



STANFORD

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

CASO: HR-29
DATA: 26/03/07

KELLER WILLIAMS REALTY (A)

Não há nada que a Coldwell Banker ou qualquer outra empresa tenha que consiga competir com este modelo.- Mark Willis, Presidente e Diretor Executivo CEO, Keller Williams Realty

INTRODUÇÃO

Mark Willis saiu agora de uma reunião com Mo Anderson e com Gary Keller. Willis, que foi Presidente e Diretor Executivo da Keller Williams Realty, discutia com o seu vice-presidente e fundador da empresa sobre os planos de expansão da presença da Keller Williams na Costa Leste e Oeste. Os três executivos conheciam extremamente bem a situação financeira. Sabiam que o modelo operativo da empresa estava entre os mais lucrativos (se não *O* mais lucrativo) das empresas imobiliárias dos Estados Unidos. Além disso, a empresa estava também prestes a ser considerada uma das maiores empresas imobiliárias por número de agentes, tendo crescido de 8.000 em 2000 até mais de 70.000 em 2006, com a venda de novos *franchises* e com o recrutamento de agentes.

No entanto, o plano para aumentar a presença da Keller Williams em ambas as Costas acarretava riscos. Willis, Anderson, e Keller sabiam que a preservação da cultura da empresa era crucial para o seu futuro sucesso. Seria fácil replicar os sistemas operacionais – tudo desde o modelo económico ao plano de compensações, à participação nos lucros, e à estrutura organizacional – a maioria dos quais eram únicos do ramo. Mas, se a Keller Williams não encontrasse novos proprietários de *franchise* ou não recrutasse agentes que *vivessem* a cultura da empresa, a expansão estava condenada a falhar. Como Anderson disse a Willis na reunião:

A cultura nesta empresa é como o sangue da vida que corre pelo corpo. Fornece o oxigénio para o corpo viver e, sem ele, este sistema cai por terra.

Willis sabia que estava certo. A concorrência tinha-se dado conta do sucesso da Keller Williams e várias novas empresas tinham tentado copiar os seus sistemas. Nenhuma tinha adotado a cultura e, até à data, nenhuma tinha sido bem-sucedida financeiramente. À medida que a Keller Williams se expandia e crescia, a concorrência aumentava entre empresas novas e já estabelecidas, e a empresa teria que ter cuidado para encontrar novos proprietários de *franchise* que continuassem a implementar a cultura e sistemas responsáveis pelo seu sucesso.

Brian Tayan e o Professor James N. Baro prepararam este caso como base para uma discussão na sala de aula, em vez de para ilustrar o tratamento eficiente e ineficiente de uma situação administrativa.

Copyright ©2007 pelo Conselho de Administração da Leland Stanford Junior University. Todos os direitos reservados. Para encomendar cópias ou solicitar autorização para reproduzir materiais, enviar e-mail para Case Writing Office em: cwo@gsb.stanford.edu, ou para a morada: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 518 Memorial Way, Stanford University, Stanford CA 92305-5015. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, arquivada em sistemas de recuperação, utilizada em folhas de cálculo, ou transmitida de qualquer forma ou por quaisquer meios - eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem o consentimento prévio da Stanford Graduate School of Business.

Ramo Imobiliário Residencial

O mercado residencial constitui uma porção significativa da atividade económica nos Estados Unidos, representando aproximadamente 15 por cento do Produto Interno Bruto (PIB). Em 2005, 1,3 milhões de novas casas e 7,1 milhões de casas existentes foram vendidas.² O preço médio de vendas das casas já existentes foi de \$208.300, comparativamente com os \$185.200 do ano anterior.³ O ramo residencial criou milhões de empregos diretos na construção, crédito hipotecário, gestão de imóveis, e mediação imobiliária, bem como empregos indiretos na forma de melhoria de imóveis e gestão de imóveis.

A aquisição de casa própria representa uma fonte significativa de riqueza para indivíduos e respetivas famílias. Em 2004, 69,0 por cento dos lares norte-americanos eram proprietários das casas onde viviam, comparativamente com os 64,7 por cento em 1995 e 63,9 por cento em 1985.⁴ A aquisição de casa própria representou 32,3 por cento do ativo dos lares norte-americanos em 2004, comparativamente com os 35,7 por cento do ativo financeiro dos mesmos, tais como ações, obrigações, e outros tipos de poupanças.⁵ As taxas de juro a longo prazo permitiram a inúmeras famílias refinancear os seus créditos hipotecários e tirar dinheiro para consumo pessoal.

Mediadores Imobiliários

A maioria das transações de venda de casas é facilitada por empresas de mediação imobiliária, cujos agentes representam o comprador ou o vendedor. Em 2004, existiam 236.000 escritórios imobiliários nos Estados Unidos. Estes escritórios incluíam todas as estruturas de propriedade – desde propriedade e gestão independente a franchises regionais ou nacionais. As maiores empresas de mediação do país incluem a Coldwell Banker, Century 21, e a Prudential. Apesar da presença de algumas empresas de mediação imobiliária por todo o país, este ramo continua local e fragmentado. As principais empresas de mediação regionais tinham apenas 9,1 por cento de quota de mercado em 2004.

Para funcionar num mercado local, uma empresa de mediação deve possuir uma licença concedida pelo estado. Os agentes imobiliários individuais devem também possuir uma licença. As empresas de mediação imobiliária lucram através de comissões geradas pelas vendas de casas. As taxas de comissão padrão variam normalmente entre os 5 e 6 por cento do valor da transação, embora, em alguns casos, o cliente negocie um desconto. As comissões são divididas quando duas empresas imobiliárias se associam numa determinada transação para compensar pelo trabalho realizado quer

1 Fonte de informação do ramo: National Association of REALTORS®, “Estrutura, Conduta e Desempenho do Ramo de Mediação Imobiliária,” Novembro de 2005,

<http://www.realtor.org/Research.nsf/Pages/CompetitionRealEstateResearch>, (3 de Abril de 2006), exceto onde anotado em contrário.

2 Gabinete de Censos Norte-Americano e o Departamento Residencial e de Desenvolvimento Urbano, “Novas Vendas Residenciais,” 2005, <http://www.census.gov/const/www/newsresalesindex.html> (3 de Abril de 2006).

3 National Association of REALTORS®, “Vendas de Casas Existentes, Dados Mensais para os Estados Unidos e Regiões,” 2005, <http://www.realtor.org/Research.nsf/Pages/EHSdata> (3 de Abril de 2006).

4 Gabinete de Censos Norte-Americano, “Taxas de Propriedade de Casas para os Estados Unidos e Regiões: 1965 até ao Presente,” 1985-2005, <http://census.gov/hhes/housing/hvs/historic/hist14.html> (3 de Abril de 2006), média durante quatro trimestres.

5 Bucks, Brian K. et al, “Recentes Alterações na Economia Familiar Norte-Americana: Provas do Levantamento sobre a Economia Consumista de 2001 e 2004,” realizados pelo Conselho da Reserva Federal, <http://federalreserve.gov/pubs/bulletin/2006/financesurvey.pdf> (3 de Abril de 2006).

pelo agente de compra como pelo de venda. O mediador compensa o agente responsável pela transação quer com um honorários fixos ou, mais habitualmente, com uma percentagem da comissão. Em 2004, a partilha da comissão era composta por 60 por cento do total que era pago ao agente e os restantes 40 por cento eram retidos pelo mediador para cobrir despesas de funcionamento.

Processo de Venda de Casa

Os proprietários das casas vendem o seu imóvel colocando-o numa empresa de mediação imobiliária local. Um agente dessa empresa mediadora insere os dados do imóvel numa base de dados local ou regional, denominada de Multiple Listing Service (MLS). O acesso aos MLS é restrito a agentes imobiliários detentores de licença. A maioria dos MLSs disponibiliza a sua angariação a todos os participantes detentores de licenças na área, assegurando assim que a maioria dos mediadores de uma região têm acesso ao inventário total de propriedades do mercado a dada altura. Como resultado, os vendedores residenciais podem angariar o respetivo imóvel numa empresa mediadora e ainda garantir que está disponível para todos os compradores. Também os compradores residenciais necessitam de contactar apenas uma empresa mediadora para ter acesso à lista completa de angariações de imóveis para venda.

Os clientes costumam escolher uma empresa ou agente mediador com base em referências ou na sua experiência própria com uma transação anterior. O National Association of REALTORS® estimou que, em 2004, 60 por cento dos clientes se baseava numa referência ou numa experiência passada aquando da escolha de um agente. Adicionalmente, os proprietários residenciais consideram fatores como reputação de mercado, perícia com um determinado tipo de transação, ou marca. Em inúmeros casos, o cliente escolhe um determinado agente com reputação de conhecimento e bom serviço prestado, em vez da empresa mediadora.

Em certos casos, os proprietários residenciais optam por vender o imóvel sem colocá-lo numa lista de angariações através de um mediador. Estas transações são denominadas de “à venda pelo proprietário” (FSBO). Nas transações FSBO, o proprietário residencial procura executar a transação sem ajuda e a propriedade não é incluída no MLS. Contudo, o vendedor pode ser contactado por um agente imobiliário detentor de licença em representação do comprador e, neste caso, o vendedor tem de negociar diretamente com o agente do comprador para poder receber a devida compensação. Em 2004, cerca de 14 por cento das vendas residenciais era FSBO.

