

## Redes de cooperação: o caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria, no Rio Grande do Sul

Cooperation network: The case of *Rede Imobiliárias* from Santa Maria, Rio Grande do Sul State, Brazil

Ricardo Höher<sup>1</sup>

Ana Lúcia Tatsch<sup>2</sup>

---

**Resumo.** O presente artigo apresenta um estudo sobre redes de empresas, que são constituídas por pequenas e médias empresas (PMEs), no qual se buscou demonstrar como tais redes são formadas e de que forma funcionam. Além disso, procurou-se verificar as diversas configurações apresentadas por este tipo de organização, os ganhos que as PMEs podem obter quando atuam de maneira conjunta e quais os ambientes de interação existentes dentro das redes. Ainda, tentou-se compreender as relações de troca de informações e experiências (conhecimento e aprendizagem) que ocorrem entre os agentes. Para melhor destacar as evidências teóricas sobre os temas abordados, foi realizada uma pesquisa empírica a partir do estudo de caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria. Destaca-se que a pesquisa foi realizada através de entrevistas com os dirigentes das empresas participantes da Rede e com seu presidente. Observa-se que as redes de cooperação estabelecem um ambiente de interação e colaboração entre as PMEs, o que possibilita a obtenção de vantagens que as empresas, de maneira individual, não conquistariam. Ainda, neste sentido, as redes estimulam as trocas de informações e experiências entre seus participantes, facilitando a criação, a

**Abstract.** This paper presents a study on business networks that consists of small and medium enterprises (SMEs), which sought to demonstrate how networks are formed and how they work. In addition, the study demonstrates the various settings made by these organizations, the benefits that SMEs can achieve when they act jointly and the interaction environments within networks. Besides, it tries to understand the relationship of exchanging information and experiences (knowledge and learning) among agents. To better highlight the theoretical evidence on the issues discussed, there was an empirical research, from the case study on *Rede Imobiliárias* of Santa Maria. It is noteworthy that the research was conducted through interviews with business leaders within the Network and its President. It is observed that the cooperation networks provide an environment for interaction and collaboration between SMEs which enables the achievement of benefits that the companies individually would not conquer. Still, in this sense, the networks stimulate the exchange of information and experiences among participants, facilitating the creation, transmission and conversion of knowledge. In summary, the survey has shown that companies

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Av. Unisinos, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil. E-mail: ricardohoher@uft.edu.br

<sup>2</sup> Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora no Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, PPGE/Unisinos. Av. Unisinos, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil. E-mail: altatsch@unisinos.br

transmissão e a conversão dos conhecimentos. Em síntese, a pesquisa demonstrou que as empresas participantes da Rede Imobiliárias de Santa Maria conquistaram vantagens em participar da Rede, pois conquistaram um maior reconhecimento do mercado local, obtiveram resultados positivos com relação ao volume de negócios concretizados após ingressarem na Rede e aprimoraram técnicas administrativas e de vendas.

**Palavras-chave:** redes de cooperação, conhecimento e aprendizagem, pequenas e médias empresas.

in *Rede Imobiliárias* of Santa Maria have gain advantages in participating in the network, since they have won a greater recognition of the local market, and have acquired positive results with respect to the turnover realized after joining the network, and improved management and sales techniques.

**Key words:** cooperation networks, knowledge and learning, small and medium enterprises.

## 1 Introdução

A partir dos anos 80, tem-se observado o surgimento de novos modelos nas relações entre companhias, com especial destaque para as redes entre empresas que, ao longo dos anos, têm apresentado variadas configurações. Diversas empresas, vinculadas a distintos setores da economia, buscam ampliar suas capacidades competitivas e adotam novas alternativas para atingir tal objetivo. A reorganização estrutural das firmas, principalmente no caso das pequenas e médias empresas (PMEs) que se beneficiam de uma flexibilidade organizacional, é o fator que permite, muitas vezes, a sobrevivência e o desenvolvimento destas.

Nesse contexto, o presente artigo busca apresentar a experiência das empresas do setor imobiliário da região central do estado do Rio Grande do Sul, especificamente de Santa Maria, e demonstra que a ação conjunta entre as empresas, através da criação da Rede Imobiliárias de Santa Maria, começa a fortalecer o setor de prestação de serviços. Ainda, este estudo visa à compreensão do funcionamento das redes de cooperação, demonstrando como ocorre o processo de trocas de informações e experiências nessa estrutura e quais as vantagens e desvantagens que o ambiente em rede pode gerar para as empresas participantes. Através da pesquisa realizada na Rede Imobiliárias de Santa Maria, pretende-se melhor compreender como ocorre a criação do conhecimento e da aprendizagem dentro

de uma rede de cooperação, assim como as trocas de informações e de experiências que podem contribuir e beneficiar as empresas associadas para que se tornem mais competitivas. O texto está estruturado em três seções, além dessa introdução. Na primeira, faz-se uma breve revisão do referencial teórico; na segunda, analisa-se o caso em estudo; e na terceira e última seção, apresentam-se algumas considerações finais.

## 2 Referencial teórico

Para se manterem competitivas num mercado de incertezas econômicas, as firmas de pequeno e médio porte podem adotar algumas alternativas estratégicas. A criação de redes de empresas tem sido uma opção bastante eficiente na superação das dificuldades que as PMEs<sup>3</sup> encontram ao enfrentarem os grandes grupos de maneira isolada. Nesse sentido, Furlanetto (2002, p. 2) afirma que as “empresas estão procurando se unir a outras que atuam ao longo da cadeia ou até mesmo com empresas que atuam no mesmo segmento produtivo com o objetivo de se tornarem mais competitivas”.

