

## **Redes de cooperação: o caso da rede imobiliárias de Santa Maria no Rio Grande do Sul**

Ricardo Höher – Universidade Federal do Tocantins (UFT)

[ricardohoher@uft.edu.br](mailto:ricardohoher@uft.edu.br)

Ana Lúcia Tatsch – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

[altatsch@unisinos.br](mailto:altatsch@unisinos.br)

### **Resumo**

O presente artigo apresenta estudo sobre as redes de empresas, constituída por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), em que se buscou demonstrar como são formadas as redes, seu funcionamento, as diversas configurações apresentadas por este tipo de organização, os ganhos que as PMEs podem obter quando atuam de maneira conjunta e os ambientes de interação dentro das redes, bem como compreender as relações de troca de informações e experiências (conhecimento e aprendizagem) entre os agentes. Para melhor destacar as evidências teóricas sobre os temas abordados, foi realizada uma pesquisa empírica, a partir do estudo do caso na 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 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.

### **Abstract**

This paper presents a study on business networks, consisting of Small and Medium Enterprises (SMEs), which sought to demonstrate how networks are formed, its operation, the various settings made by this organization, the benefits that SMEs can achieve when they act jointly and interaction environments within networks and to understand the information exchange relations and experience (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 the Real Estate Network 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 within the Real Estate Network of Santa Maria has 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..

**Keywords:** Cooperation Networks, Knowledge and Learning, Small and Medium Enterprises.

## **INTRODUÇÃO**

A partir dos anos 80, tem-se observado o surgimento de novos modelos nas relações entre empresas, 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 isso. 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.

Este artigo busca apresentar a experiência das empresas do setor imobiliário da região central do estado do Rio Grande do Sul, especificamente 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. Visa ainda a compreensão do funcionamento das redes de cooperação, 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 demonstrar 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 ora em estudo; e na terceira e última seção apresenta-se algumas considerações finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Algumas são as alternativas estratégicas que as firmas de pequeno e médio porte podem adotar para se manterem competitivas num mercado de incertezas econômicas. A criação de redes de empresas tem sido uma opção bastante eficiente na superação das dificuldades que as PMEs<sup>1</sup> encontram ao enfrentar os grandes grupos de maneira isolada. Nesse sentido, para Furlanetto, 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*” (2002, p. 2).

A atuação em redes de empresas é uma alternativa muito utilizada pelas PMEs que se reorganizam na 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.

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, por estas vantagens, a questão da cooperação atinge vários setores econômicos e direciona os gestores a encontrar 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 de discussão de novas estratégias competitivas.

A interação entre os agentes de uma mesma rede gera vantagens competitivas através da troca de informações e 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 proporcionar 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 *et al* (1998), a questão do aprendizado e de 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,

---

<sup>1</sup> Para esta pesquisa será considerado firmas de pequeno e médio porte o enquadramento utilizado 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, entre 10 e 49 funcionários e médias empresas aquelas que possuem de 50 a 249 funcionários.

diminuir custos de transação<sup>2</sup> nas relações entre os agentes, assim como possibilita *economias de escala*. As PMEs, atuando em conjunto, possivelmente conquistam estas vantagens 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, assim beneficiando todas as firmas associadas.

Ainda, conforme Afonso (2003), as redes de cooperação são uma tentativa de suprir carências e encontrar soluções para as PMEs e 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 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 ampliação da capacidade de solucionar problemas e, conseqüentemente, torna as empresas mais competitivas.

As empresas, seja de grande ou pequeno porte, dos mais diversos segmentos, cada vez mais buscam aumentar seus recursos com o objetivo de aumentar a produção, melhorar produtos, reduzir os custos e aprimorar as técnicas administrativas e organizacionais. Mesmo os segmentos com menos capacidade de investimentos em 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, propriedade

---

<sup>2</sup> Trata-se dos custos referentes às transações comerciais realizadas num determinado mercado, tendo como exemplo os custos com: negociação, contratos, captação de clientes.

intelectual e relações de colaboração. Afirma que as empresas pequenas são pouco inovativas em comparação com as 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. Para tanto, muitas têm optado em fazer parte de redes de empresas.