Agente Imobiliário

A maioria dos agentes imobiliários são trabalhadores independentes que representam uma determinada empresa de mediação. Os agentes normalmente não recebem salário, benefícios de saúde ou reforma, ou folgas remuneradas. Na maioria dos casos, a única fonte de compensação que os agentes recebem é a divisão de comissão negociada com o mediador.

Os agentes imobiliários têm de passar um exame qualificativo para obtenção de licença imobiliária para negociar num determinado estado. Os novos agentes imobiliário têm, comumente, de escalar uma muito íngreme curva de aprendizagem para ganhar conhecimento do mercado local e construir

uma reputação na comunidade. Como resultado, são necessários vários anos para um agente imobiliário atingir o sucesso financeiro.

Porque os agentes são a fonte principal de contacto com os clientes, têm uma forte influência sobre a satisfação destes clientes. À medida que um agente se torna cada vez mais bem-sucedido num determinado mercado local, a sua reputação torna-se mais importante do que a da empresa mediadora no que diz respeito a atrair negócios. Porque a relação entre o agente e a sua carteira de clientes é transaccional, existem poucos custos de transição para o proprietário do imóvel continuar a trabalhar com o mesmo agente se este mudar de empresa. Como resultado, também o agente incorre baixos custos de transição quando decide mudar de empresa mediadora.

A National Association of REALTORS®

A National Association of REALTORS® é uma organização comercial que presta serviços de lobbying político, publicidade e análise económica como suporte ao ramo imobiliário. Ser membro da National Association of REALTORS® é equivalente a uma designação profissional para os agentes imobiliários e é sinal de qualidade profissional para muitos dos potenciais clientes. Em 2004, existiam cerca de 2,5 milhões de agentes imobiliários com licença profissional nos Estados Unidos e nem todos estavam ativos no mercado. Desses 2,5 milhões, mais de 1,2 milhões eram membros da National Association of REALTORS®.

RE/MAX: A Empresa das Comissões a 100 Por Cento⁶

Em 1973, um novo modelo competitivo foi introduzido no ramo imobiliário. David Liniger, um agente imobiliário de Denver, Colorado, apercebeu-se das inúmeras falhas que existiam nas operações de mediação imobiliária tradicional. Ele acreditou que uma profissão no imobiliário era largamente caracterizada pelo nível júnior, agentes inexperientes cuja falta de conhecimento conduzia a uma prestação de serviços sem qualidade. Para o proprietário da empresa de imobiliário, saía caro manter este tipo de agentes, pois requeriam o mesmo valor de despesas gerais do que os agentes de topo, mas não contribuíam com o mesmo nível de receitas de comissões. Em muitos casos, um agente júnior vendia uma ou duas casas por ano, mal gerando comissão suficiente para cobrir os seus custos na empresa. De forma geral, estes agentes juniores acabavam por desistir da profissão ao final de dois anos, conduzindo a uma taxa de rotatividade de pessoal bastante cara para a empresa de mediação imobiliária.

A economia favorável do ramo imobiliário era maioritariamente gerada por agentes de topo. Liniger verificou que os 20 por cento principais agentes geravam cerca de 80 por cento dos rendimentos provenientes de comissões do ramo. Além disso, estes agentes eram reconhecidos por prestar o nível mais elevado de atendimento ao cliente e eram os que detinham mais conhecimento sobre os seus mercados locais.

⁶ Informação RE/MAX de: Harkins, Phil e Keith Hollihan, Everybody Wins, (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005).

No entanto, estes agentes tinham contratos de trabalho com base em compensações, o que os obrigava a dividir as suas comissões irremediavelmente com as empresas mediadoras para as quais trabalhavam. Esta divisão de comissão era geralmente igual para os agentes de topo e para os juniores, mesmo que os agentes de topo fossem significativamente mais lucrativos para a empresa. De facto, os agentes de topo estavam a subsidiar os agentes menos produtivos. Incapazes de negociar termos de compensação substancialmente melhores, estes agentes costumavam sair da empresa para iniciar um negócio de mediação imobiliária por conta própria.

A visão de Liniger para a RE/MAX foi de criar uma empresa que empregava apenas agentes de topo. Para atrair estes agentes, a RE/MAX oferecia 100 por cento da comissão como compensação ao agente e, em contrapartida, cobraria ao agente uma taxa fixa para cobrir as despesas operacionais e a utilização do nome RE/MAX. Essa taxa fixa seria estabelecida de modo a que o agente pudesse cobri-la com cerca de três vendas por ano. Acima desse nível, as receitas provenientes de comissões seriam na sua totalidade lucro do agente; abaixo desse nível, o agente estaria melhor a trabalhar com a tradicional partilha de comissão padrão. Esta estrutura de compensação seria atrativa para os agentes de topo, que confiavam no seu sucesso futuro, e iria evitar a entrada de agentes juniores que não podiam arriscar este tipo de acordo. O resultado seria um processo de auto-seleção em que os melhores agentes imobiliários iriam todos para a RE/MAX e por lá permaneceriam.

Da perspectiva de Liniger, a RE/MAX não estava no negócio imobiliário tanto quanto estava do negócio dos agentes imobiliários. Para que a RE/MAX tenha sucesso, é necessário proporcionar o melhor ambiente para os seus agentes serem bem-sucedidos. Como resultado, adicionalmente ao seu sistema de compensações, a RE/MAX focou-se na criação de uma organização com base na formação que aumentaria o sucesso dos seus agentes.

A História da Keller Williams

Em 1986, Gary Keller, agente imobiliário e presidente de uma pequena empresa imobiliária em Austin, Texas, chamada Keller Williams Realty, descobriu que estava a perder uma percentagem significativa dos seus melhores agentes para um franchise RE/MAX em rápida expansão na zona. Estavam a sair porque uma queda no mercado imobiliário de Austin tornara difíceis as condições económicas e a RE/MAX oferecia uma comissão de 100 por cento, que era superior à habitual divisão de 50 por cento de comissão que a Keller Williams oferecia na altura. Para Keller, saía caro dedicar recursos à criação de agentes, apenas para perdê-los quando estes se tornavam produtivos.

Keller juntou, então, os seus agentes restantes e pediu-lhes para trabalhar com ele para criar um sistema que encorajaria as pessoas a ficar. Juntos, criaram um novo modelo para gerir a empresa, que ele implementou no ano seguinte. Keller acreditava que este novo modelo não só travaria a avalanche de perdas de agentes para as empresas que pagavam comissões a 100 por cento, como também iria reverter a tendência a favor da Keller Williams. Estava convencido que o sistema que ele e os seus agentes criaram era superior, quer do ponto de vista económico como cultural, e que traria definitivamente uma vantagem competitiva sustentável no ramo imobiliário.

Keller continuou a gerir a empresa durante a década de 1980 e no início da década de 1990, abrindo escritórios adicionais em Austin e noutras cidades do Texas. Nem todos estes escritórios foram tão

bem sucedidos como o escritório original de Austin, embora Keller continuasse a acreditar que o modelo Keller Williams iria resultar. Em 1992, Keller começou a considerar expandir a empresa ao nível nacional. Nessa altura, ele conheceu Mo Anderson e discutiu com ela a ideia de abrir um escritório em Oklahoma. Anderson, que estava nos cinquenta na altura, tinha crescido como filha de um rezeiro e o início da sua carreira fora como professora de música numa escola pública. Mais tarde, iniciou-se no ramo imobiliário e geriu com sucesso um escritório da Century 21 em Edmond, Oklahoma, que acabou por vender à Merrill Lynch. Nessa altura, foi o 3º escritório mais produtivo por volume de transações no sistema de franchise Century 21 (7.500 escritórios), mesmo sendo o preço médio residencial em Oklahoma substancialmente inferior à média nacional.

Anderson reconheceu o valor do modelo Keller Williams, tendo, ela própria, implementado semelhantes políticas e práticas no seu escritório Century 21 e, rapidamente, foi trabalhar na criação do escritório Oklahoma Keller Williams. Por volta de 1995, Keller reconheceu que Anderson detinha inúmeras capacidades de liderança que lhe faltavam a ele e pediu-lhe que assumisse o cargo de presidente da empresa. Sob liderança de Anderson nos últimos onze anos, a Keller Williams corrigiu assuntos operacionais nos seus primeiros escritórios, padronizou o seu modelo operativo, e aumentou, com sucesso, para mais de 600 escritórios e 72.000 agentes (ver **Exemplo 1** das estatísticas de crescimento da Keller Williams). Por volta de 2006, com 69 anos, Anderson cedeu muita da gestão da empresa a Mark Willis, que assumiu o papel de Presidente e Diretor Executivo, e a Mary Tennant, Diretora de Operações. Contudo, Anderson continuou a ter um papel de liderança muito visível na empresa, na qualidade de vice-presidente.

O Modelo Keller Williams

A abordagem Keller Williams combina um modelo económico com lucros através de economias de escala e um modelo cultural com base em relações interdependentes. Keller Williams acreditava que o seu modelo se diferenciava dos modelos dos seus dois principais concorrentes: mediações imobiliárias tradicionais e empresas que pagam comissões a 100 por cento.

