



STANFORD

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

CASO: HR-29B
DATA: 15/02/11

KELLER WILLIAMS REALTY (B)

Introdução

A Keller Williams Realty foi criada com base num modelo operativo que, por sua vez, se baseia em economias de escala e um modelo cultural assente sobre os princípios da participação nos lucros, interdependência e sucesso através dos esforços de terceiros. A empresa tinha sido bem-sucedida na alavancagem deste modelo desde a década de 1980, para crescer de um escritório único em Austin, Texas, até à terceira maior empresa imobiliária residencial dos Estados Unidos, com mais de 79.000 agentes.

A História da empresa, contudo, teve alguns desafios. Em 2005, o mercado imobiliário norte-americano começou a cair, precipitando uma crise financeira e grave recessão. À medida que a atividade de vendas enfraquecia por todo o país, a rentabilidade dos market centers da empresa caiu dramaticamente. Os líderes da Keller Williams sabiam que tinham de tomar uma ação decisiva. Iniciativas arrojadas foram tomadas para aumentar o número de agentes, aumentar a produtividade e reduzir as despesas pela organização. No final, a empresa não só permaneceu rentável, como prosperou. Os associados da Keller Williams alcançaram este sucesso alavancando as forças do modelo operacional da empresa e recusando comprometer-se com os seus princípios e valores fulcrais. Com um compromisso perante a formação e educação como a fundação sobre a qual a empresa foi construída, a Keller Williams continuou a ensinar modelos económicos, organizativos e operativos que salientam práticas responsáveis de negócios para os seus escritórios e negócios dos seus agentes. Isto, juntamente com o foco em permanecer uma empresa conduzida por agentes, permitiu à empresa dar a volta por cima da retração económica como oportunidade para emergir como a única empresa imobiliária a crescer ao longo da segunda metade da década.

Professor James N. Baron do Yale School of Management, professor David F. Larcker, da Stanford Graduate School of Business, e Brian Tayan prepararam este caso como base para uma discussão na aula e não para ilustrar o tratamento eficiente ou ineficiente de uma situação administrativa.

Copyright © 2011 pelo Conselho de Administração da Leland Stanford Junior University. Todos os direitos reservados. Para encomendar cópias ou pedir permissão para a reprodução de materiais, envie um e-mail para o Case Writing Office pelo: cwo@gsb.stanford.edu ou carta para: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 655 Knight Way, Stanford University, Stanford, CA 94305-7298. 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 outros meios - eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outros - sem autorização da Stanford Graduate School of Business. Todos os esforços foram feitos para respeitar os direitos de autor e para contactar os titulares de direitos de autor, conforme apropriado. Se é titular de direitos de autor ou se tiver algum interesse sobre o material que aparece neste estudo de caso, queira contactar o Case Writing Office, pelo endereço eletrónico cwo@gsb.stanford.edu.

O Colapso do Mercado Imobiliário

O mercado imobiliário residencial dos finais dos anos 1990 e início da primeira década do novo milénio caracterizou-se por um aumento sem precedentes na aquisição de casa própria. Em 2005, 69 por cento das famílias norte-americanas eram proprietárias das casas onde viviam, mais de 65 por cento do que na década anterior.

As transações de venda e preços das casas também aumentaram durante este período. Por exemplo, em 1995 foram vendidas 667.000 novas casas e 3,8 milhões de casas existentes. Em 2005, estes números tinham atingido os 1,3 milhões e 7,1 milhões, respetivamente. O preço médio de uma casa existente quase duplicou, de \$113.000 para \$208.300.¹

A tendência, contudo, não era sustentável. No final da década, o mercado imobiliário norte-americano reverteu o rumo. Os preços dos imóveis, que tinham aumentado firmemente, estabilizaram e depois caíram. Em 2009, o preço médio dos imóveis tinha descido para \$172.500. As vendas de novas casas caíram cerca de 70 por cento, para as 375 mil unidades. As vendas das casas existentes também caíram para 5,2 milhões de unidades. Foi o primeiro declínio nacional no mercado imobiliário norte-americano desde a Grande Depressão (ver **Exemplo 1**).

Resposta da Keller Williams

A liderança da Keller Williams conhecia os problemas do mercado imobiliário desde 2005. Nesse ano, Gary Keller, cofundador e presidente da empresa, enviou um e-mail aos market centers com o assunto: “Aproximam-se Nuvens de Tempestade”. Em 2006, avisou os agentes durante a Family Reunion que os problemas estavam a formar-se e que se deviam preparar para uma recessão.² Ele, e outros líderes da Keller Williams verificaram uma redução na qualidade dos empréstimos e preocuparam-se com o facto de que iam conduzir a incumprimentos do comprador que acabariam por ter um impacto na disponibilidade das hipotecas imobiliárias e atividade de vendas.

No quarto trimestre de 2007, estas preocupações começaram a concretizar-se. Enquanto a agência internacional Keller Williams continuava a registar fortes lucros, a rentabilidade dos market centers caiu. Anteriormente, os market centers tinham gerado lucros dos proprietários entre os \$5 e os \$7 milhões mensais. Em Outubro 2007, os lucros do mês tinham descido para os \$330.000 para todos os market centers. Foi uma inversão dramática.