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

## **REDE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA**

Através de um estudo realizado na Rede Imobiliárias de Santa Maria, este artigo demonstra situações práticas relacionadas às questões teóricas anteriormente comentadas. 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 09 de novembro de 2006 com o objetivo de incrementar os negócios das empresas participantes, através 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 instituições que participaram do processo de implantação e acompanhamento, dentre elas vale 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. No que tange ao formalismo configura-se como uma rede formal. E no que diz respeito 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 poder decisório, apresentando 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 aprimorar as

questões referentes à padronização das ações, aumentar o número de participantes procurando expandir a área de atuação e atingir outras regiões ou Cidades, “[...] a meta para o ano que vem é buscar novas parcerias e participantes na cidade de Santa Maria e em outros municípios”, segundo um dos participantes da Rede<sup>3</sup>.

A direção da Rede Imobiliárias destina os recursos financeiros, obtidos através das mensalidades e dos percentuais das vendas das empresas participantes da Rede, para a geração de novos negócios e 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 para o setor de informação (aquisição do Software Vista) e aperfeiçoamento da central de atendimento ao cliente.

Uma das principais ações da Rede foi à 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 contato via telefone, e-mail e MSN. Melhorando a comunicação entre cliente e a Rede e da Rede com as Imobiliárias, proporcionando 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, tais como: tamanho, idade e contexto institucional.

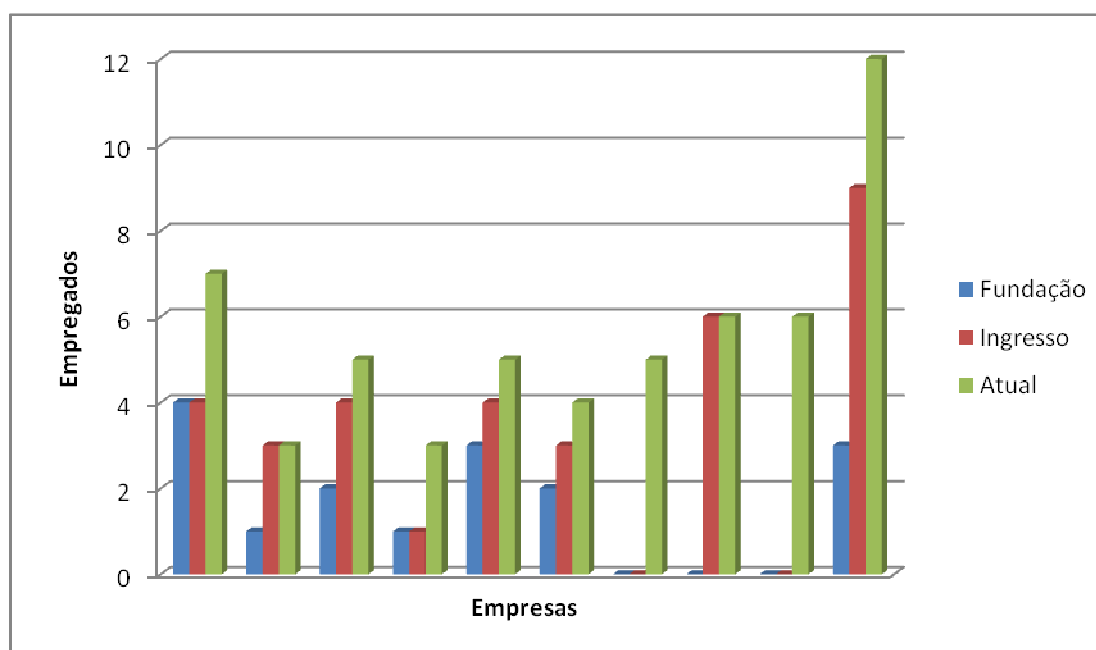
Com relação ao tamanho das empresas pode-se observar no Gráfico 1, que as empresas associadas a Rede Imobiliárias caracterizam-se por serem PMEs, com uma média<sup>4</sup> de 2,3 empregados na data da sua fundação, de 4,3 quando começaram a fazer parte da rede e 5,6 na data atual. Apresentando um crescimento 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 12 na data atual; enquanto a menor integrante tinha, na data da sua fundação, 1 empregado; 1, quando começou a fazer parte da Rede e, atualmente, possui 3 empregados.

---

<sup>3</sup> Para preservar as empresas participantes da Rede no anonimato, não foram identificadas as empresas, com relação a respostas do questionário e comentários descritos na dissertação.

<sup>4</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.