As empresas de mediação imobiliária tradicional que faziam parte de um franchise nacional ou que eram propriedade independente, funcionavam de acordo com o que Keller Williams descreveu como “modelo de relação-dependente”.⁷ Estas empresas gastavam milhões de dólares em publicidade para aumentar a sensibilização local sobre a sua marca, que eles acreditavam lhes dava vantagem para atrair negócios no mercado. Os agentes que trabalhavam nestas empresas procuravam ganhar referências de negócios e aumentar a sua própria reputação no mercado, através de uma associação com esta marca. Apesar de os agentes nestas empresas de mediação serem trabalhadores independentes, o gerente do escritório tomava todas as decisões mais importantes de um modo hierárquico, e o relacionamento era culturalmente tido como o de empregado-empregador. Por exemplo, ao recrutar um talentoso agente imobiliário para o seu escritório, o mediador poderia negociar negócios especiais à parte, que poderiam incluir uma divisão de comissão mais atrativa ou outros acordos financeiros, sem que os outros agentes do escritório soubessem.

⁷ Entrevista com Mark Willis, Presidente e Diretor Executivo da Keller Williams Realty. 8 de Novembro de 2006. A linguagem das relações dependentes, independentes e interdependentes adotadas de Stephen Covey.

As empresas de comissão a 100 por cento, especialmente a RE/MAX, funcionavam sob um “modelo de relação independente”. Ao cobrar os agentes por uma despesa fixa pelo uso do escritório e da marca da empresa, estas empresas criaram efetivamente uma cultura onde os agentes funcionavam como trabalhadores independentes dentro do escritório. Os agentes muito bem-sucedidos eram atraídos pelo modelo porque já tinha pago generosas divisões de comissões; contudo, não criou uma cultura de pessoas que trabalhassem juntas para melhorar o seu próprio sucesso e o sucesso de todo o escritório.

Keller Williams descreveu o seu próprio modelo de negócio como uma “relação interdependente” entre os proprietários do escritório local e os agentes nomeados para atingir lucros através da escala económica. Quer o mediador como o agente deveriam lucrar na qualidade de parceiros, partilhando quer os rendimentos líquidos como a tomada de decisões. Não gostando da conotação implícita em palavras tais como “mediador”, a empresa referiu-se às suas agências mediadoras como “market centres”, e os proprietários dos market centres de “operating principals” (ou OPs), e aos indivíduos que lideram os market centres como “team leaders”. Os agentes, os OPs, e os team leaders deveriam ser bem-sucedidos através dos esforços mútuos.

O Modelo Económico

O modelo económico Keller Williams baseou-se em manter baixas as despesas fixas e a gerar um volume elevado de comissões para alcançar economias de escala e excesso de rentabilidade ao nível do market center. Esta alavancagem económica foi impulsionada principalmente devido a ter um número significativamente superior de agentes por market center do que empresas imobiliárias concorrentes. Onde a mediação média nos Estados Unidos contava com 49 agentes por escritório em 2006, a média do market center Keller Williams contava com 174 agentes. Como resultado, um market center Keller Williams médio gerava um volume de transações e rendimento bruto proveniente de comissões significativamente superior à sua concorrência. Este volume superior de transação agregada ao nível do market center mais do que compensava pela média de produtividade de vendas mais reduzida por agente (ver **Exemplo 2** para mais informações sobre a produtividade dos market centres versus a sua concorrência).

Quer as tradicionais empresas de mediação imobiliária como as que pagam 100 por cento de comissão não conseguiram atingir estas economias de escala, porque os seus escritórios estavam localizados muito perto uns dos outros. A sede internacional dessas empresas, procurando maximizar os honorários de franchise com o aumento da abertura do número de escritórios, alocou um território demasiado pequeno a cada agência mediadora. Estas agências podem atingir uma enorme quota de mercado quer ao nível do número de agentes como do volume de transações num determinado território, mas esta quota de mercado foi dividida entre mais do que uma agência. Como resultado, estes franchises funcionavam com uma base maior de custos fixos que diminuía a sua rentabilidade.

Em contraste, o modelo Keller Williams encorajou cada market center a manter baixas as despesas gerais e fomentar o crescimento pela criação de receitas antes de incorrer às despesas associadas. O principal impulsionador da rentabilidade era o número de agentes, com os market centres criados para iniciarem negócio com 40 agentes. Keller Williams referiu-se ao período inicial de dezoito

meses de funcionamento de um market center como o período de lançamento. Os market centers mais lucrativos da Keller Williams recrutavam 40 agentes no primeiro mês de funcionamento e aumentavam esse número para 100 agentes até ao final do período de lançamento.

Por último, Keller Williams deu instruções explícitas aos OPs e team leaders sobre como gerir um market center para obter o máximo lucro. As instruções cobriam assuntos específicos tais como gestão do orçamento e do fluxo de caixa, através dos quais Keller Williams procurou instaurar uma perspetiva de negócios regimentada para o funcionamento do market center.

Modelo de Remuneração

A divisão de comissões que a Keller Williams oferecia aos agentes era um misto do que era oferecido pelos franchises tradicionais e pelas empresas que pagavam comissões a 100 por cento. Um agente Keller Williams receberia uma divisão de comissão na ordem dos 70/30 desde o primeiro dólar da comissão total gerada. Esse mesmo agente seria responsável pelo pagamento de uma taxa de franchise à agência internacional todos os anos, cujo limite era de \$3.000. O agente seria também responsável pelo pagamento de uma taxa ao market center, referida como company dollar. O company dollar tinha também um valor limite que variava de região para região, em que as zonas com preços médios elevados de vendas residenciais teriam um limite superior a pagar pelo custo geral superior de fazer negócio nessas áreas. Esse limite era determinado pelo OP aquando do lançamento da empresa e geralmente variava dos \$20.000 até aos \$50.000 dólares anuais. O agente guardaria para si com todas as comissões totais geradas a partir desse valor. Agente esse ao qual seriam cobradas todas as despesas variáveis fora da sua percentagem retida da comissão geral (ver **Exemplo 3** para comparar a divisão de comissões entre a Keller Williams e a concorrência).

Os agentes que geravam comissão total suficiente para pagar o valor máximo de company dollar ao market center eram designados de cappers. Da perspetiva do market center, era lucrativo aumentar o número de cappers porque estes indivíduos estavam a contribuir com o máximo para cobrir os custos fixos do market center; isto é, eram os produtores de rendimentos mais eficientes. Os agentes que produziam acima do limite não geravam lucro adicional para o market center, logo não davam qualquer contributo adicional para a rentabilidade da empresa. Porque o market center era, maioritariamente, uma operação de custo fixo, um número elevado de cappers conduzia a um nível elevado de rentabilidade.

A Keller Williams era única entre as empresas imobiliárias, pois oferecia uma segunda fonte de rendimento – a participação nos lucros – aos seus agentes. A fórmula para distribuição de lucros foi baseada nos agentes que cada agente tinha recrutado para a empresa, a produtividade desses agentes, e os lucros gerados por cada market center. Esta fórmula deu aos agentes crédito, não apenas pela produtividade dos agentes que recrutaram diretamente, mas também pelos agentes que esses agentes recrutaram numa elaborada função de fases que se estende a sete níveis. O mais importante é que os agentes recebiam crédito e uma percentagem do lucro, independentemente do market center para o qual tinham recrutado um agente; um agente do Texas podia receber uma participação nos lucros por um agente que referiu a um market center da Flórida.

Todos os meses, no dia 21 de cada mês, cada um dos market centres era obrigado a enviar à agência internacional um relatório dos lucros que tinha feito. Estes valores eram inseridos num sistema central que calculava a participação nos lucros devida a cada agente da empresa. Todos os market centres usavam o mesmo cálculo de participação nos lucros:

- 25 por cento dos primeiros \$2.990 de lucro do market center contribuía para a pool da participação nos lucros.
- 35 por cento dos \$8.250 seguintes contribuíram então para a pool.
- 50 por cento de quaisquer lucros \$11.240 também contribuíram para a pool.
- Os restantes lucros pertenciam ao OP de cada market center como retorno do seu capital.

A pool de lucro total foi então alocada a todos os agentes da empresa, de acordo com a fórmula de participação nos lucros (ver **Exemplo 4** para a fórmula de participação nos lucros). De maneira efetiva, a participação nos lucros premiava o recrutamento de agentes muito produtivos. Mais importante, um agente Keller Williams que se reforme da empresa deveria continuar a receber uma participação nos lucros desde que os agentes que eles recrutaram continuassem na empresa. Mesmo se o agente falecesse, o seu legado continuaria a receber a participação nos lucros. Esta política representava uma rara forma de rendimento residual num ramo onde os agentes geralmente viam os seus rendimentos cessar imediatamente aquando da reforma.

Em 2005, a Keller Williams partilhou lucros de \$48,5 milhões com os seus agentes. A empresa esperava ter uma pool total de participação nos lucros de \$150 milhões por volta de 2010 (ver **Exemplo 5** para consultar o crescimento histórico na participação nos lucros). Nenhum outro franchise na indústria imobiliária tinha uma plataforma de contabilidade e tecnologia comum partilhada por todos os escritórios que facilmente replicaria este cálculo. A implementação deste tipo de sistema em empresas imobiliárias já estabelecidas representaria um investimento significativo.

A combinação do modelo económico Keller Williams, com o sistema de compensação de duas partes, resultou num sistema que oferecia elevada rentabilidade quer aos agentes quer aos OPs dos market centres (ver **Exemplo 6** para consultar a comparação da rentabilidade da Keller Williams com a das principais empresas imobiliárias).