Ainda assim, a liderança da empresa beneficiava do conhecimento atempado do problema. Eles creditaram este conhecimento em parte devido ao facto de que a Keller William operava numa única

¹ Gabinete dos Censos Norte-Americanos, “Homeownership Rates by Area”, <http://www.census.gov/hhes/www/housing/hvs/annual108/ann08ind.html>; Gabinete dos Censos Norte-Americanos e Departamento de Desenvolvimento Imobiliário e Urbano, “New Residential Sales”, <http://www.census.gov/const/www/newresalesindex.html>; e Associação Nacional de Corretores de Imóveis, “Existing Homes Sales, Monthly Data for the U.S. and Regions”, <http://www.realtor.org/research/research/ehsdata> (1 de Novembro de 2010).

² A Family Reunion é uma reunião anual de todos os membros da equipa Keller Williams para a realização de atividades educativas e inspiracionais. Ver: James N. Baron e Brian Tayan, “Keller Williams Realty (A)”, GSB Case No. HR-29(A), 12 de Abril de 2007.

plataforma. A prática da participação nos lucros requeria que os market centers carregassem mensalmente os seus dados financeiros para que a agência internacional pudesse calcular como distribuir os lucros. Para facilitar este cálculo, a empresa tinha um sistema financeiro único ao qual todos os market centers estavam ligados. Isto permitiu à liderança da empresa supervisionar as condições do mercado ao nível nacional, regional e dos market centers, dando-lhes uma vantagem de informações que a concorrência não tinha.³ Isto, juntamente com a interação permanente da liderança com os seus agentes e líderes dos Market Centers – através de reuniões, webinars, centros de conferências e eventos – permitiu aos líderes agir rapidamente.

Testemunhando a redução na rentabilidade, os membros do escritório internacional comunicaram com os diretores regionais por todo o país. Souberam que os fechos estavam a ser atrasados. Mais preocupante, os atrasos não eram causados por um decréscimo na procura, mas por uma redução na disponibilidade do crédito. Ou seja, mesmo quando um comprador tinha chegado a consenso com um vendedor, os bancos estavam a negar acesso aos empréstimos. Era aparente que isto não seria um fenómeno passageiro, mas sim um que traria graves consequências para o mercado imobiliário.

Os líderes da empresa sabiam que tinham de agir. Gary Keller, Mo Anderson (vice-presidente), Mark Willis (presidente do conselho de administração), e Mary Tennant (presidente e diretora de operações) reuniram-se para discutir o que fazer. De acordo com Tennant, “Foi um momento crucial na história da nossa empresa”.⁴ A sua decisão ia bem mais além do que a maioria dos líderes faria numa situação idêntica. Depositariam \$1 milhão do seu capital pessoal (mais tarde aumentou para \$1,25 milhões) num fundo dedicado para apoiar os membros da equipa por toda a empresa. O dinheiro seria usado para efeitos educativos e formação, e para fundar outras iniciativas para aumentar as receitas e diminuir as despesas. Juntas, estas atividades foram lançadas sob o mote “Operação: De Coração para Coração”.

Heart to Heart (De Coração para Coração)

“Operation: Heart to Heart” (Operação: De Coração para Coração) não era um nome novo. A empresa tinha primeiro lançado uma iniciativa denominada de “Heart to Heart” depois da devastação do Furacão Katrina, em 2005. Na altura, os líderes dos market centers locais coordenados com a agência internacional para unirem esforços para ajudar os agentes e respetivas famílias atingidas pela catástrofe. Bob Kilinski, coproprietário da região sudeste, relembrou uma conversa com Mo Anderson, que lhe disse: “Vamos mostrar o coração desta empresa, que é verdadeiramente o que diz ser em tempo de crise”. O que se seguiu foi uma união de esforços por parte dos membros da equipa em toda a empresa para localizar agentes desalojados, certificar-se que tinham abrigo, liga-los

³ A maioria das empresas imobiliárias funciona com uma amálgama de sistemas financeiros, com cada uma das agências detendo sistemas diferentes. Como resultados, os executivos das agências nacionais ou internacionais não costumam ter acesso à informação financeira atual das agências locais. Centers – através de reuniões, webinars, centros de conferências, e eventos – permitiu aos líderes agir rapidamente.

⁴ Exceto se expresso em contrário, as citações neste caso foram retiradas de entrevistas aos executivos da empresa conduzidas pelos autores em Maio e Junho de 2010.

novamente com os seus market centers e apoiá-los, e às respetivas famílias, financeira e psicologicamente enquanto reconstruíam as suas vidas. A empresa angariou mais de \$5 milhões em donativos através da sua fundação privada, KW Cares, para financiar estes esforços.

O espírito de voluntariado da Heart to Heart deu início ao que se tornou conhecido como “Operation: Heart to Heart 2” (ou H2H2). Os líderes da Keller Williams encararam o revés do mercado como a versão económica de um desastre natural. Como tal, acreditaram que esforços semelhantes poderiam ser dedicados a apoiar os afetados. No caso da H2H2, contudo, o dinheiro foi doado pelos principais líderes da empresa. Porque a Keller Williams era uma empresa de participação dos lucros, eles sabiam que um investimento da empresa para financiar a H2H2 iria reduzir o tamanho do pool dos lucros, prejudicando os membros da equipa que estavam a tentar ajudar.

O dinheiro foi depositado num fundo e gerido por Bryon Ellington, diretor executivo de produtos. O valor da doação era originalmente de \$1 milhão, mas mais tarde aumentou para \$1,25 milhões.⁵ Estes fundos foram utilizados para financiar novas iniciativas para criar receitas e cortar despesas, com ênfase na educação e formação aberta a todos os participantes no negócio: os proprietários dos market centers (“operating principals”), os líderes dos market centers (“team leaders”), e os agentes. Deste modo, a H2H2 estava consistente com o sistema de crenças da empresa baseada na integridade, trabalho em equipa, e sucesso com envolvimento das pessoas.⁶ Como explicou Mo Anderson: “Isto não foi uma distribuição de dinheiro. Queríamos ensinar-lhes como ter sucesso como proprietários e como indivíduos”. Mary Tennant concordou: “Comprometemo-nos a tornar os nossos agentes imobiliários e as nossas agências nos melhores profissionais de imobiliário da nação, nos mais educados, nos melhor informados e nos mais responsivos”.