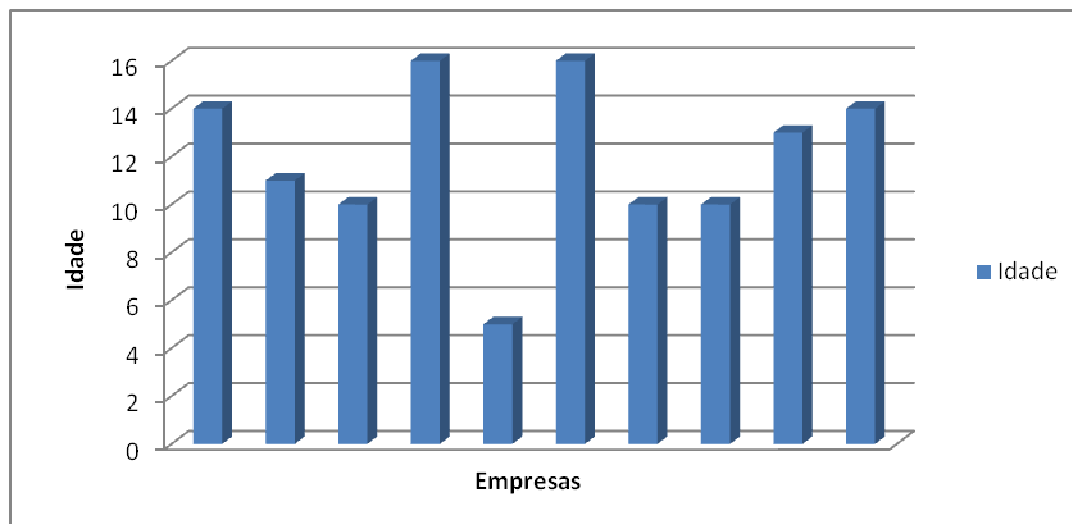
**Gráfico 1 – Número de Empregados**



*Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo*

Já com relação à idade das empresas, 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 anos e todas as empresas passaram a participar da rede desde 09 de novembro de 2006 quando foi constituída a rede.

**Gráfico 2 – Idade das Empresas**



Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

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.

A Rede Imobiliárias de Santa Maria está inserida num ambiente cercado de instituições que incentivam a constituição das redes de empresas, com a finalidade de promover o desenvolvimento regional. Neste aspecto, conforme já citado anteriormente, destacam-se as seguintes 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 da Secretaria.

No ambiente institucional da Rede, as relações entre os participantes apresentam duas situações distintas, cooperação e competição, pois à medida que os laços de confiança se fortalecem, mais as empresas cooperam umas com as outras. Já com relação à competição, as firmas associadas a uma rede de cooperação 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, por consequência um aumento na cooperação. Observa-se o inverso com relação à competitividade interna. O proprietário de uma das empresas da Rede, por exemplo, quando questionada sobre as questões de cooperação e competição entre as empresas associadas revela “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,



existindo 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 Rede 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 em participar 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 apontadas 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 foram: a possibilidade de geração de novos negócios e um maior reconhecimento no mercado.

**Tabela 1 – Motivações das empresas ao ingressarem na Rede Imobiliárias**

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

*Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de Campo*

Segundo os dirigentes de cinco das dez empresas analisadas, o que os levou a participar 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 atingir as necessidades e objetivos dos consumidores, ampliada.

Maior reconhecimento da marca foi outro fator motivacional bastante 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, a cooperação, que, bem equacionada, possibilita uma série de vantagens. Cabe destacar, com

eloquência, a afirmação de um dos associados de que “[...] 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 e a Rede disponibiliza de 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.

Juntamente ao levantamento dos fatores motivacionais que estimularam as empresas a se associar à Rede, foram pesquisadas outros dois aspectos: os objetivos de continuar participando da rede e os objetivos comuns compartilhados com as outras imobiliárias. Ao final da pesquisa, pôde-se constatar a similaridade de opiniões das firmas pesquisadas nos três itens questionados.

O ambiente interno das redes de cooperação permite um volume grande de interação entre seus membros, facilitando a troca de informações e conhecimentos.

Para dar conta da análise da aprendizagem no interior da Rede, a pesquisa se concentrou num levantamento dos ambientes que proporcionam maior socialização de conhecimentos, a partir da percepção dos participantes. A síntese dessas informações está disponibilizada na **Tabela 2**.

