes para as saídas). Apesar do modelo estar fundado em variáveis qualitativas descritivas e supor relações sistêmicas, portanto complexas e imprevisíveis, a validade das análises de correlações, da análise discriminante e da equação estrutural indicam que há possibilidades de se construir hipóteses preditivas sobre o futuro de uma negociação, a partir dos dados do relacionamento presente. Estudos longitudinais poderiam desenvolver esta linha.

## LIMITES, AVANÇOS OBTIDOS E SUGESTÕES DE PESQUISAS

O modelo apresenta uma pequena contribuição ao estudo das estratégias de redes a partir dos *nós*, atualmente restrito às relações entre empresas, propondo um desenho no qual o consumidor é participante ativo. A díade é estruturada por antecedentes e conseqüentes ao encontro entre atores fornecedores e atores consumidores. As variáveis utilizadas são conhecidas no meio acadêmico, mas sua organização nas díades e estruturando uma estratégia de valor ainda não havia sido realizada.

A inclusão do consumidor é, por si, um aspecto relevante na construção de estratégias, já que em livros, artigos, palestras e casos, por vezes, se coloca a expressão "orientação para o mercado consumidor" como um conjunto de ações de pesquisas e de serviços agregados, sem a profundidade necessária. Uma estratégia a partir do consumidor significa que o caminho da empresa é definido, centrado e organizado a partir do consumidor. Quando se analisam os artigos sobre redes, a ausência da importância do consumidor fica patente, uma vez que a tendência é analisar o nascimento, desenvolvimento e vantagens da rede a partir das empresas. O modelo, portanto, resgata a importância do consumidor e a radicalidade da expressão "estratégia de valor do consumidor", além de abrir um campo de pesquisas sobre a díade, a unidade de análise das redes.

Alguns autores (ZOLKIEWSKI e TURNBULL, 2002) já haviam alertado para a necessidade de modelos explicativos para o relacionamento entre consumidores e fornecedores, e perguntado se era possível chegarmos a modelos que sejam aplicáveis. Este artigo mostrou que a resposta é positiva. Na união que vem se fortalecendo entre as escolas de estratégias voltadas ao mercado e os conceitos de rede, o modelo propõe um caminho inovador, já que conceitos como expectativas e representações sociais ainda não foram utilizados nem nos conceitos de estratégias a partir do consumidor, nem nos conceitos de redes.

Metodologicamente, o artigo mostra uma possível solução técnica para as dificuldades de se realizar pesquisas de acompanhamento nos negócios em que o relacionamento é importante, ao criar um instrumento que se aplica imediatamente após o encontro, evitando vieses que a consciência cria com o tempo, com memórias encobridoras.<sup>2</sup> A prática dessa coleta mostrou que o consumidor é pouco resistente à aplicação e até percebe como uma forma de qualidade de serviços, ao passo que o corretor colabora esperando uma resposta sobre como agir com aquele consumidor.

<sup>2</sup> Resumidamente, memórias encobridoras são elaborações cognitivas sobre uma situação passada, adaptando-a ao momento presente, por isso, o quanto antes os dados forem coletados menor a chance de emergência dessas memórias.

A experiência dos autores no mercado imobiliário mostra que os gerentes do negócio são resistentes a pesquisas e planejamentos, definindo os produtos e os serviços basicamente conforme experiências anteriores. Nesse caso, o modelo pode ser utilizado pelas empresas imobiliárias como auxílio no desenvolvimento de seus produtos e relacionamentos. O ramo imobiliário residencial envolve tantos recursos e expectativas dos consumidores, que vale a pena utilizar instrumentos de satisfação. Além disso, o mercado imobiliário residencial necessita de uma reorganização e implantação de um raciocínio de rede. Na América Latina, as empresas imobiliárias de produtos residenciais pouco realizam parcerias, congressos, alianças e outras ações conjuntas. Os exemplos de lançamentos de sucesso ou de fracasso não são discutidos, não são pesquisados, restringindo-se aos bancos de dados da empresa origem. O papel social do corretor é pouco discutido, embora organizações internacionais, como a FIABCI - Federação Internacional dos Corretores de Imóveis -, estejam cada vez mais oferecendo cursos de ética e papel social dos corretores. O instrumento, portanto, focaliza o relacionamento, que é um dos pontos nevrálgicos do negócio.