Auxílio da Liderança

A primeira ação da H2H2 foi um enorme auxílio aos OPs e aos team leaders, Mark Willis, Mary Tennant, e Mo Anderson ligaram pessoalmente aos Market Centers para explicar a situação económica e oferecer ajuda. Juntamente com os líderes regionais, analisaram as finanças, analisaram os planos de recrutamento e desenvolveram planos de ação sobre como serem bem sucedidos. Ofereceram lições positivas, mas também se responsabilizaram mutuamente para cumprir os respetivos planos.

Ao mesmo tempo, Gary Keller – com outros formadores da empresa – criaram uma série educativa denominada “Thriving in a Shifting Market” (vencer num mercado em mudança). O conteúdo desta série baseou-se em pesquisas atuais que Keller estava a realizar para um livro (que mais tarde e

⁵ A segunda prestação foi denominada como Heart 2 Heart 3. Contudo, para simplificar, este caso refere-se ao conjunto de ambas as iniciativas como H2H2.

⁶ O sistema de crenças da empresa foi encapsulada no acrónimo WI4C2T (pronunciado “why four see two tees”). Isto significa “Win-Win — Ou não há acordo” (W), “Integridade - Fazer as coisas certas” (I), “Clientes - Sempre em primeiro lugar” (C), “Compromisso - Em tudo o que fazemos” (C), “Comunicação - Entender antes de ser entendido” (C), “Criatividade - Ideias antes dos resultados” (C), “Trabalho em equipa - Juntos fazemos mais” (T), “Ter confiança - Começa com honestidade” (T), e “Sucesso - Com envolvimento das pessoas” (S). Ver: Keller Williams (A).

tornou no bestseller nacional SHIFT) sobre as 12 táticas que os agentes de sucesso empregam para vencer durante uma recessão de mercado.⁷ Sabendo que os agentes não podiam esperar até à publicação do livro em meados de 2008, Keller começou a trabalhar com a Keller Williams University para desenvolver aulas para ensinar imediatamente os conceitos aos agentes. Entre 2007 e 2009, a H2H2 patrocinou três tournées separadas, fazendo mais de 100 paragens com cerca de 40.800 na assistência. Keller ensinou pessoalmente muitas destas sessões. O H2H2 pagou os honorários do instrutor e os custos da deslocação, e a empresa trouxe patrocinadores para financiar o custo das salas. Como resultado, os agentes puderam assistir gratuitamente às sessões.

Michael Brodie, proprietário de um market center no oeste e no leste, deu crédito aos líderes da empresa por se responsabilizarem pelo problema e por estarem sempre presentes ao longo da recessão. De acordo com Brodie, “Eles chegaram-se à frente e fizeram um investimento financeiro e pessoal. Reflete bem a cultura da empresa.... Sempre dissemos que somos uma empresa feita por agentes e para agentes”. Também deu crédito à empresa por tomar o que ele chamou de “uma posição fiduciária” relativamente aos respetivos franchises: “A Keller Williams acrescenta valor real ao franchise. Há um fluxo permanente de relação e informação. Não nos limitamos a dizer: “Aqui está uma licença de franchise. Boa sorte.” Comparou isto às acções de muitos concorrentes que responderam à recessão reduzindo a formação e a educação. Ao invés disso, a Keller Williams encorajou a continuar a investir nas suas pessoas.

Redução de Custos

Um dos passos seguintes do H2H2 foi um esforço para reduzir despesas de funcionamento e gerais pela empresa. Os Market Centers tinham-se expandido fortemente antes da recessão, com a suposição de que o tempo das vacas gordas tinha vindo para ficar. Como explicou Tennant: “Tantas pessoas estavam a fazer tanto lucro que começaram a gastar mais, a construir escritórios do tamanho dos lucros. Perderam o controlo às despesas”. Alguns Market Centers tinham alugado espaços maiores do que conseguiriam suportar em tempos de recessão. Vários tinham pago top dollar para o espaço adicional. Com os custos de aluguer a representarem o maior item do orçamento (depois do pessoal), os líderes da Keller Williams sabiam que estes market centers estavam muito expostos.⁸

Como resultado disto, decidiram oferecer serviços de redução de renda aos market centers em necessidade. A Keller Williams não detinha uma empresa imobiliária comercial na altura, pelo que contratou uma outra empresa para ajudar.⁹ Os líderes da empresa criaram então franchises e ofereceram serviços gratuitos de negociação de aluguer, cujos custos seriam suportados pela H2H2.

⁷ Gary Keller, SHIFT: How Top Real Estate Agents Tackle Tough Times, (Nova Iorque: McGraw Hill, 2008).

⁸ Ao mesmo tempo, Mo Anderson salientou que os problemas do controlo de despesas não estavam necessariamente relacionadas com a economia de cada região específica. Usou o exemplo de Temecula, Califórnia: “A certa altura, Temecula tinha o pior registo de qualquer área geográfica, mas tinham uma liderança forte, controlo nas despesas, recrutaram as pessoas certas e fizeram formação, formação e mais formação, e conseguiram vencer neste mercado”. Ginger Gibson (vice-presidente dos sistemas de franchise) concorda: “Tudo cresce e cai com a liderança”.