Modelo Cultural

O modelo económico de atingir lucros elevados ao nível do market center através das economias de escala e do modelo de compensação de oferecer uma generosa divisão de comissões e participação nos lucros foram dois fatores essenciais que conduziram ao rápido crescimento da Keller Williams. E, no entanto, de acordo com os líderes da Keller Williams, foi o modelo cultural de interdependência e de ser bem-sucedido através dos esforços de outros que foi o elemento crítico que conduziu ao sucesso geral da Keller Williams. Mary Tennant, Diretora de Operações, afirmou:

“Temos como facto que os nossos sistemas não funcionam sem a nossa cultura. Precisamos da nossa cultura para atingir o nosso total potencial”.⁸ Mo Anderson identificou a cultura como sendo “a cola que mantém tudo junto”.⁹ De acordo com Sharon Gibbons, antiga vice-presidente das finanças, “É muito difícil separar a cultura e os sistemas, porque os sistemas são criados para a cultura e a cultura existe para os sistemas”.¹⁰ A cultura Keller Williams estava descrita na missão, valores e declarações de crenças da empresa, e estava ainda refletida em todos os aspetos dos seus sistemas, políticas e práticas.

Missão, Valores, e Crenças

A missão da Keller Williams era: “Construir carreiras que valem a pena seguir, negócios que valem a pena ter, e vidas que valem a pena viver”. Construir carreiras que valem a pena seguir significava que se esperava que todos os indivíduos – quer sejam agentes, um OP, um team leader, ou outro qualquer cargo – deveriam singrar ao nível mais elevado do desempenho profissional. Isto também significava que esses indivíduos deveriam ajudar os que os rodeavam a atingir esse nível mais elevado. Construir negócios que valem a pena ter significava uma empresa muitíssimo lucrativa, com os lucros partilhados pelos OPs e agentes através da participação nos lucros. Criar vidas que valem a pena viver significava comportar-se ao mais elevado nível ético e moral possível, com os frutos desse esforço claramente visível através de uma reputação imaculada e uma prática de devolver à comunidade local.

Os valores da empresa eram:

- Deus, família, depois o negócio.
- Acreditamos que o imobiliário é um negócio local conduzido por agentes imobiliários individuais e pela sua imagem local com os seus centros de influência e carteira de clientes.
- Acreditamos que os nossos associados devem ser tratados como partes interessadas.
- Acreditamos que as empresas de partes interessadas medem sempre os lucros ou as perdas, abrem os livros da contabilidade, e dizem a verdade.
- Acreditamos que as pessoas que com quem trabalhamos é de facto muito importante.
- Acreditamos que o lucro é muito importante.
- Acreditamos que não existe nenhuma transação que valha colocar em risco a nossa reputação.

Mo Anderson falou sobre o sistema de valores da empresa:

O primeiro é o mais importante para nós e isso quer dizer que “Deus e a família vêm primeiro, e depois vem o negócio”. Bem, não há nada tão politicamente incorreto. Mas sabem que mais? Não me interessa! Digo a todos que nos venham visitar – porque fazemos com que todos nos venham visitar antes de considerarem seriamente em comprarem um

⁸ Entrevista com Mary Tennant, Diretora de Operações, Keller Williams Realty, 8 de Novembro de 2006.

⁹ Entrevista com Mo Anderson, vice-presidente, Keller Williams Realty, 8 de Novembro de 2006.

¹⁰ Entrevista com Sharon Gibbons, VP da MCA Division, 8 de Novembro de 2006.

franchise – digo-lhes diretamente que necessitam saber que Deus e a família são realmente importantes para esta empresa. Podem ser judeus, budistas, cristãos, qualquer seja a vossa religião, isso e a vossa família deve vir sempre primeiro. E este negócio em segundo. E se isso não vos soar bem, então não somos compatíveis. Porque este é o valor mais importante que temos.¹¹

O sistema de crenças da Keller Williams foi documentado por Gary Keller, juntamente com um grupo dos seus melhores agentes da agência Keller Williams do sudoeste de Austin. Foi redigido como uma descrição dos aspetos no ambiente de trabalho e padrões profissionais que estes agentes sentiram que conduziu ao seu sucesso enquanto negócio. Este sistema de crenças foi mais tarde institucionalizado por Anderson e os outros líderes da Keller Williams como um conjunto de padrões que todos os membros da equipa deveriam utilizar para conduzir as suas interações profissionais. De acordo com Gary Keller:

Ao trabalhar com sucesso em conjunto com outra pessoa, começamos a dar conta que tem de haver uma certa dose de fator comum e, geralmente, tem a ver com cultura – como pensamos, como falamos uns com os outros, como tomamos decisões juntos, como interagimos em conjunto.¹²

A cultura comum da Keller Williams foi descrita neste sistema de crenças que Gary Keller encapsulou com o acrónimo WI4C2TS (pronunciado “why four see two tees”):

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| ■ Win-Win | Ou não há acordo |
| ■ Integridade | Fazer as coisas certas |
| ■ Clientes | Sempre em primeiro lugar |
| ■ Compromisso | Em tudo o que fazemos |
| ■ Comunicação | Entender antes de ser entendido |
| ■ Criatividade | Ideias antes dos resultados |
| ■ Trabalho em equipa | Juntos conseguimos mais |
| ■ Confiança | Começa com honestidade |
| ■ Sucesso | Com envolvimento das pessoas |

Destes, Gary Keller acreditava que o primeiro e o último eram os mais importantes:

Na verdade, transformou-se na filosofia “win-win” (em que todos saem a ganhar), porque essa foi a primeira... e tornou-se conhecida pelo último S, que significa “sucesso com envolvimento dos outros, e não à volta dos outros”. E eu creio realmente que quando explicamos às pessoas sobre o **WI4C2TS**, embora nem todas compreendam a sua totalidade, quase todas se lembram da primeira e da última... Quando vamos tomar decisões, e vamos ser bem-sucedidos, literalmente incluímos todos os que podemos no processo de tomada de decisão e certificamo-nos que todos são bem-sucedidos com essas decisões... E, para mim, as filosofias “win-win” e “obter o sucesso com envolvimento das pessoas” eram como as respostas a uma filosofia que criou esta incrível cultura.¹³

¹¹ Entrevista com Mo Anderson, Keller Williams, 17 de Julho de 2006

¹² “Gary Williams sobre a História da Keller Williams”, Keller Williams Realty, Inc. 2006

¹³ Ibid, op. cit.

Mark Willis, Presidente e Diretor Executivo, concordou que o sistema de crenças da empresa era crucial para o crescimento da Keller Williams e utilizou o “modelo relação-independente” da RE/MAX como ponto de contraste. Especificamente, não concordou com a afirmação do presidente da RE/MAX, David Linger, de que os mediadores que estavam no ramo imobiliário e tinham nos agentes os seus clientes:

O agente não é o cliente do mediador. O agente é o seu parceiro. E têm que ser tratados como parceiros. Quem quiser uma relação condenada, entra numa relação cliente e cobra-lhe demasiado ou dá-lhes menos do que podem ganhar noutra sítio e você será o problema. Mas a linguagem dos parceiros é a de que estamos juntos neste negócio, vamos ter problemas juntos, vamos resolvê-los juntos, vamos trabalhar numa solução win-win onde vamos ganhar o mais que pudermos com uma relação e eu vou lucrar mais com essa relação, e vai ser uma relação ao nível mais elevado. Os parceiros não nos deixam. Não nos apontam uma arma à cabeça, mas os clientes sim.¹⁴

Para um agente se sentir que é parte interessada e que é parceiro da empresa, Willis acreditava que a empresa tinha de manter quatro práticas. Primeiro, a empresa tinha de partilhar os seus lucros.

Segundo, a empresa tinha de envolver os agentes na tomada de decisões. Terceiro, a empresa tinha de abrir a sua contabilidade. E quarto, a empresa tinha de dar formação aos seus agentes para estes serem melhores agentes e bons profissionais de negócio. Juntas, estas práticas criaram uma cultura de relações interdependentes que permitiram aos membros da equipa atingir um elevado nível positivo de sucesso.

Estrutura Organizativa e Políticas como Manifestação de Cultura

Os leaders Keller Williams acreditavam que a estrutura da empresa ultrapassava a sua cultura e que os sistemas, políticas e práticas da empresa eram um produto do sistema de crenças WI4C2TS. Também acreditavam que as economias de escala e elevada rentabilidade dos seus market centres eram o resultado direto da cultura e práticas organizativas e que os market centres que não atingiam elevados níveis de rentabilidade falhavam devido à implementação mal sucedida da cultura e práticas.

Estrutura do Market Center

O Market Center era propriedade de um operating principle (OP), o qual era então responsável pela contratação de um team leader para liderar o market center. Era importante a separação destes dois papéis e que o OP não tivesse que servir também de team leader. Gary Keller acreditava que, para que o team leader melhorasse o market center com o passar do tempo e atingir o seu total potencial, essa pessoa necessitava de uma pessoa de fora que o responsabilizasse pelos resultados. Adicionalmente, um team leader bem-sucedido requeria uma personalidade única que o diferenciase da personalidade de um OP, devido às responsabilidades inerentes ao cargo.