A atuação em redes de empresas é uma alternativa muito utilizada pelas PMEs, que se reorganizam em busca de amenizar os reflexos das mudanças econômicas ocorridas a partir dos anos 80, marcado pelo fortalecimento dos grandes grupos empresariais, pela abertura das fronteiras comerciais e pela evolução tecnológica. Verschoore (2004) destaca que,

<sup>3</sup> Para esta pesquisa será considerado como firmas de pequeno e médio porte o disposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), segundo o qual o enquadramento das empresas se dá pelo número de funcionários. No comércio e prestação de serviços, são consideradas microempresas aquelas que tiverem até 09 funcionários, pequenas as que apresentarem entre 10 e 49 funcionários e médias aquelas que possuem de 50 a 249 funcionários.

na constituição de uma rede de empresas, os participantes devem compartilhar de objetivos comuns como fatores iniciais no processo de formação de um grupo ou associação que busca atuar de maneira conjunta.

Muitas são as razões pelas quais as empresas se articulam em redes de cooperação, entre as quais Amato Neto e Olave (2001) destacam alguns motivos, como: redução do custo de transação, pois consideram que as empresas preferem internalizar as transações, assim diminuindo os riscos e as incertezas; complementaridade nos processos produtivos, onde as empresas, dentro do processo produtivo, buscam empresas similares e, ao mesmo tempo, complementares nas suas atividades, ficando claro que as redes de cooperação são organizações estruturadas por firmas com objetivos bem definidos e com a finalidade de facilitar ações que envolvam mercado e produção.

Para Ebers e Jarillo (1998), as empresas participam de redes interempresas na tentativa de disponibilizar recursos complementares, de melhorar seus produtos e de conquistar novos mercados através da cooperação, assim como de reduzir custos de produção e disponibilização de economias de escala. Também para Human e Provan (1997), as empresas que atuam em rede podem ter acesso a informações e reconhecimento organizacional, o que permite atingir novos mercados, bem como obter benefícios financeiros que não teriam atuando de maneira isolada. Talvez seja por estas vantagens que a questão da cooperação atinja vários setores econômicos e direcione os gestores a encontrarem ações que estabeleçam vínculos entre diferentes agentes.

A formação das redes entre firmas depende, inicialmente, da capacidade de cooperação, colaboração e confiança entre os agentes, geralmente localizados em uma mesma região, gerando um ambiente propício à troca de informações e experiências e à discussão de novas estratégias competitivas. A interação entre os agentes de uma mesma rede gera vantagens competitivas através da troca de informações e da criação de conhecimentos que as PMEs, individualmente, não disponibilizariam. Pode-se, então, considerar que a criação de conhecimento e de aprendizagem no interior das redes é um processo capaz de propor-

cionar ganhos técnicos e organizacionais para as empresas envolvidas. Para Queiroz (2006), o acúmulo de habilidades e conhecimentos é um processo em que as empresas conseguem ganhos de desempenho.

Para Ebers e Jarillo (1998), a questão do aprendizado e da inovação dentro das redes tem grande significado para as firmas e pode proporcionar uma diminuição na duração dos ciclos produtivos, aumentar a qualidade nos produtos e serviços, permitir acesso a novos mercados e diminuir custos de transação<sup>4</sup> nas relações entre os agentes, assim como possibilita economias de escala. As PMEs, atuando em conjunto, podem conquistar essas vantagens, o que as tornam competitivas no atual contexto econômico.

As empresas que trabalham de maneira associativa proporcionam aos membros participantes acesso a mais informações e tecnologias e têm melhores condições de transformarem conhecimentos individuais em coletivos, dando maior agilidade ao processo de aprendizagem. Para Balestrin e Verschoore (2008), as relações entre firmas associadas podem permitir que as decisões tomadas por gestores, que compartilham experiências técnicas e informações, sejam capazes de gerar condições que possibilitem a redução de custos e riscos. Assim, os ganhos podem ocorrer porque a rede consegue adquirir as fontes de eficiências das demais empresas participantes da rede, beneficiando todas as firmas associadas.

Ainda, conforme Olivares (2003), as redes de cooperação são uma tentativa de suprir carências e encontrar soluções para as PMEs, além de disponibilizar a elas oportunidades que as grandes empresas possuem, como, por exemplo, a obtenção de recursos humanos, financeiros e técnicos, que são elementos que podem diferenciar o processo produtivo. Outro ponto bastante importante, mencionado anteriormente, é a capacidade de criação de conhecimento e aprendizado no interior das redes de cooperação, que agrega vantagens competitivas frente aos concorrentes que não participam de trocas de informações e experiências tecnológicas e organizacionais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento passa a ser um novo recurso competitivo, destacando os aspectos cognitivos no interior das firmas, que contribuem para a am-

<sup>4</sup> Trata-se dos custos referentes às transações comerciais realizadas em um determinado mercado, tendo como exemplo os custos com negociação, contratos, captação de clientes, entre outros.

pliação da capacidade de solucionar problemas, e, conseqüentemente, torna as empresas mais competitivas.

Empresas dos mais diversos segmentos, tanto de grande quanto de pequeno porte, cada vez mais buscam aumentar seus recursos com o objetivo de ampliar a produção, melhorar os produtos, reduzir os custos e aprimorar as técnicas administrativas e organizacionais. Mesmo os segmentos com menos capacidade de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) buscam mecanismos viáveis na captação de tais recursos.

A atuação em redes de cooperação vem tomando espaço em diversos segmentos da economia, não sendo diferente no setor de prestação de serviços que, na sua maioria, são constituídos por PMEs. Conforme Kubota (2006), o setor de serviços realiza poucos investimentos em P&D. Assim, a geração de conhecimentos depende da aquisição de equipamentos, de propriedade intelectual e de relações de colaboração. O autor ainda afirma que as empresas pequenas são pouco inovativas em comparação às de maior porte. Cabe salientar que a criação do conhecimento é pouco explorada pelas firmas de pequeno porte no segmento de prestação de serviços, dependendo de ações conjuntas para aumentar a capacidade cognitiva das mesmas. Dessa forma, muitas têm optado em fazer parte de redes de empresas.