⁹ A Keller Williams depois abriu a sua própria empresa comercial, a KW Commercial.

A resposta foi muito positiva. De acordo com Anderson: “Não gostaria que lhe ligássemos e disséssemos: ‘Sem custos para si, pediremos ao nosso consultor para renegociar o seu aluguer’, e este aluguer vai de \$20.000 até \$10.000 por mês. Este é um serviço que os market centers adoram.” Através deste processo, a Keller Williams conseguiu reduzir a renda de dezenas de market centers pelo país.

A empresa reduziu também os custos ao encorajar a consolidação quando fosse necessário. Esta medida era considerada o último recurso. A Keller Williams nomeava um representante do escritório internacional para prestar serviços de coaching e de consultadoria a qualquer market center que não apresentasse lucro. Caso a situação não se revertsse, um membro do escritório internacional conduzia uma chamada de conferência conjunta com os líderes dos market centers e com o diretor regional para discutir planos alternativos. As potenciais soluções incluíam a fusão de dois escritórios em necessidade e com localizações próximas, ou a fusão de um escritório sem sucesso com um de sucesso. De acordo com Ginger Gibson, vice-presidente dos sistemas de franchise, que conduziu estas conversações:

Em vez de enviar cartas legais, ligamos e discutimos a situação e as potenciais soluções, tal como o fariamos com um familiar... Tentamos fazê-lo de forma muito simpática: ‘Como está? Sei que isto deve estar a ser difícil para si. Sei que não é o que estava à espera quando primeiro comprou este franchise. Vamos ver se arranjam uma solução para isto...’. O que esperamos idealmente é que cada um descubra por si que seria uma boa ideia fazer uma fusão com terceiros e criar uma solução positiva para ambos.

Os proprietários destas fusões beneficiaram na medida em que retinham a margem de lucro dos agentes que recrutavam, que tendia a serem muitos. Já não teriam as responsabilidades e custos fixos de gerir a empresa, mas continuariam a participar nos lucros que esses agentes geravam. Adicionalmente, a Keller Williams respeitava o seu território, para que, quando o mercado residencial recuperasse, tivessem oportunidade de recuperar o seu território. Ellington explicou, “A última coisa que queremos é adicionar insulto ou prejudicar e rejeitar alguém, por isso procuramos uma maneira de ajudar as pessoas a fazer a transição”. Os OPs e team leaders do market center geralmente continuavam na Keller Williams. O team leader pode tornar-se em assistant team leader na fusão, ou tornar-se team leader de um novo market center.

Durante a recessão, a empresa encerrou 30 escritórios. Vinte e sete destes foram fusões. Destas fusões, mais de 99 por cento dos proprietários, team leaders, e agentes permaneceram na empresa. Ao mesmo tempo, esta continuou a abrir novos escritórios em novos mercados.

O escritório internacional também procurou formas de forte redução de custos. Em vez de optar por despedimentos, o escritório internacional implementou um congelamento de contratações que permitia a redução dos funcionários através de saída por opção própria e por aposentação. De acordo com Ellington:

A maioria das empresas olha imediatamente para os salários como a maior oportunidade de redução rápida de despesas. Comprometemo-nos perante os nossos funcionários de que não vamos despedir ninguém.... Não queremos que as pessoas retrocedam e sofram cortes nos salários. Em qualquer empresa, o maior valor que temos são as pessoas com quem trabalhamos. Optar pelos despedimentos e cortes nos salários iria matar-nos enquanto empresa, a nossa identidade, e a nossa cultura.

Pelo contrário, foi pedido aos funcionários que fizessem mais por menos. A empresa realizava sessões de brainstorming, que originavam ideias tais como diminuir o tamanho da revista da empresa para reduzir os custos de impressão e de portes de envio. Nos casos em que os funcionários optavam por sair, os outros funcionários uniam-se para preencher o trabalho. Tennant explicou: “Em 2009, oferecemos mais produtos e serviços do que alguma vez tínhamos oferecido, e fizemo-lo com custos mais reduzidos, de forma mais inteligente, e sem despedimentos”. O congelamento de contratações foi definitivamente levantado em 2010.

Profit Camp

Outro fator a salientar do H2H2 foi o investimento na educação e formação para líderes e agentes dos market centers. Durante a recessão do mercado, a empresa iniciou ou expandiu mais de uma dúzia de programas de formação personalizados de acordo com os vários participantes no negócio. Dois dos programas mais proeminentes eram o Profit Camp e o BOLD.

O Profit Camp foi primeiro criado por Bob Kilinski como um esforço pessoal para ensinar aos market centers da sua região como gerir despesas e melhorar a produtividade. Mark Willis pediu a Kilinski que trabalhasse com Dianna Kokoska, presidente da divisão MAPS, para transformarem estas lições num curso de um dia que pudesse ser ministrado por todo o país.¹⁰ Kilinski viajou então pelo país, começando com os locais que tinham sofrido mais (tais como a Califórnia, Flórida, e o Nevada) e depois indo até às regiões que sofreriam mais tarde (tais como a Georgia, Virgínia, e Washington).

O Profit Camp era uma operação austera. Kilinski era o único formador. Levava com ele um flip chart, um caderno e um microfone. Uma sessão de formação típica incluía três representantes de cada um dos market centers participantes na região. Era pedido que levassem os seus relatórios padronizados do sistema de relatórios da Keller Williams, incluindo as declarações financeiras, scorecards, e tudo o que usavam para manterem registo do negócio. Profit Camp estava dividido em duas sessões. A sessão da manhã focava-se em aulas práticas para supervisão e melhoria do negócio. Durante a sessão da tarde, cada market center desenvolvia planos de ação para ressuscitar os seus negócios em 90 dias.