¹⁴ Entrevista com Mark Willis, Presidente e Diretor Executivo, Keller Williams Realty, 8 de Novembro de 2006

Antes de serem contratados como team leaders para um novo market center, os candidatos ao cargo tinham de submeter-se a um teste de personalidade criado especialmente para a Keller Williams pela Bain Consulting. O modelo avaliava os indivíduos de acordo com quatro atributos de personalidade e cada função do cargo tinha a sua própria combinação otimizada. O perfil ideal de um team leader era:

- Iniciativa: O team leader tinha que ter um elevado sentido de iniciativa, em que seja orientado para os resultados, decisivo, exigente, e direto. Uma pessoa com pouca iniciativa seria descrita como orientada para o processo, cautelosa e conservadora.
- Sociável: O team leader devia ser muito sociável. Esta característica era necessária como qualidade natural e não algo que requeresse muito esforço ou energia psicológica para manter.
- Calma: O team leader não deve ter um resultado muito elevado neste fator, pois deve ser impaciente, em constante mudança e apressado.
- Conformado: O team leader também não deve ter um resultado muito elevado neste fator. Devem sim ser autoconfiantes, livres nas suas ações, terem opiniões e serem individualistas. Esta pessoa não deve ser perfeccionista, muito precisa, muito orientada para os detalhes ou que necessite de orientação.

Foram criados perfis únicos de personalidade para todos os cargos disponíveis na Keller Williams, incluindo o de Presidente, e todos os candidatos contratados para a empresa deviam fazer o teste de personalidade num processo denominado de Recrutamento e Seleção. Os candidatos que não tinham perfis de personalidade eram encorajados a candidatarem-se a cargos mais apropriados.

A primeira responsabilidade do team leader no lançamento de um novo market center era recrutar um grupo chave composto por cinco agentes de topo de outras empresas da zona. Era importante que o team leader recrutasse um grupo chave de agentes que eram influentes nos seus mercados, porque esses agentes seriam responsáveis pelo recrutamento de outros agentes durante o período de lançamento. Os agentes de sucesso que eram respeitados no mercado local, mas que não tinham influência, não seriam recrutadores eficientes. Porque o market center não começa a ser rentável até ter atingido os 40 agentes, era importante que o tamanho da equipa aumentasse rapidamente. Quer o team leader como o grupo chave tinham de estar formados antes do acordo de franchise para um novo market center ser aprovado pelo escritório internacional.

Porque o papel de team leader era preenchido por alguém que não o proprietário, o team leader construiu o respetivo rendimento maioritariamente através da participação nos lucros pelos agentes recrutadores, especialmente os cappers. Um team leader capaz de recrutar um grupo chave influente que, em troca, recruta mais agentes para o market center iria rapidamente criar o seu rendimento através da participação nos lucros. Porque a fórmula de participação nos lucros dava crédito a indivíduos recrutados até aos sete graus de separação, o team leader recebia uma percentagem dos lucros relativos a todos os agentes recrutados para o market center. As economias de escala implícitas no market center de custos fixos significava que o team leader e o grupo chave tinha todos os incentivos para aumentar rapidamente o número de agentes (ver **Exemplo 7** relativamente à

informação sobre as empresas de onde a Keller Williams atraiu os seus agentes mais bem-sucedidos).

Conselho de Liderança de Agentes

A gestão do market center não era responsabilidade única do team leader, nem era da responsabilidade conjunta do OP e do team leader. Os leaders da Keller Williams acreditavam que os agentes tinham uma responsabilidade igual no sucesso do market center e, por isso, deviam também fazer parte do processo de tomada de decisões. Como resultado, a gestão do market center era uma responsabilidade partilhada do OP, do team leader, e dos agentes top do market center, os quais colaboraram conjuntamente no chamado Agent Leadership Council (ALC). Os subcomités do ALC fizeram recomendações sobre assuntos especializados, tais como planeamento financeiro, recrutamento e retenção, marketing e publicidade, formação, tecnologia, eventos sociais, e solidariedade. A estrutura do ALC assegurava que cada market center é gerido como uma verdadeira parceria.

Os leaders da Keller Williams acreditavam que ter uma estrutura de gestão do ALC atingia vários objetivos. Primeiro, porque os principais 20 por cento dos agentes de um market center (medidos pela comissão total) foram convidados a assistir ao ALC, o comité era composto pelos agentes com maior conhecimento do mercado local. Segundo, e relacionado com este assunto, as decisões de gestão que eram tomadas pelos top agentes em vez de pelo proprietário seriam mais valorizadas pelo market center, especialmente entre os agentes. As decisões seriam reconhecidas como tendo passado uma negociação e processo de compra forçada e eram menos suscetíveis de serem consideradas “hierárquicas”. Terceiro, os agentes, ao participarem em decisões de gestão, aprenderiam uma mentalidade de negócio com especial atenção ao controlo de custos. Quando se pedia aos agentes para aprovar custos fixos e pagar por eles reduzindo o seu próprio quinhão da participação nos lucros, tinham mais incentivos para serem mais poupados. Por último, a estrutura ALC conduziu a uma melhor retenção de agentes de máximo desempenho, que sentiam que estavam verdadeiramente a gerir o seu próprio negócio.

Willis explicou como a estrutura do ALC e decisão partilhada conduziu a um maior sentido de parceria:

O que fazemos é dar poder às pessoas que connosco trabalham para tomarem decisões pelas quais se responsabilizam e são responsabilizados, porque lhes foi dada voz. Foram tratados como parceiros e foram respeitados... Se eu definir uma solução vencedora para si, e lhe disser como iremos vencer a um determinado nível, você irá guardar-me rancor. Enquanto, por outro lado, se lhe for dada a oportunidade de definir o modo como define a sua solução vencedora, e eu ajudá-lo a atingir essa solução vencedora, então irá sentir-se bem. Irá sentir que está a contribuir e que alguém lhe deu o que você deseja.¹⁵

15 Ibid, op. cit.

Na Keller Williams, havia um ALC não apenas ao nível local, como também ao nível dos escritórios da cidade, regionais e internacionais. Os agentes que serviram nestes ALCs de nível superior foram muito respeitados por toda a empresa.

Livros de Contabilidade Abertos

Para manter a integridade dos sistemas de tomada de decisões dos ALCs, a Keller Williams tinham uma política de livro de contabilidade aberto em cada market center. Todos os agentes podiam ver as despesas e receitas do market center. Porque a fórmula da participação nos lucros não mudava, o agente podia, ele próprio, fazer os cálculos para se certificar de que estava a receber a percentagem correta que lhe pertencia. Embora os livros de contabilidade não estivessem literalmente abertos por toda a empresa, quem recrutasse um agente para outro market center podia ter acesso aos livros de contabilidade desse market center uma única vez, se assim o solicitasse. Adicionalmente, as minutas das reuniões do ALC estavam disponíveis para serem consultadas pelos agentes, o que significa que não havia segredos entre os líderes do market center e os agentes. Por exemplo, na eventualidade de o team leader ter feito um acordo especial para recrutar um top agente para o escritório, os detalhes desse negócio foram decididos pelo ALC e tornaram-se informação pública do market center.

Formação

Os líderes da Keller Williams acreditavam que se era esperado que os indivíduos tivessem um papel significativo na tomada de decisão e gestão da empresa e das suas carreiras, então a empresa tinha obrigação de fornecer o treino necessário para que estes atingissem o seu total potencial. A formação era um elemento chave tão forte da cultura da empresa que Dave Jenks, vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento, referido à Keller Williams como “uma empresa de formação e consultadoria mascarada de empresa imobiliária”. Continuou a descrever a Keller Williams como “a empresa mais orientada para a formação do ramo”.¹⁶

A empresa utilizava uma vasta formação para transformar empregos imobiliários e gestão de agência imobiliária num negócio. Entre os eventos e seminários de formação encontram-se, por exemplo:

- Camp 4-4-3: Formação para que todos os agentes atinjam o percentil 80 da produtividade do ramo.
- Millionaire Real Estate Agent: Formação para os agentes da Keller Williams e não Keller Williams, baseada em técnicas publicadas no livro com título homónimo.¹⁷ Era também uma eficaz ferramenta de recrutamento para a empresa.
- Mega Agent Camp: Formação para agentes de topo (comissão total superior a \$180.000) criada para levar a sua produtividade até ao próximo nível.

¹⁶ Entrevista com Dave Jenks, vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento, Keller Williams, 8 de Novembro de 2006.

¹⁷ Keller, Gary, Dave Jenks e Jay Papasan, *The Millionaire Real Estate Agent*, (New York: Rellek Publishing partners, McGraw Hill, 2004).

- Masterminds: Seminários de grupo e sessões de debate para OPs, team leaders, e agentes, conduzidos pela liderança Keller Williams.
- Family Reunion: Combinação de atividades educativas, inspirativas e de diversão para todos os membros da equipa Keller Williams.

Os líderes da Keller Williams acreditavam que a educação era um processo contínuo dentro da empresa. Adicionalmente às técnicas imobiliárias e de gestão, a empresa também ensinava perspectivas de melhoria de vida que a empresa acreditava conduzir a um elevado desempenho. De acordo com David Osborn, vice-presidente do CORE Services:

A educação na nossa empresa é massiva, focada e contínua. As pessoas pensam que saem da universidade e a educação termina aí, mas, na realidade, a educação só está no início. Não é educação tão focada em como vender outro negócio, e nós vendemos muito, mas é a mestria da vida. Qual é o modo correto de pensar para atingir o sucesso? Estamos sempre a ensinar isso. Agora, se apenas 5 por cento das nossas pessoas compreenderem isso, irão permear toda a organização. Necessitamos que algumas pessoas na agência compreendam isso e eles servirão de exemplo para todos.¹⁸

(Ver **Exemplo 8** para um exemplo de perspectivas de vida ensinadas pela empresa).