Nesse contexto, as redes de empresas constituem-se em um mecanismo utilizado por grande número de PMEs na tentativa de desenvolverem-se e, até mesmo, de sobreviverem dentro do atual contexto econômico, marcado por um mercado altamente competitivo, onde as empresas, de alguma forma, buscam obter vantagens frente a seus concorrentes. Assim, nas micro e pequenas empresas prestadoras de serviços isso não é diferente, pois estas também incorporaram a forma de atuação em conjunto.

### 3 Rede Imobiliárias de Santa Maria

A partir de um estudo realizado na Rede Imobiliárias de Santa Maria, este artigo demonstra situações práticas relacionadas às questões teóricas anteriormente comentadas. A análise está baseada nos dados coletados durante a pesquisa de campo e nas informações geradas através da Rede Imobiliárias de Santa Maria, pelos seus participantes e por outros agentes envolvidos com a Rede. A investigação do estudo de caso teve como passo inicial a

ampla observação da sistemática de trabalho desenvolvida pela Rede Imobiliárias de Santa Maria. Posteriormente, foram aplicados questionários às empresas participantes e aos gestores da rede. Vale frisar que todos os participantes da Rede foram alvo da investigação. Foi realizada ainda uma entrevista com o Presidente da Rede, o Sr. Amilton de Oliveira Jr.

A rede estudada, localizada na região central da cidade de Santa Maria (RS), é formada por 10 empresas do segmento imobiliário e faz parte do programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A sua criação ocorreu no dia 9 de novembro de 2006, com o objetivo de incrementar os negócios das empresas participantes a partir de um aumento no número de imóveis disponibilizados e de uma maior captação de clientes através de ações conjuntas. A Rede contou com o apoio de algumas organizações que participaram do processo de implantação e acompanhamento, dentre as quais se podem citar a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A forma como ocorre a gestão da Rede Imobiliárias de Santa Maria define a sua configuração. Pode ser classificada, quanto à hierarquia, como uma rede horizontal. Conforme afirma Carrão (2001), as redes horizontais têm como peculiaridade a ação cooperativa entre as empresas, com a organização do trabalho voltada para a formação de um mecanismo capaz de melhorar o desempenho produtivo do conjunto dos participantes que atuam por objetivos comuns, respeitando a autonomia dos seus membros.

No que tange ao formalismo, configura-se como uma rede formal, isto é, existem formalismos e regras nos quais os envolvidos assumem compromissos através de contratos (Balestrin e Vargas, 2002). Quanto aos mecanismos de coordenação, enquadra-se como rede burocrática simétrica. Isso porque as ações da Rede são promovidas pelos seus participantes, que desenvolvem atividades de maneira conjunta, seguindo orientações do Estatuto, do Regimento Interno e do Código de Ética, que auxiliam a direção da Rede. Ainda com relação à gestão, todos os membros têm acesso às informações sobre a Rede e têm poder decisório, apresentando-se uma estrutura simétrica nas relações entre os participantes na tomada de decisões.

A equipe que coordena a Rede teve como prioridade, nos dois primeiros anos, avançar em

relação aos aspectos administrativos da Rede e de organização interna. Pretendem ainda aprimorar as questões referentes à padronização das ações e aumentar o número de participantes, procurando expandir a área de atuação e atingir outras regiões ou cidades, segundo afirma um dos participantes da Rede<sup>5</sup>: “[...] a meta é buscar novas parcerias e participantes na cidade de Santa Maria e em outros municípios”.

A direção da Rede Imobiliárias destina os recursos financeiros, obtidos através das mensalidades e dos percentuais das vendas das empresas participantes, para a geração de novos negócios e para o fortalecimento da marca da Rede, através de participação em eventos, anúncios em jornais e outros meios de divulgação. Outro ponto em que a direção da Rede tem investido é na melhoria do atendimento aos clientes. Para isso, tem destinado recursos ao setor de informação (aquisição do Software Vista) e ao aperfeiçoamento da central de atendimento ao cliente.

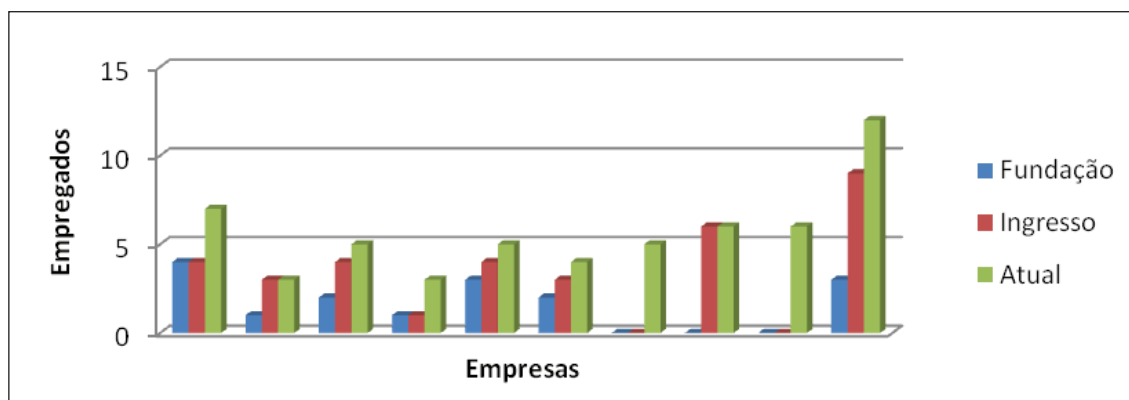
Uma das principais ações da Rede foi a criação da central de atendimento, pois proporcionou uma maior aproximação das imobiliárias com os clientes e facilitou a comunicação da Rede com os interessados na aquisição de imóveis, dispondo de pessoas treinadas para o atendimento e disponibilizando contatos via telefone, e-mail e MSN. Melhorando a comunicação entre clientes e as imobiliárias, proporcionou uma maior agilidade nas negociações. Quanto às empresas

participantes da Rede, foram enfocados três fatores que desenham as características individuais das mesmas e que também demonstraram situações de disparidades entre elas: tamanho, idade e contexto institucional.