10 MAPS significava Mega Achievement Productivity Systems. A divisão MAPS foi responsável pelo desenvolvimento de sistemas de coaching para agentes, OPs, e team leaders.

O Profit Camp tinha três aulas primárias: redução de custos, aumento de produtividade e recrutamento de agentes. Estes foram sumarizados com o acrónimo CPR. Para Kalinski, existiam paralelos entre ressuscitar uma empresa em apuros e fazer CPR (nota do tradutor: também o acrónimo para respiração boca-a-boca). O primeiro método era a necessidade de compreender os sinais vitais como pré-condição para realizar um diagnóstico correto. Num paciente os sinais vitais incluem o pulso, pressão sanguínea, temperatura e ritmo da respiração. Num negócio, isto inclui as medidas de desempenho que eram vitais para o sucesso da organização, tais como o tamanho do market center, taxa de crescimento ou perda no número de agentes, e produtividade em termos de transações de vendas, rácio de despesas e margem de lucro. Apenas compreendendo estas medidas de desempenho poderá um market center compreender onde estava a ser bem-sucedido e onde estava a falhar. Segundo, como num CPR, os líderes dos market centers necessitavam de adotar uma “mentalidade 911” para evitar que o negócio entre em declínio. Em vez de acabar por eventualmente tomar ação, necessitavam de comprometer-se a tomar ação imediatamente.

Kilinski então conduziu-os pelos passos do CPR. Os líderes dos market centers aprendiam a cortar despesas sem sacrificar serviços. Como Kalinski dizia: “Podem cortar o que fazem para os agentes, mas depois estes acabam por vos deixar”. Ao invés disso, ele encorajou um esforço de colaboração entre os líderes da equipa e o Agent Leadership Council (ALC).¹¹ Isto conduziria a mais ideias diversificadas para a redução de despesas e daria aos agentes propriedade sobre o processo. Exemplos da redução de custos incluíam renegociação de alugueres, diminuição de espaço, subaluguer, e utilizar até à exaustão os elementos de custo para assegurar que o market center comprava apenas o que necessitava ao menor preço possível.

Os market centers também foram encorajados a tomar medidas massivas e agressivas para aumentar os rendimentos. Em vez de economizar, Kilinski disse-lhes para investir na educação dos agentes para aumentar a rentabilidade. Ao fazê-lo, reiterou as lições da formação e livro SHIFT de Gary Keller. Encorajou também aos market centers que aumentassem os esforços de recrutamento de agentes, especialmente agentes das empresas da concorrência que estavam a fazer cortes. Por último, recomendou que os market centers falassem com os concorrentes sobre fusões ou fold-ins que iriam eliminar os custos fixos para esses concorrentes e trazer novos agentes e clientes aos market centers Keller Williams.

Tal como acontecia com outras iniciativas da H2H2, o Profit Camp tinha um rigoroso sistema de follow-up que exigia responsabilização. A cada market center era designado um coach da divisão MAPS, que trabalhava em conjunto com o OP de modo permanente. O coach verificou o plano de ação que o market center tinha desenvolvido e pediu que lhe mostrassem os resultados. Os OPs tiveram de demonstrar que estavam em dia com os seus objetivos, incluindo renegociação de alugueres, redução de custos, recrutamento de agentes e eventos de produtividade.

¹¹ O Agent Leadership Council era um comité composto pelos proprietários do market center, o team leader, e os top agentes. O ALC fazia recomendações sobre todos os aspetos da gestão do market center, incluindo finanças, recrutamento, marketing, envolvimento da comunidade, e operações de retaguarda. Ver: Keller Williams (A).

Kilinski tinha orgulho do H2H2 e acreditava que iniciativas tais como o Profit Camp ajudavam a Keller Williams a sobreviver a recessão melhor do que as outras empresas. “Tivemos a menor percentagem de encerramentos, o nosso número de agentes aumentou, e tivemos mais lucros que qualquer outro concorrente”. Mais importante, Kilinski acreditava que a H2H2 refletia a cultura da empresa:

A nossa cultura é partilhar e preocupar-se com os outros. Este programa Heart to Heart 2 diz, “Nós preocupamo-nos. Nós temos as melhores práticas. E nós vamos partilhar.” Isto prevalece em tudo o que fazemos. A liderança desta empresa vai mais longe do que alguma vez vi.... E embora pareça muito tendencioso (que eu sou) e muito apaixonado (que eu acredito), esta empresa é incrível no que diz respeito ao coração. É uma empresa com coração e uma empresa com alma. Continuamos a reinventar-nos.

BOLD

Depois do sucesso do Profit Camp, os líderes da Keller Williams pediu a Dianna Kokoszka que criasse um programa para melhorar a produtividade dos agentes. Com os agentes a enfrentar um mercado imobiliário difícil, a empresa quis oferecer um programa que os ensinaria não só a adaptarem-se, mas também a serem bem-sucedidos. De acordo com Mo Anderson, “Quando o mercado é mesmo bom, os agentes recebem ordens. Quando o mercado está mesmo mau, têm de desenvolver as capacidades. E esta capacidade é o que o BOLD os ensina, na verdade”.