A pesquisa mostrou uma tendência clara, mesmo com a restrição da pequena amostra. As relações foram estabelecidas e algumas relações de dependência se confirmaram. No entanto, alguns limites devem ser estabelecidos. O primeiro, conceitual, refere-se à aceitação do formato de rede como estratégia. Este ponto não tem aceitação uniforme, embora a cada ano os congressos apresentem mais artigos nessa linha. O segundo limite, também conceitual, refere-se à escolha de um conceito de estratégia como emergente e não como deliberada. As estratégias emergentes recebem algumas críticas por não permitirem planejamentos e previsibilidade de longo prazo. O terceiro limite refere-se à validade lógica do modelo, uma vez que se uniu um conjunto de variáveis num trabalho inédito. Tal limite enseja uma pesquisa de lógica interna do modelo, que não pode ser realizada neste artigo. É possível que a análise do modelo do ponto de vista dos estudos culturais (SANDLIN, 2005) chegasse em outras variáveis, ou outra conjugação. Finalmente, como sugestão de pesquisa, propõe-se a reaplicação do modelo em negócios que tenham as mesmas características de incertezas e valorização do relacionamento, como investimentos, consultorias e tratamentos longos.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. *Administração estratégica de mercado*. Tradução de Martin Albert Haag. 5a.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALABANIS, G.; MUELLER, R.; MELEWAR, T. The human values' lenses of country of origin images. *International Marketing Review*. v.19. n.6. p.582-610, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARVALHO, F.; LEITE, V. A ordem dos atributos afeta a avaliação de qualidade? Uma investigação empírica a partir da versão mais recente do modelo Servqual, *Revista de Administração Contemporânea- RAC*, v.1, n.1, jan/abril, p. 35-53, 1997
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*, vol.1. São Paulo: Paz e terra, 1999
- CASTELLS, M. Material for an exploratory theory of the network society, *British Journal of Sociology*, v.51, n.1, Jan/Mar, 2000.
- COHEN, H. *MBA's: Curso prático*. Tradução Maria José Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRAVENS, D.; PIERCY, N. Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *European Journal of Marketing*, v.5, n.5, p. 39-53, 1994.
- DOYLE, P. Value based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, v.8, p.299/311, 2000

- EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks, *International Studies of Management and Organizations*, v.27, n.4, winter, p. 3-21, 1997-98
- FERREL, O. et al. *Estratégia de marketing*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000
- FOGAÇA, E. Construção civil mostra sinais de recuperação, *Jornal O Estado de São Paulo*, Caderno Economia, p.B6, 14.08.2000.
- GIGLIO, E. *Contribuição ao desenvolvimento de um modelo de estratégia orientada para a satisfação do consumidor no ramo imobiliário*. 2002. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo-USP, FEA, São Paulo, 2002
- GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v.26, n.3, p.431-445, 2001
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Tradução Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1999
- GRACIOSO, F. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 4a.ed, São Paulo: Atlas, 2001.
- GRISSOM, T.; DELISLE, J. A multiple index analysis of real estate cycles and structural change. *The Journal of Real Estate Research*. Sacramento, v.18; n.1; p.97-129, Jul/Aug, 1999
- GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v.26, n.3, p.431-445, 2001
- HAIR, J. *Multivariate Data Analysis*. 5a ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998
- HOFFMAN, V.; MOLINA-MORALES, F.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 2004, Curitiba, *Anais do XXVIII EnAnpad*, Curitiba, ANPAD, 2004, 1 CDROM
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LASTÓRIA, L. *Psicologia e cultura: um estudo de valores éticos e estéticos a partir do cotidiano de uma população de baixa renda*. 1992. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUCSP, FEA, São Paulo, 1992
- MACHADO, R. *Adequação de uma metodologia para cálculo do índice de qualidade percebida pelo mercado na construção do mapa de valor*. 2000. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica-PUCSP, FEA, São Paulo, 2000
- McKEENA, R. *O marketing de relacionamento*. Tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1993
- MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli. Porto Alegre: Bookman, 2000
- MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, v.18, 1988
- NEWBOLD, P. *Statistics for business & economics*. 4a.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995
- NOOTEBOOM, B. et al. Networks interactions and mutual dependence: a test in the car industry. *Industry and Innovation*, v.7, n.1, jun, p.117-144, 2000

- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organizational Studies*, v.19, n.4, p. 549/583, 1998
- PAES, F. *Estratégias de marketing de redes adotadas pelos empresários/distribuidores dos Municípios de Goiânia-GO*.2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis, 2002
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, Fall, p. 41-50, 1985
- PEREIRA, R. A influência das organizações em rede no papel e nas atividades de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, XXVI, 2002, SALVADOR, *Anais do XXV Congresso EnAnpad*, Salvador, ANPAD, 2002, 1 CD ROM
- PITASSI, P.; MACEDO-SOARES, T. Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição especial, p.75-99, 2003
- PLOURABOUE, F.; STEYER, A.; ZIMMERMANN, J. Learning induced criticality in consumers' adoption pattern: a neural network approach. *Economic Innovation New Technologies*, v.6, p. 73-90, 1998
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Braga. 7a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991
- ROKEACH, M. *The nature of human values*, New York, The Free Press, 1973.
- ROSENZWEIG, P.; NOHRIA, N. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, second quarter, p.229-251, 1994
- SANDLIN, J. Culture, consumption and adult education: refashioning consumer education for adults as a political site using a cultural studies framework. *Adult Education Quarterly*, v.55, n.3, p. 165-181, May, 2005
- SCHWARTZ, S. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, n.3, 1987
- SCHWARTZ, S. Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v.26, n.1, 1995
- SZAFIR- GOLDSTEIN, C. *O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto*. 2000. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo-USP, FEA, São Paulo, 2000
- WOMACK, J.; JONES D.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992
- WOODRUFF, R. Customer Value: the next source to competitive advantage. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v.25, n.2, p.139-153, 1997
- WRIGHT, R. *Administração estratégica*. Tradução Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000
- ZOLKIEWSKI, J.; TURNBULL, P. Do relationship portfolios and network provide the key to successful relationship management? *Journal of Business and Industrial Marketing*, v.17, n.7, p.575-597, 2002