Com relação ao tamanho das empresas, pode-se observar no Gráfico 1 que as firmas associadas à Rede Imobiliárias caracterizam-se por serem PMEs, com uma média<sup>6</sup> de 2,3 empregados na data da sua fundação, de 4,3 quando começaram a fazer parte da rede e de 5,6 na data atual, apresentando um crescimento de 30,2% desde que passaram a integrar a Rede. A maior empresa pesquisada apresentou um número de 3 empregados na data da sua fundação, de 9 quando começou a fazer parte da Rede e de 12 na data atual. A menor integrante tinha, na data de sua fundação, 1 empregado; 1, quando começou a fazer parte da Rede e, atualmente, possui 3 empregados.

Com relação à idade das empresas, a partir das informações do Gráfico 2, observa-se que as empresas que constituem a rede são relativamente jovens, com uma média de 11,9 anos de existência. A empresa mais antiga foi fundada há 16 anos e a mais nova há 5, e todas passaram a participar da rede desde 09 de novembro de 2006, quando essa foi constituída.

Apesar das empresas serem relativamente jovens, a maioria dos proprietários já tinha experiência no segmento imobiliário, pois atuavam nesta atividade como corretores autônomos ou vinculados a outras empresas.



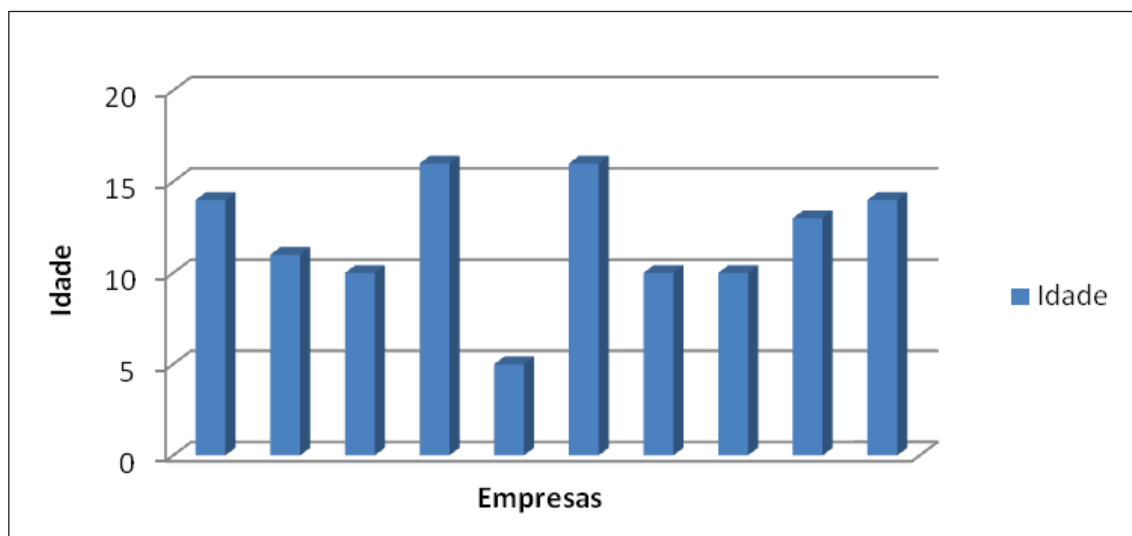
**Gráfico 1.** Número de empregados das empresas pesquisadas.

**Graph 1.** Number of employees in the researched firms.

<sup>5</sup> Para preservar as empresas participantes da Rede no anonimato, essas não foram identificadas.

<sup>6</sup> Das empresas pesquisadas, três não forneceram o número de funcionários na data das respectivas fundações e duas não informaram o número de empregados na data em que passaram a fazer parte da rede. Desta forma, os cálculos para demonstrar as médias apresentadas foram feitos pelo número de empresas que disponibilizaram tais dados.





**Gráfico 2.** Idade das empresas pesquisadas.

**Graph 2.** Age of the researched firms.

A Rede Imobiliárias de Santa Maria está inserida em um ambiente cercado de instituições que incentivam a constituição das redes de empresas, com a finalidade de promover o desenvolvimento regional. Neste aspecto, conforme citado anteriormente, destacam-se as instituições SEDAI e UFSM, as quais participam na constituição e no acompanhamento do desempenho da Rede como agentes externos, neste caso, a Universidade é o agente local.

No ambiente institucional da Rede, as relações entre os participantes apresentam duas situações distintas – cooperação e competição. Assim, à medida que os laços de confiança se fortalecem, as empresas cooperam mais umas com as outras e, ao mesmo tempo, devem direcionar ações competitivas aos agentes externos.

Os participantes da Rede Imobiliárias de Santa Maria afirmam que no decorrer do desenvolvimento da Rede vem se observando uma crescente aproximação entre os associados e, por consequência, um aumento na cooperação. Observa-se, entretanto, o inverso com relação à competitividade interna. O proprietário de uma das empresas da Rede, por exemplo, quando questionado sobre as questões de cooperação e competição entre as empresas associadas, revela que “a cooperação é mútua entre todos e não há competição entre as empresas”. Já outro representante afirma que, apesar da competitividade ser saudável, ainda, em alguns casos, existem situações “desagradáveis” devido à “ganância” de alguns

participantes da Rede, que primam por ações individuais, deixando em segundo plano a coletividade e a cooperação.

Dentro da dinâmica do funcionamento da Rede como instituição, observa-se que a mesma estimulou a interação e a colaboração entre os agentes envolvidos, proporcionando um ambiente de cooperação que retraiu a concorrência entre seus membros, passando a competição a ter um enfoque externo.