BOLD significa “Business Objective, a Life by Design”. A premissa de BOLD era que muitas pessoas passam pela vida segundo os padrões dos outros, aturando tudo o que lhes acontece em vez de viver ao seu bel-prazer. O BOLD ensinou-lhes a mudar essa mentalidade, a criar a vida que queriam, e a vivê-la (“a life by design”). Segundo Kokoszka, “A vida é sobre escolhas, e nós estamos onde estamos por causa das escolhas que fizemos. Todos temos crenças limitadoras, e este curso ensina as pessoas a ultrapassar essas crenças limitadoras”.

Este curso dividia-se em oito passos, ministrados num período de oito semanas. Cada sessão focava-se em aulas específicas, que incluíam componentes profissionais e componentes de melhoria de vida. As aulas profissionais incluíam conhecimento dos produtos, gestão de tempo, prospecção, como angariar uma casa, como trabalhar com compradores, contratação e comunicação. As aulas de vida incluíam mentalidade, gestão pessoal, manter uma atitude positiva, como ultrapassar recessões, gratidão, disciplina, energia pessoal, e como contribuir para a vida de outra pessoa. Os estudantes não só faziam exercícios, como também praticavam guiões, estabeleciam trabalho específico e objetivos de vida, e eram responsabilizados por atingi-los durante o curso. Como explicou Mary Tennant: “A educação sem responsabilização cai na [categoria do] entretenimento, em vez de na mudança”. Os agentes foram divididos em equipas e eram responsáveis por se ajudarem mutuamente a alcançar os respetivos objetivos. Se o agente não atingiu os seus objetivos, recebiam uma nota negativa. Depois de cinco notas negativas, eram removidos da formação.

Os líderes da Keller Williams estavam especialmente orgulhosos do impacto do BOLD. Onze mil agentes participaram no programa, fazendo uma média de 9,2 contratos por agente durante o período de oito semanas. O nível de atividade dos participantes no BOLD era comparável ao que um típico agente produziria num ano. Igualmente importante, Tennant acreditava que BOLD criara uma subcultura na Keller Williams: “Saem juntos das sessões de formação, mais fortes, melhores e mais felizes”. Kokoszka concordou: “Os market centers estão a sentir uma nova energia, uma energia renovada... As pessoas estão a ajudar os outros mais do que nunca. Estão a mostrar gratidão, não se estão a queixar. Estão orientados para as soluções, em vez de para os problemas. Têm responsabilização”.

Outros Cursos

Ao abrigo do H2H2, a Keller Williams desenvolveu mais de uma dúzia de outras iniciativas de formação para beneficiar agentes, team leaders, e OPs. Entre estes encontram-se:

- Breakthrough to Mastery: Uma série de 12 cursos para ensinar os princípios do bestseller nacional de Gary Keller SHIFT.
- LeadershipMountain.com: Um website gratuito onde os líderes dos market centers podem conhecer a mais recente informação sobre recrutamento, controlo de despesas, e outros desafios de liderança.
- Aumentar a Sua Árvore da Participação nos Lucros: É uma iniciativa destinada a ensinar os agentes como recrutar novos agentes para a empresa e aumentar os seus rendimentos passivos através da distribuição de rendimentos.
- Top 10 Operating Principals e Top 10 Team Leaders: São sessões de formação à distância onde os Ops e team leaders de sucesso partilham experiências e ensinam aos outros market centers como vencer.
- Workshops de Fusões e Aquisições: São sessões de formação que ensinam os líderes dos market centers como abordar concorrentes em dificuldades na zona relativamente a uma fusão ou fold-in.
- Negócio Especializado: São cursos de formação sobre especialidades do negócio, tais como vendas a descoberto e execuções de hipotecas, que apenas um reduzido número de agentes tem especialização.
- Bolsas a OPs que assistam a formação de terceiros sobre como encontrar, contratar, formar e liderar grandes team leaders.
- Leadership Institute: Procuras pagas para identificar novos team leaders entre os agentes, e dar-lhes formação sobre as oportunidades de liderança na Keller Williams.

Muitos destes cursos eram oferecidos pela KW University, a escola de formação propriedade da empresa. Historicamente, os agentes costumavam pagar pelo custo dos materiais de curso impressos (\$15 a \$20 por manual) e, se o curso fosse ministrado numa sala de formação, pagavam para cobrir os custos do local (\$99). Os líderes da Keller Williams sabiam que o primeiro instinto dos agentes em dificuldade seria de cortar os gastos. Contudo, sabiam que se os agentes cortassem na educação,

isto reduziriam a sua produtividade, o que causaria mais prejuízo. Como resultado, colocaram online os materiais de todos os cursos ministrados pela KW University e disponibilizaram-nos gratuitamente para todos os gentes. Também baixaram as taxas de deslocação dos formadores e executivos que viajavam do escritório internacional para ministrar cursos. Estes custos eram absorvidos pela H2H2.

A decisão para oferecer formação gratuita provocou uma onda de boa vontade por toda a empresa. Os líderes locais sabiam que a concorrência estava a aumentar as propinas e a adicionar custos para ajudar as finanças da empresa mãe. De acordo com Ginger Gibson, “Parecia que estávamos a penalizar a nossa empresa porque estávamos a gastar todo esse dinheiro. De facto, acabou por ajudar ao crescimento e apoio da nossa empresa, pois ajudou a apoiar os nossos funcionários, quer em termos financeiros como em termos emocionais”.

RED Day

Embora não seja financiado pela H2H2, a Keller Williams lançou outra importante iniciativa durante este período, que era mais consistente com o espírito e objetivos da Heart to Heart. O RED Day era uma iniciativa em que todos os team members da Keller Williams eram encorajados a doar tempo e dinheiro para ajudar as suas comunidades locais. A ideia do RED Day (que significa “renew, energize and donate” (renovar, energizar e doar)) veio de Cory Older, controlador da Keller Williams. Older disse aos líderes da Keller Williams que na sua empresa anterior, os funcionários tiravam um dia por ano para prestar serviço comunitário.