Seja o Melhor Que Conseguir

Os líderes da Keller Williams acreditavam que o negócio deve ter um propósito maior e que a cultura da empresa encorajava os membros da equipa a comprometer-se a levar o estilo de vida de auto-mestria que iria melhorar as capacidades de negócio e vida. As pessoas da Keller Williams falavam da “atitude de guerreiro de produtividade” da empresa sobre aumentar a eficiência e rentabilidade. Falavam de um desejo de “desenvolver absolutamente a riqueza e depois partilhá-la” através de atividades de solidariedade. De acordo com Mo Anderson, “a energia que esta cultura cria alimenta a linha de base”.¹⁹

Embora a empresa fosse muito seletiva em termos dos indivíduos a quem concedeu os franchises, a maioria dos aspirantes a agentes podiam ser contratados. Com o passar do tempo, estes agentes tinham de provar a sua validade, e os que não conseguiam atingir os níveis mínimos de produtividade e contribuir para a linha de base eram convidados a sair. O resultado seria uma elevada rotatividade de agentes. Dave Osborn avisou: “Julguem-nos por quem mantemos, não por quem contratamos”. Parte dessa avaliação era a produtividade de vendas, com os critérios específicos decididos por cada market center. Tão importante como isto, contudo, era que era esperado que os agentes se embrenhassem na cultura, políticas e processos da empresa; os que não entravam neste modo de vida, geralmente acabavam por sair da empresa pelo próprio pé.

¹⁸ Entrevista com David Osborn, vice presidente da CORE Services, Keller Williams Realty, 8 de Novembro de 2006.

¹⁹ Entrevista com Mo Anderson, 8 de Novembro de 2006.

Também se esperava que os agentes aderissem a um nível básico de conduta moral, e que parte do acordo de prestador de serviços independente assinado pelos agentes concedia à Keller Williams o direito de despedir o agente por razões de “corrupção moral” – comportamentos grosseiramente impróprios que prejudicassem os outros membros da equipa, parceiros externos, ou clientes. Os agentes também eram convidados a sair se a sua conduta prejudicasse a integridade da empresa ou dos seus processos, tal como servir-se de um cargo de influência para tentar reclamar crédito pelo recrutamento de agentes que já tinham sido recrutados por outra pessoa (de modo a redirecionar a participação nos lucros para si próprios). A Keller Williams era única no ramo, contudo, todos os agentes que saíam mantinham o direito de manter as casas por eles angariadas em MLS; por lei, os direitos de angariação eram detidos pelos mediadores, e outras empresas do ramo insistiam em reter as angariações de um funcionário que tenha saído.

Quando um agente atingisse elevados níveis de rentabilidade, era esperado que contribuísse ativamente para a sua comunidade. A empresa não ordena contribuições, mas deixa implícito no sistema de crenças “win-win” que quanto mais um indivíduo desse, mais receberia, e os limites deste comportamento estendiam-se para além da empresa à comunidade. Os líderes da empresa eram filantropos ativos através de uma fundação que estabeleceram com os próprios rendimentos denominada de KW Cares, uma 501(c)3 que prestava assistência financeira urgente a qualquer membro Keller Williams em necessidade devido a tragédia ou doença. Por exemplo, depois do Furacão Katrina, a KW Cares angariou \$5,3 milhões de dólares dos escritórios Keller Williams de todo o país para apoiar mais de 700 membros da equipa Keller Williams que ficaram desalojados devido à catástrofe. Comparativamente, a National Association of REALTORS®, com mais de 1,2 milhões de membros, angariou \$5,8 milhões.

Os agentes Keller Williams eram encorajados a doar 10 por cento dos seus rendimentos para solidariedade ou para uma organização da sua comunidade à sua escolha e a transformar o doar num estilo de vida. De acordo com Mo Anderson:

Quero que as pessoas experienciem o propósito mais elevado do negócio. Na minha humilde opinião, esse propósito mais alto do negócio é, sem dúvida, criar riqueza, tornar-se rico, e depois partilhar essa riqueza com as causas de solidariedade que mais se acredita, com a organização religiosa que acredita, com os pobres ou com o que nos toca ao coração. Costumo encorajar quem connosco trabalha a dar, pois se tiver algumas posses e não as partilhar irão perder um dos grandes ensinamentos Não há alegria maior na vida do que pessoas que possam ajudar quem necessita de ajuda.²⁰

Olhando para o Futuro

Os líderes da Keller Williams acreditavam que tinham um modelo competitivo superior ao de qualquer uma das principais empresas do seu ramo. A aplicação bem-sucedida deste modelo conduziu a um crescimento exponencial dos market centres, do número de agentes, e dos lucros da empresa. A empresa esperava terminar 2006 com mais de 75.000 agentes. Olhando para o futuro,

²⁰ Ibid, op. cit.

Mark Willis, “qualquer agente que não esteja na Keller Williams provavelmente não deveria lá estar”.

Não existe uma política ou prática única responsável pelo sucesso financeiro da empresa. Foi o modo único com que o modelo económico, modelo de compensação, cultura e práticas da empresa funcionaram em conjunto para atingir resultados. De acordo com Mark Willis:

A Keller Williams não é diferente só devido à participação nos lucros. Não somos uma empresa diferente porque damos formação. Não somos diferentes porque abrimos os livros de contabilidade. Somos diferentes porque temos um ALC e damos voz aos agentes na tomada de decisões. Somos diferentes porque atingimos o sucesso com ajuda dos outros... Somos tudo sobre ter sucesso e atingir resultados com o envolvimento das pessoas.²¹

Expansão para Novos Territórios

À medida que Willis pensava sobre os planos de expansão que discutia com Anderson e Keller, sabia que era crucial que a empresa encontrasse OPs que levassem com eles quer os sistemas como a cultura para os seus próprios territórios. Ele e os seus gerentes regionais teriam de rever muito cuidadosamente as candidaturas que recebiam a solicitar direitos de franchise para novos territórios para garantir que os candidatos compreendiam a economia e a visão da empresa.

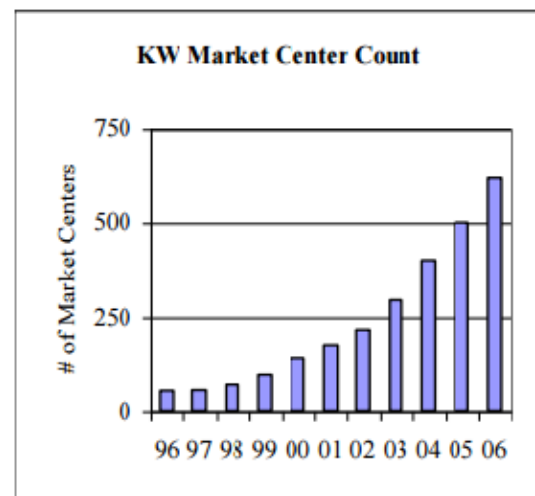
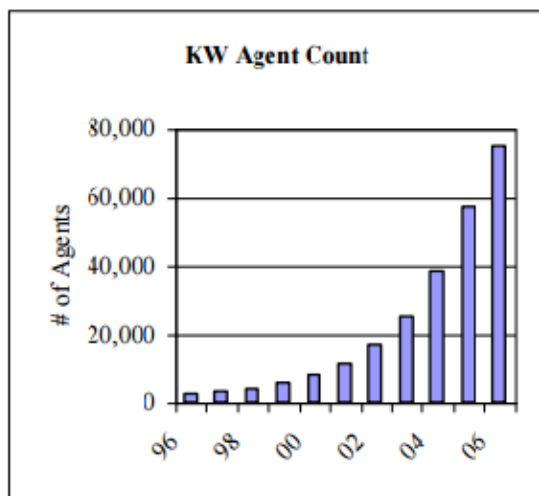
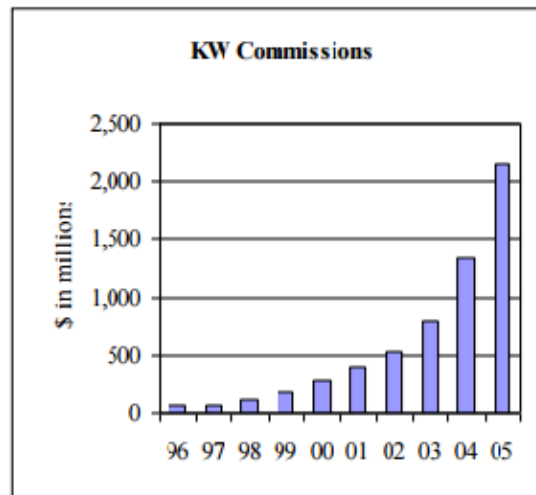
Perguntas

1. Explique como o modelo económico, modelo de compensação, cultura e práticas da empresa funcionam em conjunto.
 - a. Que papel tem o Agent Leadership Council do ponto de vista cultural e de gestão? É necessário que a Keller Williams tenha um ALC?
2. Em geral, quão importante é o sistema de compensação para a Keller Williams?
 - a. Qual é a potencial curva de pagamento para divisão de comissões para um agente Keller Williams comparativamente a um agente de uma tradicional empresa imobiliária?
 - b. Quão importante é a política da empresa de abrir os livros de contabilidade?
 - c. A Keller Williams tem uma vantagem competitiva devido à sua cultura? Poderá um concorrente competir com sucesso contra a Keller Williams adotando os seus modelos económicos mas sem adotar a sua cultura?
 - d. Quão importante é a política da empresa de abrir os livros de contabilidade?
 - e. A Keller Williams tem uma vantagem competitiva devido à sua cultura? Poderá um concorrente competir com sucesso contra a Keller Williams adotando os seus modelos económicos mas sem adotar a sua cultura?