Ainda, dentro dos aspectos internos da Rede, foram levantados os fatores que motivaram as empresas a participarem da Rede. Para melhor entender quais as razões que motivaram as empresas a ingressar na rede pesquisada, foram sintetizados, em um quadro demonstrativo, os fatores motivacionais apontados pelas firmas que optaram por participar da Rede. Conforme o elucidado na Tabela 1, observou-se que os participantes da rede destacam como principais fatores que os motivaram a atuar em conjunto a possibilidade de geração de novos negócios e um maior reconhecimento no mercado.

Segundo os dirigentes de cinco das dez empresas analisadas, o que os levou a participarem da Rede Imobiliárias de Santa Maria foi a oportunidade de geração de novos negócios. Isso porque a dinâmica e a velocidade com que as operações são concretizadas no segmento imobiliário dependem de uma estrutura que ofereça produtos (imóveis) com as mais variadas particularidades. Dessa forma, a oferta é expandida e a capacidade de

**Tabela 1.** Motivações das empresas ao ingressarem na Rede Imobiliárias.**Table 1.** Firm motivations to join *Rede Imobiliárias*.

Motivações das Empresas Participantes	Número Empresas
Geração de novos negócios	5
Maior Reconhecimento da marca (Marketing)	4
Trabalho em Parceria (Cooperação)	3
Agilidade nas negociações	2
Adquirir experiência (Informações e experiência)	2
Racionalização dos Custos	1

atingir as necessidades e objetivos dos consumidores ampliada.

Um maior reconhecimento da marca foi outro fator motivacional, citado por quatro empresas. Os participantes acreditam ter conquistado um maior reconhecimento de suas empresas no mercado após terem se associado à Rede e expandido suas possibilidades de negócios. Ainda como ponto positivo, citado por três firmas, destaca-se a atuação em parceria, ou seja, a cooperação que, bem equacionada, possibilita uma série de vantagens. Cabe destacar a afirmação de um dos associados, para o qual “[...] as parcerias e as vantagens de se trabalhar em rede, com racionalização de custos operacionais, unificação da comunicação publicitária e a consolidação de uma marca forte dentro do mercado” significa aumento de competitividade.

Para duas das empresas participantes, a motivação foi dada pela agilidade nas negociações que a Rede proporciona aos seus sócios, pois quando um cliente procura um imóvel ele conta com um número bem maior de opções. Dessa forma, a Rede disponibiliza alguns recursos facilitadores, como o cadastro único de imóveis, que pode ser acessado pela central de atendimento ou por qualquer participante de Rede. Nesse cadastro são armazenadas todas as informações e características dos imóveis ofertados, podendo ser realizada uma busca em todos os imóveis disponibilizados pela Rede. “Temos site e programas que se constituem em ferramentas que interligam as imobiliárias”, enfatizou um dos associados.

Para dar conta da análise da aprendizagem no interior da Rede, a pesquisa concentrou-se

em um levantamento dos ambientes que proporcionam maior socialização de conhecimentos, a partir da percepção dos participantes. A síntese dessas informações está disponibilizada na Tabela 2.

Ao considerar os índices<sup>7</sup> apresentados na Tabela 2, observou-se que as reuniões são os ambientes que mais promovem a socialização entre os participantes da Rede, pois sete das nove empresas associadas pesquisadas consideram que as reuniões têm elevada relevância como ambiente de interação, apresentando um índice de 0,84. Em segundo lugar, com um índice bem menor, de 0,48, estão os ambientes digitais (e-mail e MSN), que aparecem como espaços de intercâmbio importante. Com um índice de 0,24, as confraternizações e eventos foram considerados como terceiro ambiente de socialização entre os membros da Rede. Dois integrantes da Rede apontam as palestras como sendo de média importância como ambiente de interação e socialização, apresentando um índice de 0,20. Cabe observar que as viagens não foram consideradas como ambientes de socialização, apresentando um índice zero, mas isso se deve não à sua falta de importância, mas ao fato de que a Rede não proporciona este tipo de ambiente, tendo realizado somente duas viagens desde sua fundação.

Estes ambientes de interação possibilitam que os agentes da Rede estabeleçam conexões entre si, viabilizando um maior volume de troca de informações e experiências. A Rede Imobiliárias de Santa Maria também incorporou ao ambiente organizacional o uso de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), com a aquisição do Sistema Vista, que agiliza as

<sup>7</sup> Esse índice, assim como os demais apresentados nas tabelas adiante, foi construído a partir da atribuição de pesos distintos aos diferentes graus de importância, logo, a fórmula final é a seguinte: Índice =  $(0,3 \times n^{\circ} \text{baixa} + 0,6 \times n^{\circ} \text{média} + n^{\circ} \text{alta}) / n^{\circ} \text{empresas pesquisadas}$ . O resultado é dado no intervalo de 0 a 1; quanto mais próximo de 1 for o resultado, maior a relevância atribuída àquele aspecto, pelo conjunto das empresas respondentes. Assim, esse índice busca auxiliar na análise, uma vez que permite hierarquizar as respostas.

**Tabela 2.** Ambientes de socialização.  
**Table 2.** Socialization environments.

Ambientes	Alta	Média	Baixa	Índice*
Reunião	7	1		0,84
Palestras		2		0,20
Viagens				0,00
Ambiente Digital	1	4	3	0,48
Confraternizações e eventos	1	1	2	0,24
Outros			1	0,03

Nota\*: Índice =  $(0,3 \cdot n^{\circ} \text{ baixa} + 0,6 \cdot n^{\circ} \text{ média} + n^{\circ} \text{ alta}) / n^{\circ} \text{ empresas pesquisadas}$ .

trocas de informações. Tal sistema proporcionou maior capacidade de armazenamento de dados e melhor manejo das informações nele registradas, neste caso, o cadastro de imóveis. Além de permitir um link direto com o site da Rede, também possibilita a atualização do site em tempo real, sendo uma ferramenta facilitadora tanto para os usuários internos quanto para os usuários externos (clientes).