Keller Williams adotou a prática. A empresa escolheu o dia 12 de Maio de 2009 como o primeiro RED Day.¹² Cada market center era responsável por seleccionar o seu próprio conjunto de atividades de voluntariado, e os agentes eram convidados a inscreverem-se nos que mais lhes agradavam. Exemplos incluíam caravanas de distribuição de alimentos, caravanas de dadas de sangue, angariações de fundos, reparações e reconstruções. Por exemplo, o escritório de Tucson voluntariou-se para realizar reparações físicas num centro hospitalar local, onde os pacientes tinham que permanecer enquanto eram submetidos a tratamentos. Os agentes doaram tempo e dinheiro para pintar as instalações, repavimentar o acesso de veículos, reconstruir o telhado e ajardinar a propriedade.

Os líderes da Keller Williams viram o RED Day como uma forma importante não só de devolver algo à comunidade, mas também de construir e preservar a cultura da empresa. De acordo com Mo Anderson:

Estávamos aqui perante um tsunami económico e todas aquelas pessoas estavam a sofrer financeiramente. E depois surge este dia em que todos dão algo à comunidade, e descobrem que existem pessoas que estão a sofrer muito mais do que eles... Quando damos aos nossos funcionários as capacidades e a oportunidade de devolver algo à comunidade, criam-se laços muito fortes.

¹² Dia 12 de Maio é o dia de aniversário de Mo Anderson.

Em 2009, cerca de 25.000 associados Keller Williams voluntariaram 125.000 horas no RED Day. Um ano depois, mais de 30.000 associados voluntariaram 150.000 horas.

Resultados

Para muitos dentro da Keller Williams, a H2H2 foi fundamental em ajudar a empresa a sobreviver a recessão económica com uma força surpreendente. Em 2009, os market centers da Keller Williams geraram lucros de \$80,1 milhões, num ano em que quase todos os maiores franchises sofreram perdas. A empresa atingiu este nível de rentabilidade atingindo os seus objetivos de aumentar o número de agentes e a produtividade dos mesmos. Os contratos assinados aumentaram de 340.800 em 2008 para 385.000 em 2009, e o número de agentes aumentou de 74.200 para 76.700, mesmo quando o mercado em geral sofria um revés (ver Exemplos 2 e 3).¹³

Através dos seus esforços, a Keller Williams emergiu de uma recessão com uma forte posição competitiva. Enquanto os seus principais três concorrentes (Coldwell Banker, Century 21 e RE/MAX) fecharam uma totalidade de 160 escritórios, a Keller Williams aumentou o seu número de escritórios de 660 em 2007 para 680 em 2010. Enquanto a Keller Williams aumentou o seu número de agentes, estes concorrentes perderam 38.000 agentes.

Outro sinal do sucesso da empresa foi quando a Keller Williams foi considerada o primeiro franchise imobiliário pela revista Entrepreneur Magazine em 2009. Os associados da Keller Williams também mereceram o maior nível de satisfação geral por parte dos compradores de imóveis entre todas as empresas imobiliárias nacionais pela J.D Powers & Associates em 2008, 2009 e 2010.¹⁴

Os líderes da Keller Williams tinham orgulho da forma como a empresa alcançou estes resultados tanto quanto tinham orgulho dos próprios resultados. Ginger Gibson disse que a recessão “deu-nos uma oportunidade de relembrar às pessoas quem somos no fundo.... Os nossos funcionários sabiam e sentiam que lhes dávamos valor. Focaram-se nos sistemas e nos modelos que nos tornaram bem-sucedidos em primeiro lugar e usaram-nos para seguir em frente”.

Mike Brodie, proprietário de market centers no oeste e no leste, concordou:

Não saímos disto ilesos. Muitas pessoas foram afetadas financeiramente por isto. Mas acho que, relativamente falando, fomos menos afetados.... Estamos mais próximos que nunca. A nossa cultura encorajou os nossos funcionários durante estes tempos difíceis. E penso que a abertura e visibilidade da nossa liderança fala por si. Ninguém pode dizer que não percorreu o walk the talk, e ficámos todos muito melhor por causa disso.

¹³ O termo “contratos assinados” refere-se ao número de transações de vendas (compras e vendas) realizados pelos agentes Keller Williams.