21 Mark Willis, discurso no Keller Williams Launch Boot Camp, 9 de Novembro de 2006

3. Imagine que a Keller Williams estava a planejar adicionar um novo market center na zona de Laguna Niguel, SA e você estava a candidatar-se para os direitos de franchise nesse território (ver **Exemplo 9** para dados de mercado relativos a Laguna Niguel).
- Quantos agentes planearia recrutar antes do lançamento e quantos espera ter ao final de 18 meses?
 - Quais seriam as empresas onde, em sua opinião, teria mais sucesso ao recrutar estes agentes?
 - Como é que o recrutamento de um grupo chave o ajudaria a atingir os seus objetivos de recrutamento a 18 meses?
 - Qual a produtividade de vendas (comissão total) espera que os seus agentes tivessem atingido ao 18º mês?
 - Qual é a rentabilidade esperada do seu market center ao final de 18 meses e quão dependente está quanto ao número de agentes? E a produtividade dos mesmos?
 - Como é que a rentabilidade do seu market center, ao final de 18 meses, se compara ao da sua concorrência?

Exemplo 1
Keller Williams: Estatísticas de Crescimento (1996 – 2006)



Fonte: Keller Williams Realty

Exemplo 2
Keller Williams vs. Concorrência no Ramo: Estatísticas de Produtividade

	Agentes por agência				Volume por agência (em milhões de \$)			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Média nacional	47,1	45,2	47,2	49,1	113,5	125,8	140,3	154,7
Century 21	37,8	37,9	37,2	36,1	74,6	78,7	88,7	93,6
Coldwell Banker	42,3	35,8	34,6	50,1	124,6	87,3	94,9	172,5
ERA	34,0	24,6	24,7	28,2	89,9	56,8	61,7	68,4
GMAC	33,8	35,7	37,6	45,6	89,9	92,3	105,2	129,7
Keller Williams	116,0	163,1	138,1	174,1	155,6	214,9	194,5	367,1
Prudential	38,2	41,6	43,5	44,4	89,2	100,8	117,0	120,9
Realty Executives	32,1	39,7	43,2	41,4	108,9	132,1	153,2	162,7
RE/MAX	44,1	42,5	42,3	45,3	172,7	182,1	190,0	212,6
Independentes	39,6	45,0	45,3	46,8	107,5	118,4	126,6	133,0

	Partes por agência*				Partes por agente*			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Média nacional	493	508	508	504	11,9	11,2	10,8	10,2
Century 21	424	424	414	377	11,2	11,2	11,2	10,3
Coldwell Banker	491	495	481	468	10,4	13,7	13,9	9,3
ERA	455	343	346	372	13,4	14,0	15,1	13,2
GMAC	347	337	335	338	10,3	9,5	8,9	7,4
Keller Williams	885	1252	929	1653	7,6	7,7	6,7	9,5
Prudential	383	397	392	364	10,0	9,5	8,9	8,2
Realty Executives	606	622	643	586	18,9	15,7	16,1	14,1
RE/MAX	861	776	761	745	19,6	18,3	18,0	16,1
Independentes	462	486	465	475	11,7	10,8	10,3	10,1

* O termo “partes” refere-se às transações realizadas quer pelo agente de vendas como pelo agente de compras. Porque geralmente existem dois agentes em cada transação imobiliária, o ramo faz referência a cerca de duas vezes mais partes do que as transações residenciais.

Fonte: Real Trends 500 Survey.

Exemplo 3

Keller Williams vs. Concorrência do Ramo: Divisão de Comissões

1. Century 21 – Começa com divisão de 50 / 50, com 8 por cento pago à cabeça (6 por cento *royalties*, 2 por cento taxa de publicidade).

A \$25.000, a divisão da comissão total é de 55 / 45

A \$50.000, a divisão da comissão total é de 65 / 35

A \$75.000, a divisão da comissão total é de 70 / 30

A \$100.000, a divisão da comissão total é de 75 / 25

2. RE/MAX – Cobra \$2.000 mensais de taxa de espaço de trabalho.
3. Keller Williams – Divisão 70 / 30. 6 por cento *royalties*, com limite máximo de \$3.000. Margem bruta do Market Center com limite máximo de \$30.000.

Volume	Comissão Total	Century 21	RE/MAX	Keller Williams
Investimento do Agente				
\$ 1 M	\$ 30.000	\$ 14.030	\$6.000	\$19.200
\$ 2 M	\$ 60.000	\$ 30.130	\$ 36.000	\$ 39.000
\$ 3 M	\$ 90.000	\$ 48.760	\$ 66.000	\$ 60.000
\$ 5 M	\$ 150.000	\$ 89.700	\$ 126.000	\$ 117.000
\$ 10 M	\$ 300.000	\$ 193.200	\$ 276.000	\$ 267.000
Margem Bruta do Market Center				
\$ 1 M	\$ 30.000	\$ 13.570	\$ 24.000	\$ 9.000
\$ 2 M	\$ 60.000	\$ 25.070	\$ 24.000	\$ 18.000
\$ 3 M	\$ 90.000	\$ 34.040	\$ 24.000	\$ 27.000
\$ 5 M	\$ 150.000	\$ 48.300	\$ 24.000	\$ 30.000
\$ 10 M	\$ 300.000	\$ 82.800	\$ 24.000	\$ 30.000
Royalties de Franchise				
\$ 1 M	\$ 30.000	\$ 2.400	0	\$ 1.800
\$ 2 M	\$ 60.000	\$ 4.800	0	\$ 3.000
\$ 3 M	\$ 90.000	\$ 7.200	0	\$ 3.000
\$ 5 M	\$ 150.000	\$ 12.000	0	\$ 3.000
\$ 10 M	\$ 300.000	\$ 24.000	0	\$ 3.000

As divisões de comissões, caps, e taxas de royalties são meramente indicativas e podem variar de agência para agência.

Exemplo 4

Keller Williams: Fórmula da Participação nos Lucros, Exemplar

1. Cálculo do Lucro do *Market Center*

Comissão Total (GCI)	\$ 150.000
(-) 70% Para o Agente	105.00
<hr/>	
(=) Margem Bruta do <i>Market Center</i>	\$ 45.000
(-) Custos Aprovados pela KW	22.500
<hr/>	
(=) Lucro (ou perda) do <i>Market Center</i> KW	\$ 22.500

2. Criação de uma *Pool* Mensal de Participação nos Lucros

	<i>Pool</i> de Participação nos Lucros		Lucros do Proprietário	
Nível 1 (primeiro \$2.990)	25%	\$ 747,50	75%	\$ 2.242,50
Nível 2 (próximo \$8.250)	35%	\$ 2.887,50	65%	\$ 5.362,50
Nível 3 (acima \$11.240)	50%	\$ 5.630,00	50%	\$ 5.630,00
		<hr/>		<hr/>
		\$ 9.265,00		\$ 13.235,00

3. Contribuição para a Participação nos Lucros pelo Agente

	Margem Bruta do <i>Market Center</i> Agente		Margem Bruta do <i>Market Center</i> Total		% de Participação nos Lucros
John contribuiu com	\$ 3.886	do total de	\$ 45.000	perfazendo	8,64%
<hr/>					
			<i>Pool</i> de Participação nos Lucros Total		
Esses	8,64%	Vezes	\$ 9,265	perfazem	\$ 800

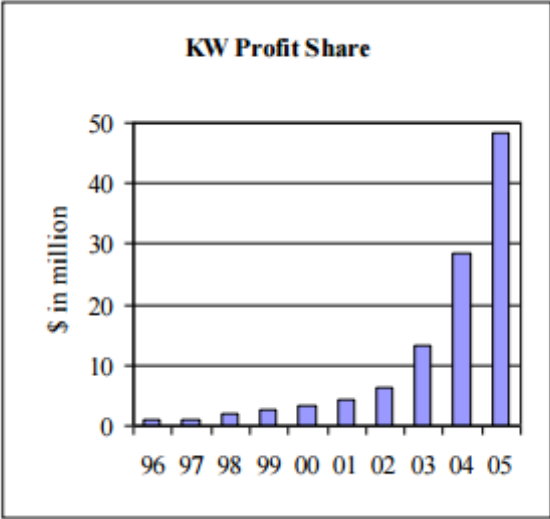
4. Distribuição da Participação nos Lucros para a Linha Hierárquica de Agentes (Membros da Equipe KW que Recrutaram o Agente)

Patrocinador 1º Nível	Mary	recebe	50%	\$400
Patrocinador 2º Nível	Tom	recebe	10%	\$80
Patrocinador 3º Nível	Joe	recebe	5%	\$40
Patrocinador 4º Nível	Nancy	recebe	5%	\$40
Patrocinador 5º Nível	Jane	recebe	7,5%	\$60
Patrocinador 6º Nível	Mike	recebe	10%	\$80
Patrocinador 7º Nível	Carol	recebe	12,5%	\$100
			<hr/>	
			100%	\$800