Todos os integrantes da Rede Imobiliárias de Santa Maria afirmam que ela proporciona diversos ambientes de troca de informações e experiências. Nesse sentido, alguns membros da Rede enfatizam que se trata de um processo gradual e que o nível de trocas vem incrementando o aumento da confiança e o grau de “amizade” entre os membros da Rede.

Em atividades como confraternizações, eventos e viagens, os empresários têm a oportunidade, através da observação, de ter acesso a soluções de problemas e novas práticas de trabalho utilizadas por outros personagens em diferentes ambientes operacionais e sociais, assim como possibilitam compartilhar experiências, das quais os integrantes absorvem outras técnicas e transmitem conhecimentos (tácitos). Esta conversão de conhecimento é denominada de socialização, uma vez que surge em ambiente que cria oportunidade de transferência de conhecimentos tácitos, funcionando como um instrumento de compartilhamento de ideias e experiências que são convertidas em novos conhecimentos e, assim, transmutadas.

As reuniões realizadas pela Rede também permitem a socialização do conhecimento, pois este ambiente proporciona condições ao debate, ao diálogo e às reflexões de maneira coletiva, onde os participantes compartilham ideias e experiências (conhecimento tácito) que podem ser convertidas em pontos de vista

comuns e em conceitos através de modelos e hipóteses (conhecimento explícito).

Os cursos e palestras promovidos pela Rede Imobiliárias proporcionam a assimilação de conhecimentos externos (explícito), que são absorvidos pelos membros da Rede e interpretados, sofrendo uma reconfiguração através da combinação, do acréscimo e da categorização dos conhecimentos, que podem ser transmitidos e compartilhados por meio de ambiente digital, de documentos ou até mesmo por conversas, assim convertendo o conhecimento explícito em novos conhecimentos explícitos.

Os principais tipos de informações e conhecimentos que são trocados entre as empresas da Rede Imobiliárias de Santa Maria estão relacionados a imóveis, a clientes e a novas técnicas de vendas, como afirma um dos dirigentes de uma das associadas: “[...] através da troca de conhecimentos aprendemos novas técnicas de vendas, métodos de atendimento e até mesmo como abordar os clientes”, gerando maior volume de negócios. Outro ponto importante apontado é o compartilhamento de um sistema que auxilia no gerenciamento dos negócios: “o uso do sistema Vista trouxe agilidade na hora de concretizar um negócio que interliga as ações das imobiliárias. O custo do programa impossibilitava que algumas imobiliárias adquirissem o sistema, pois o custo é elevado para uma imobiliária absorver sozinha”, salientou o proprietário de uma das empresas participantes da Rede.

Nesse contexto, pode-se considerar a rede como um sistema de troca de informações que facilita a criação do conhecimento e promove mecanismos de fortalecimento das relações entre os envolvidos. Assim, é possível afirmar que uma empresa, ao se associar a uma rede de cooperação, irá obter vantagens através de trocas de informações e experiências.



A Rede, na percepção dos entrevistados, trouxe ainda uma série de contribuições e vantagens para o desenvolvimento das empresas associadas. Com a pesquisa realizada, foram analisados os impactos nas firmas, tais como custos, colaboradores, clientes, serviços, técnicas de trabalho, investimentos, faturamento, perdas e ganhos de maneira geral. No levantamento da pesquisa, foi observado que duas das dez empresas pesquisadas consideraram que após ingressarem na rede reduziram seus custos, em torno de 37,5% (média). Seis afirmam que tiveram aumento nos custos, mas consideraram que este foi compensado pelo aumento da receita. Duas não responderam. Com relação ao número de colaboradores, sete firmas tiveram um aumento médio de 50% após atuarem na Rede, uma não apresentou mudança e duas não responderam.

A partir da entrada na Rede até o momento, oito participantes tiveram aumento no número de clientes em torno de 47%, uma não observou alteração e uma não respondeu. Sete imobiliárias adotaram novas técnicas de trabalho, sejam administrativas ou relacionadas às vendas. Duas não utilizaram nem agregaram novas técnicas de trabalho e uma não respondeu.

As empresas, de maneira geral, procuraram melhorar suas estruturas administrativas e de atendimento, uma vez que oito firmas fizeram investimentos, como a aquisição de novos equipamentos de informática, de nova sede e reestruturação. Uma não fez investimentos e uma não respondeu a este item. Entre as firmas pesquisadas, sete afirmam que aumentaram seu faturamento em uma média de 36,67% após terem entrado na Rede, duas mantiveram-se com os mesmos níveis e uma não respondeu. De maneira geral, apenas uma empresa considera que teve perdas ao se associar à Rede, mas, ao mesmo tempo, afirma

que também teve alguns ganhos. Assim, pode-se observar que todas as empresas, de alguma maneira, obtiveram algum ganho ao associarem-se à Rede.

Além dos ganhos/contribuições demonstrados na pesquisa realizada, foram observados alguns benefícios obtidos pelos participantes da Rede Imobiliárias de Santa Maria. Como principais benefícios, apresentam as conquistas de mercados e de novos clientes e a oportunidade de compartilhar e obter informações.

Ao examinar a Tabela 3, verifica-se que para cinco empresas participantes da Rede a conquista de mercado/novos clientes teve uma alta relevância, apresentando um índice de 0,79 no ponto de vista das firmas pesquisadas. Com relação às oportunidades de compartilhar e obter informações, quatro participantes afirmam que foi alta a importância deste benefício e outros quatro associados da Rede dizem ser médio este benefício, alcançando um índice de 0,71. Para sete empresas da Rede, essa associação trouxe melhorias administrativas, mas consideraram sua relevância baixa, obtendo um índice de 0,23. Já a redução de custos e o aumento do poder de barganha nas negociações foram considerados benefícios insignificantes para as empresas participantes da Rede.

Durante a pesquisa realizada, foram apuradas também as desvantagens percebidas pelos respondentes em associarem-se em rede. Os participantes manifestaram que, em algumas situações, houve desperdício de tempo em reuniões, abandono da marca própria e custos desnecessários com a Rede (Tabela 4).