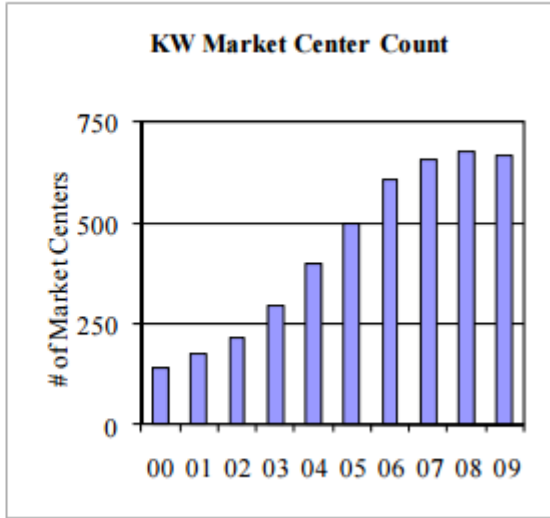
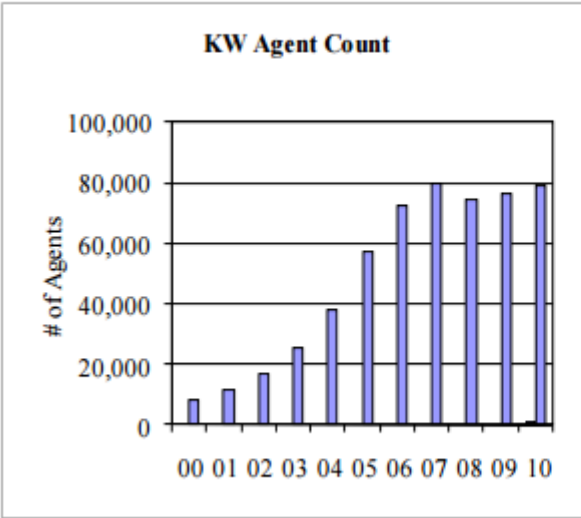
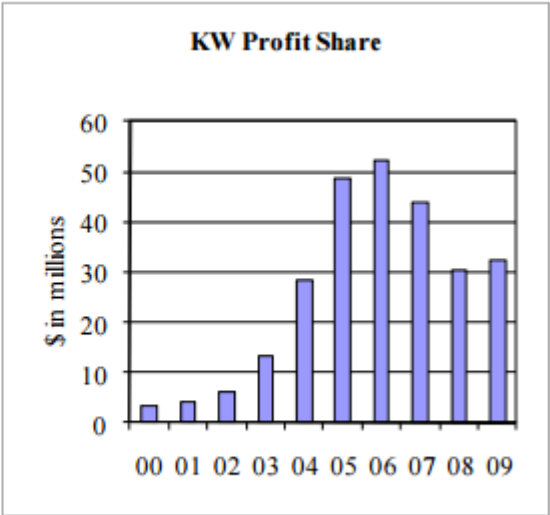
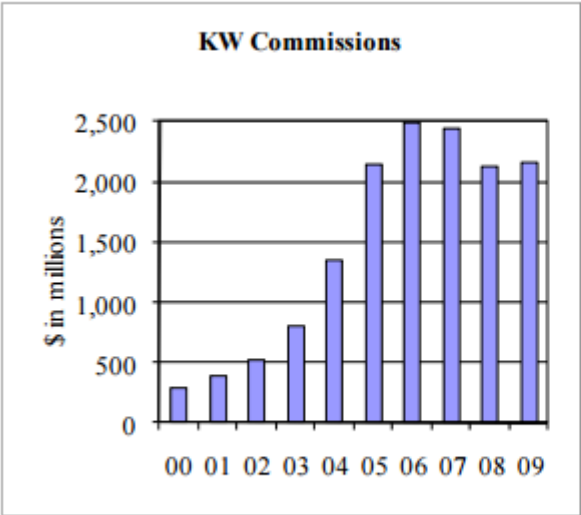
¹⁴ Keller Williams Realty, “Awards”. Disponível em: <http://www.kw.com/kw/awards.html> (1 de Novembro de 2010).

Exemplo 1
Vendas Imobiliárias Residenciais (2000-2009)

	Vendas de Casas Novas (milhares)	Alteração	Vendas de Casas Existentes (milhares)	Alteração
2000	877		5.174	
2001	908	4%	5.335	3%
2002	973	7%	5.632	6%
2003	1.086	12%	6.175	10%
2004	1.203	11%	6.778	10%
2005	1.283	7%	7.076	4%
2006	1.051	(18%)	6.478	(8%)
2007	776	(26%)	5.652	(13%)
2008	485	(38%)	4.913	(13%)
2009	375	(23%)	5.156	5%

Fontes: *National Association of REALTORS* e *U.S. Census Bureau*.

Exemplo 2
Keller Williams: Estatísticas Chave de Operação (2000-2009)



Fonte: Keller Williams Realty

Exemplo 3
Keller Williams vs. Concorrência do Ramo: Estatísticas de Produtividade

	Agentes por escritório				Agentes por escritório			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Century 21	35,2	34,0	27,8	33,9	71,2	57,2	52,4	45,8
Coldwell Banker	50,3	50,3	49,9	48,5	153,1	146,1	123,0	104,1
ERA	25,0	26,2	27,9	26,4	53,5	48,3	43,8	40,7
Keller Williams	142,2	124,4	115,6	133,8	214,4	165,3	141,5	155,3
Prudential	43,5	44,2	45,5	47,9	106,1	102,0	86,7	84,0
RE/MAX	42,8	37,5	37,1	36,6	163,1	134,7	119,8	109,3
Realty Executives	37,2	35,6	38,6	31,4	112,7	91,0	83,9	69,6

	Lados por escritório*				Lados por agente*			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Century 21	302,7	246,3	249,6	240,9	8,6	7,2	9,0	7,1
Coldwell Banker	411,2	364,8	328,0	349,1	8,2	7,2	6,6	7,2
ERA	263,0	231,8	269,7	250,6	10,5	8,9	9,7	9,5
Keller Williams	947,7	700,4	620,3	765,6	6,7	5,6	5,4	5,7
Prudential	311,7	277,0	252,1	285,6	7,2	6,3	5,5	6,0
RE/MAX	587,1	485,2	490,2	526,1	13,7	12,9	13,2	14,4
Realty Executives	389,1	333,3	353,5	370,6	10,5	9,4	9,2	11,8

Nota: O termo “lados” refere-se às transações efetuadas pelo agente de vendas ou pelo agente de compras. Porque geralmente existem dois agentes em cada transação imobiliária, o ramo registra cerca de duas vezes mais lados que as transações residenciais.

Fonte: Levantamento da *Real Trends 500*.