Fonte: Keller Williams Realty

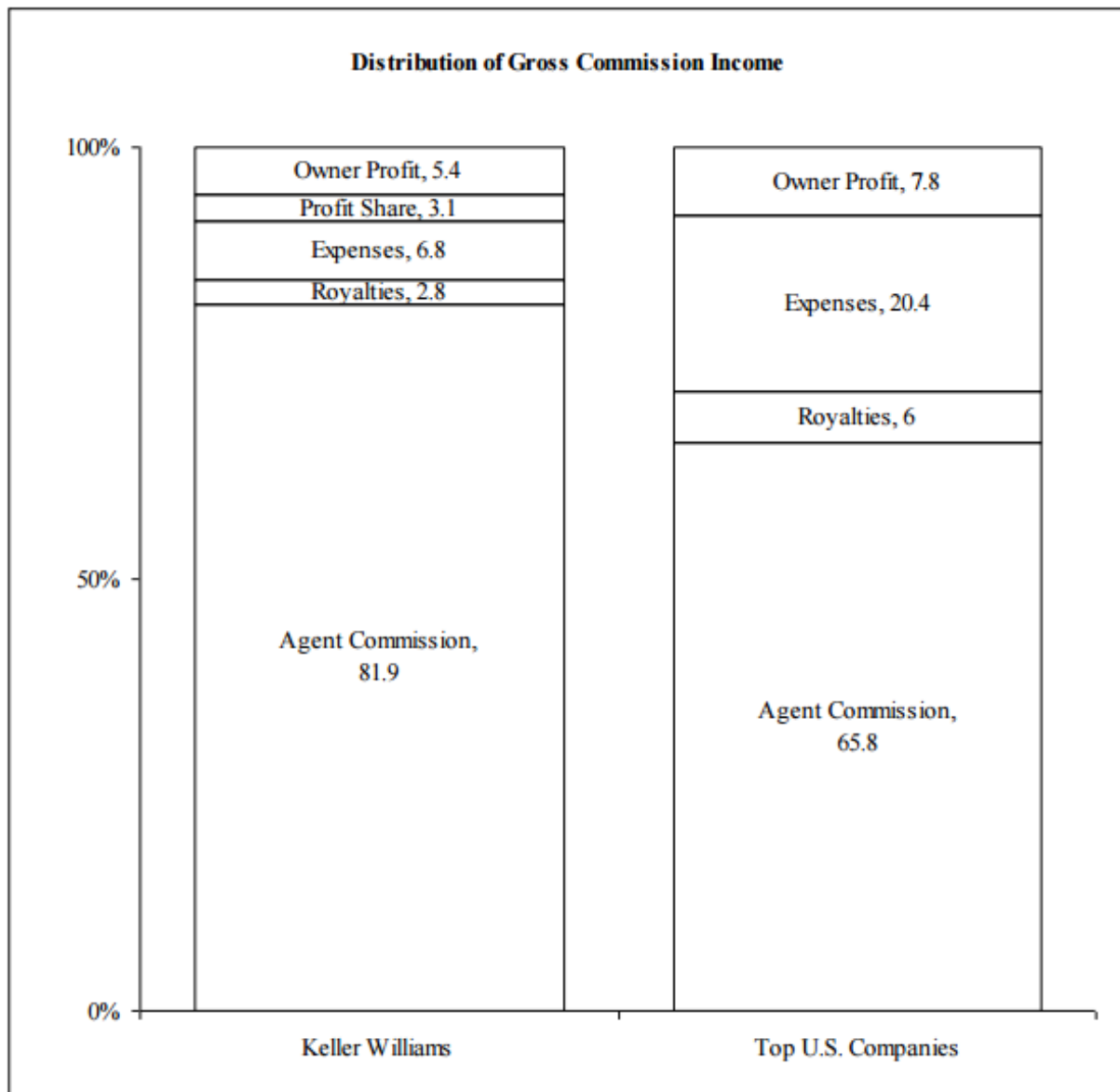
Exemplo 5

Keller Williams: Crescimento Histórico da Participação nos Lucros



Fonte: Keller Williams Realty

Exemplo 6

Keller Williams vs. Concorrência no Ramo: Modelo Economico *Big Picture*

Fonte: Keller Williams Realty. Com base no desempenho, em 2005, dos principais 25 market center Keller Williams comparativamente com as principais 500 empresas imobiliárias, conforme indicação da Real Trends (outubro 2005). A estimativa dos royalties das principais 500 empresas imobiliárias foi efetuada com base nas empresas que cobram 6 por cento da comissão total (pode variar de agência para agência e de empresa para empresa).

Exemplo 7**Keller Williams: Recrutamento de *Mega Agents*****As Empresas onde Trabalhavam os *Mega Agents* antes de se Juntarem à Keller Williams**

Escalão	Empresa	Keller Williams
1	RE/MAX	34%
2	Coldwell Banker	17%
3	Century 21	9%
4	Prudential	7%
5	Realty Executives	2%
6	Crye-Leike	1%
7	Ebby Haliday	1%
8	ERA	1%
9	GMAC	1%
10	Home Services of America	1%
11	Long & Foster	1%

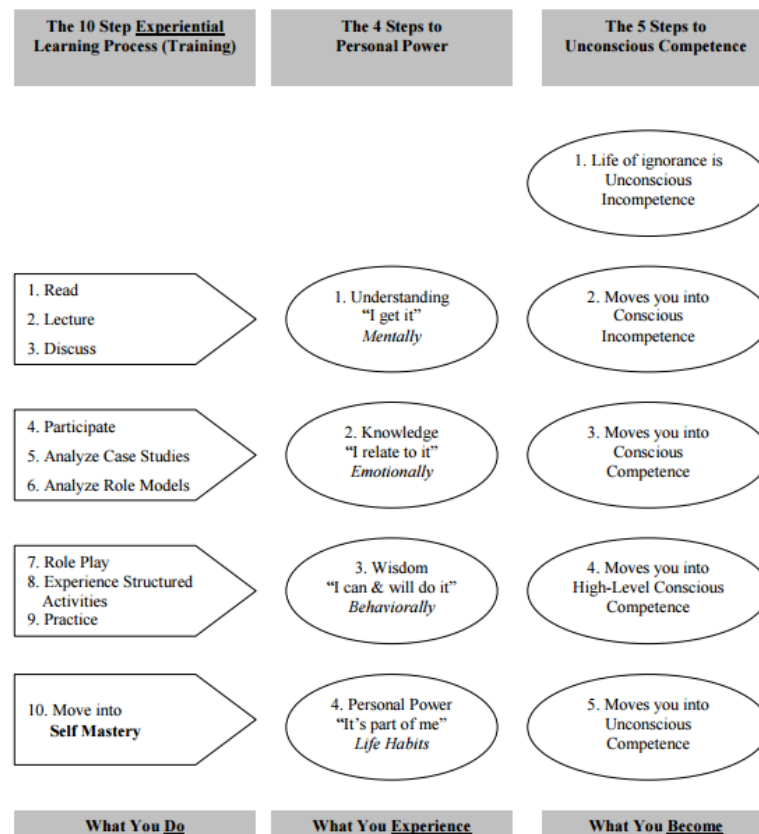
Fonte: Keller Williams Realty, com base no levantamento apenas dos agentes mais produtivos (volume médio de \$13,0 milhões e rendimentos médios brutos provenientes de comissões de \$329,000 na agência anterior).

Exemplo 8

Keller Williams: Perspectivas

Personal Perspective, Overview

Step 1:	<u>Commit to "Self-Mastery"</u> Possession of great techniques, skill and habits that makes one master of a subject	"I'm going to nail it!"
Step 2:	<u>Commit to the 80 / 20 Rule</u> 20 percent of the effort often leads to 80 percent of the results	"I want to change the predictable imbalance of my wealth"
Step 3:	<u>Move from "E" to "P"</u> "Entrepreneurial style" does what comes naturally. "Purposeful style" uses models and systems	"I want to break through my ceiling and commit to models and systems"
Step 4:	<u>Commit to Being "Learning Based"</u> Effective learning as the foundation of the action plan to develop one's life; work smarter not harder	"I'm willing to be taught and to pursue learning"
Step 5:	<u>Remove "Limiting Beliefs"</u> Avoid limiting thinking and focus on unlimited thinking	"I will be positive"
Step 6:	<u>Be Accountable</u> Acknowledge reality, own it, find solutions and get on with it. Don't be a victim, seek blame, wait and hope.	"You can count on me"

Self-Mastery: How a learning-based individual becomes a black belt in life

Exemplo 9

Dados de Mercado da Concorrência: Laguna Niguel, CA (Hipotéticos)

1. Perfil do Território

Estimativa da atual população	61.891
Estimativa da população daqui a cinco anos	61.813

2. Informação MLS

	<u>Nº de Transações</u>	<u>Volume de Vendas</u>
Há cinco anos	1.761	\$507,5 milhões
Há três anos	1.841	\$648,8 milhões
O ano passado	1.366	\$569,5 milhões

3. Mediadoras Imobiliárias da Concorrência

<u>Nome da Empresa</u>	<u>Nº Total de Agências</u>	<u>Nº Total de Agentes</u>
Century 21	9	263
First Team	4	200
RE/MAX	4	228
Prudential	3	78
Coldwell Banker	3	147

4. Orçamento do *Market Center* / Mediadora Imobiliária

<u>Despesas de Funcionamento</u>	<u>Mensal</u>
Renda	\$ 3.000
Salários (Administrativos)	12.000
Outras	5.000
Orçamento Base, \$1 Milhão Comissão Total	<hr/> \$ 20.000
Incremento do Orçamento, \$1 Comissão Total Adicional	\$ 2.500