A aplicação da pesquisa apurou que cinco participantes da Rede acreditam que não tiveram desvantagens após se associarem à Rede. Embora com um índice não tão elevado, o desperdício de tempo em reuniões foi a desvantagem mais citada entre os participantes da

**Tabela 3.** Benefícios da rede.

**Table 3.** Network benefits.

Benefícios	Alto	Médio	Baixo	Índice*
Conquista de mercado/novos clientes	5	3	1	0,79
Redução de custos	-	1	-	0,07
Melhorias Administrativas	-	-	7	0,23
Oportunidade de Compartilhar e obter Informações	4	4	-	0,71
Poder de Barganha nas Negociações	-	1	-	0,07
Outros	-	-	-	0,00

Nota\*: Índice =  $(0,3 \cdot n^{\circ} \text{ baixa} + 0,6 \cdot n^{\circ} \text{ média} + n^{\circ} \text{ alta}) / n^{\circ} \text{ empresas pesquisadas}$ .

**Tabela 4.** Desvantagens de atuar em rede.**Table 4.** Disadvantages of operating in network.

Desvantagens	Alta	Média	Baixa	Índice*
Desperdício de tempo em reuniões	2	2	-	0,36
Abandono da Marca	-	2	-	0,13
Custos desnecessários com a rede	2	1	-	0,29
Nenhuma	5	-	-	0,56
Outras	-	-	1	0,03

Nota\*: Índice =  $(0,3 \cdot n^{\circ} \text{ baixa} + 0,6 \cdot n^{\circ} \text{ média} + n^{\circ} \text{ alta}) / n^{\circ} \text{ empresas pesquisadas}$ .

investigação. Para um dos associados da Rede, “as reuniões deveriam ser mais objetivas”. Na sequência, aparece a desvantagem relacionada a custos desnecessários trazidos pela associação à Rede.

A pesquisa, ainda com relação às desvantagens, questionou sobre o abandono da marca após associarem-se à Rede, obtendo como resultado um índice de 0,13 – apenas dois associados da rede afirmaram que este item têm uma importância média dentre as demais desvantagens.

Complementando a pesquisa referente às vantagens e desvantagens de atuar-se em rede, foi realizado um levantamento das influências que a Rede exerce nas empresas associadas, conforme demonstrado na Tabela 5. Oito empresas consideram que a Rede proporciona elevada competência e complementaridade nas ações entre seus participantes, atingindo um índice de 0,96. Das empresas participantes pesquisadas, a influência da Rede na participação das associadas em eventos é o segundo fator mais relevante, conforme demonstra a pesquisa, atingindo um índice de 0,87. “Se não estivéssemos participando da Rede, não teríamos como participar de diversos eventos em um período curto de tempo, como foi o caso da Expofeira de Santa Maria e da Feira Industrial de Santa Maria (FEISMA)”, conclui um dos associados da Rede.

Com relação à divulgação e comercialização, a pesquisa apresentou um índice de 0,84, em função de que a Rede oportunizou, através do uso mais contínuo dos meios de comunicação e mídia e da ampliação do marketing, uma melhor divulgação e comercialização dos imóveis das empresas associadas. Com o mesmo índice, observou-se que, após o ingresso na Rede, as empresas obtiveram um maior reconhecimento de suas marcas, acreditando que a Rede teve forte participação para isso. “A par-

ticipação na Rede deu maior credibilidade a nossa empresa e maior visibilidade dentro do mercado local, pois houve investimentos para o fortalecimento da marca da Rede no mercado. Hoje percebemos que os clientes têm maior confiança nos serviços prestados pelas imobiliárias da Rede”, afirma um dos participantes.

Cinco empresas dentre as pesquisadas consideram que a Rede tem elevada participação na criação de um ambiente dedicado a ações de reciprocidade e cooperação entre os membros da Rede, obtendo um índice de 0,82. Com relação à troca de informações e experiências entre os associados à Rede, a pesquisa apresentou um índice de 0,79, o que demonstra a existência de ambiente de interação no interior que facilita tais trocas, na opinião dos dirigentes das firmas entrevistadas.

Como ferramenta de aproximação com os clientes, a Rede apresentou um índice de 0,68, conforme a opinião dos associados pesquisados. Para os associados da Rede Imobiliárias, a rede tem grande participação no fortalecimento dos laços de confiança, apresentando um índice de 0,66, conforme a pesquisa.

O estudo atingiu um índice de 0,62 com relação à Rede como fator que torna mais eficiente as atividades das empresas associadas. A Rede, como ferramenta de reconhecimento do perfil dos clientes, apresentou um índice de 0,56, conforme a opinião dos seus associados. Com o menor índice, divulgado na Tabela 5, com apenas 0,51, as empresas pesquisadas consideram que a Rede seja fator capaz de reduzir as incertezas externas.

#### 4 Considerações finais

O presente artigo buscou, no seu desenvolvimento, enfatizar algumas evidências sobre a organização em redes de cooperação. Assim sendo, teve como finalidade buscar um entendimento

**Tabela 5.** Fatores em que a rede influencia nas empresas associadas.**Table 5.** Factors in which the network has influence on the affiliated firms.

Fatores	Baixa	Média	Alta	Índice*
Proximidade com os Clientes	1	3	4	0,68
Divulgação e Comercialização (através da rede)	-	1	7	0,84
Maior Conhecimento do Público Alvo	2	4	2	0,56
Participação em Eventos	-	3	6	0,87
Fortalecimento dos Laços de Confiança	1	6	2	0,66
Competências/Complementaridade	-	1	8	0,96
Troca de Informações e Experiências	1	3	5	0,79
Cooperação e Reciprocidade nas Ações	-	4	5	0,82
Eficiência na Realização das Atividades	2	5	2	0,62
Redução de Incertezas (Ambiente Externo)	2	5	1	0,51
Maior Reconhecimento da Marca	-	1	7	0,84

Nota\*: Índice =  $(0,3 \times n^{\circ} \text{ baixa} + 0,6 \times n^{\circ} \text{ média} + n^{\circ} \text{ alta}) / n^{\circ} \text{ empresas pesquisadas}$ .

sobre a dinâmica da criação e do funcionamento de uma rede de cooperação em específico – a Rede Imobiliárias de Santa Maria –, bem como quais ganhos competitivos foram proporcionados às organizações dessa rede de cooperação.

Ao se agruparem em rede de empresas, as PMEs podem apresentar inúmeras configurações organizacionais com diferentes estruturas e maneiras de gerenciar. Marcon e Monet (2000 *in* Balestrin e Vargas, 2002) classificam a configuração das redes quanto à hierarquia e ao formalismo, enquanto Grandori e Soda (1995) analisam os mecanismos de coordenação e o seu grau de centralização. Como se viu, pode-se afirmar que a Rede Imobiliárias é uma rede horizontal com relação à hierarquia, formal quanto ao modelo, e burocrática simétrica na sua coordenação.

Assim, pode-se constatar que a estrutura da Rede Imobiliárias de Santa Maria não apresentou inovação quanto às configurações, pois a forma de interação, gerência e funcionamento já são conhecidas e classificadas por inúmeros autores e estudiosos do tema.

Dentro do que foi apresentado neste artigo, pode-se identificar o perfil das empresas que compõem a Rede da seguinte forma: empresas de pequeno porte, classificadas como microempresas e relativamente novas. Foi observado, ainda, o baixo investimento para sua constituição e pouca complexidade no desenvolvimento das suas atividades, isso pela própria característica do segmento em que atuam. Também verificou-se que 20% das empresas

foram constituídas como uma opção de renda complementar e não como atividade principal dos proprietários, sendo a maioria das empresas familiares. Por essas características e pelo ambiente interno da rede, ficou evidente a formação de um contexto institucional favorável à colaboração entre os associados da Rede, assim como a substituição de ações baseadas na competição por atitudes de cooperação dos integrantes da rede.

Da mesma forma, ficou evidente que as principais motivações das empresas em participarem da Rede foram a possibilidade de geração de novos negócios e a busca de um maior reconhecimento no mercado local. Esses também são os motivos que fazem com que as empresas membros da Rede continuem associadas. No caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria, os ambientes que proporcionam a maior interação entre os participantes são as reuniões e os ambientes digitais.

As empresas constituíram a Rede Imobiliárias com a finalidade de obterem vantagens competitivas. Nesse sentido, os membros da Rede puderam conquistar novos mercados e clientes e obtiveram oportunidade de compartilhar e obter informações relevantes para as suas atividades. Ainda, pode-se dizer que expandiram a divulgação e comercialização de seus produtos, desenvolveram ações conjuntas, através da complementaridade e cooperação e obtiveram um maior reconhecimento da marca.

Para Amato Neto e Olave (2001), as redes podem proporcionar inúmeras vantagens

para seus integrantes: isso depende dos objetivos que levam as empresas a atuarem em conjunto, de como as redes são configuradas e de como os agentes interagem. A pesquisa realizada com a Rede Imobiliárias demonstrou quais foram as principais vantagens obtidas pelos seus integrantes. A principal vantagem conquistada, segundo os próprios associados, foi a conquista de mercado e de novos clientes, com um índice de 0,79, e, em segundo lugar, foi a oportunidade de compartilhar e obter informações, chegando a um índice de 0,71. Além das vantagens conquistadas pelas empresas associadas, foram observadas algumas desvantagens, destacando-se o desperdício de tempo em reuniões, apesar de a maioria dos entrevistados considerarem que não tiveram desvantagem ao ingressarem na Rede. Destaca-se que, com o desenvolvimento da Rede, os associados foram se aproximando e gerando um ambiente dedicado à cooperação, criado pelo fortalecimento dos laços confiança, de tal maneira que as questões concorrenciais ficaram enfraquecidas.

## Referências

- AMATO NETO, J.; OLAVE, M.E.L. 2001. *Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas*. Gestão & Produção, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. 2002. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, Recife, 2002. *Anais...* Recife, PROPAD/UFPE, 1 CD-ROM.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. 2008. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre, Bookmam, 275 p.
- CARRÃO, A.M.R. 2001. *A relevância social da sobrevivência das empresas de pequeno porte no contexto das redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 195 p.
- EBERS, M. 1997. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M (org.), *The Formation of Inter-organizational Networks*. Nova York, Oxford University Press, p. 1-40.
- EBERS, M.; JARILLO, J.C. 1998. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. *International Studies of Management & Organization*, 27:3-27.
- FURLANETTO, E.L. 2002. *Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudo de caso em cinco empresas gaúchas*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 306 p.
- GRANDORI, A.; SODA, G. 1995. Inter-firm Networks: Antecedentes, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2):183-214. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. 1997. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2):368-403. <http://dx.doi.org/10.2307/256887>
- KUBOTA, L.C. 2006. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: J.A. DE NEGRI; L.C. KUBOTA (orgs.), *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*. Brasília, IPEA, vol. 1, p. 35-72.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1997. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro, Ed. Campus LTDA, 376 p.
- OLIVARES, J.E.L. 2003. *Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 230 p.
- QUEIROZ, S. 2006. Aprendizado tecnológico. In: Y. PELAEZ; T. SZMRECSÁNYI (orgs.), *Economia da inovação tecnológica*. São Paulo, Hucitec, p. 193-211.
- SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. 2007. *Programa de Redes de Cooperação*. Porto Alegre, Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: [www.sedai.rs.gov.br/programa21.html](http://www.sedai.rs.gov.br/programa21.html). Acesso em: 19/06/2011.
- VERSCHOORE, J.R. de S. 2004. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, FEE, vol. 1, 259 p.

Submetido em: 30/07/2010

Aceito em: 16/12/2010