**Tabela 2 – Ambientes de Socialização**

<b>AMBIENTES</b>	<b>ALTA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>BAIXA</b>	<b>ÍNDICE<sup>1</sup></b>
Reunião	7	1		<b>0,84</b>
Palestras		2		<b>0,20</b>
Viagens				<b>0,00</b>
Ambiente Digital	1	4	3	<b>0,48</b>
Confraternizações e eventos	1	1	2	<b>0,24</b>
Outros			1	<b>0,03</b>

*Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo*

*Nota 1: Índice = (0,3\*nº baixa + 0,6\* nº média + nº alta)/nº empresas pesquisadas*

Ao considerar os índices<sup>5</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, são os ambientes digitais (e-mail e MSN) com um índice de 0,48, 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 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 sim pelo fato de que a Rede não proporciona este tipo de ambiente, realizando 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 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 *link* direto com o *site* da Rede, também permite 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. Neste 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 outros ambientes operacionais e sociais, assim como possibilita compartilhar experiências, as quais absorvem outras técnicas e transmitem conhecimentos (tácitos). Esta conversão de conhecimento é denominada de “socialização”

---

<sup>5</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=  $(0,3 \cdot n^{\circ} \text{ baixa} + 0,6 \cdot n^{\circ} \text{ média} + n^{\circ} \text{ alta}) / n^{\circ} \text{ empresas pesquisadas}$ . 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.

surgida em ambiente que cria oportunidade de transferência de conhecimentos tácitos, instrumento de compartilhamento de idéias e experiências que são convertidos em novos conhecimentos e transmutados.

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 idéias 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” dos conhecimentos, do acréscimo e categorização, que pode ser transmitido e compartilhado por meio de ambiente digital, 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 volume maior 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 um dos proprietários de um das empresas participantes da Rede.

Pode se considerar a rede 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 inúmeras vantagens através de tais trocas de informações e experiências.

A Rede, na percepção dos entrevistados, trouxe uma série de contribuições e vantagens para o desenvolvimento das empresas associadas. Com a pesquisa realizada, foram analisados os impactos nas firmas, 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 10 empresas pesquisadas consideram que após ingressarem na rede reduziram seus custos, em torno de 37,5% (média). Seis afirmam que tiveram aumento nos custos, mas consideram 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 atuar 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, seja 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, onde oito empresas fizeram investimentos, adquirindo novos equipamentos de informática, aquisição de nova sede e de reestruturação. Uma não fez investimentos e uma não respondeu este item. Entre as firmas pesquisadas, associadas à Rede, sete afirmam que aumentaram seu faturamento numa 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 se associarem à Rede.

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

**Tabela 3 – Benefícios da Rede**

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>ÍNDICE<sup>1</sup></b>
Conquista de mercado/novos clientes	5	3	1	<b>0,79</b>
Redução de custos	-	1	-	<b>0,07</b>
Melhorias Administrativas	-	-	7	<b>0,23</b>
Oportunidade de Compartilhar e obter Informações	4	4	-	<b>0,71</b>
Poder de Barganha nas Negociações	-	1	-	<b>0,07</b>
Outros	-	-	-	<b>0,00</b>

*Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo*

*Nota 1: Índice = (0,3\*nº baixa + 0,6\* nº média + nº alta)/nº empresas pesquisadas*

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 se associar 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**).

**Tabela 4 - Desvantagens de Atuar em rede**

<b>DESVANTAGENS</b>	<b>ALTA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>BAIXA</b>	<b>ÍNDICE<sup>1</sup></b>
Desperdício de tempo em reuniões	2	2	-	<b>0,36</b>
Abandono da Marca	-	2	-	<b>0,13</b>
Custos desnecessários com a rede	2	1	-	<b>0,29</b>
Nenhuma	5	-	-	<b>0,56</b>
Outras	-	-	1	<b>0,03</b>

*Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo*

*Nota 1: Índice = (0,3\*nº baixa + 0,6\* nº média + nº alta)/nº empresas pesquisadas*

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 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 se associarem à Rede, quando obteve um índice de 0,13; dois associados da rede afirmaram que têm uma importância média dentre as demais desvantagens.

Complementando a pesquisa referente às vantagens e desvantagens de atuar em rede, foi realizado um levantamento das influências que a Rede exerce nas empresas associadas, conforme demonstrado na **Tabela 5**.

**Tabela 5 – Fatores em que a rede influencia nas empresas associadas**

<b>FATORES</b>	<b>BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ÍNDICE<sup>1</sup></b>
----------------	--------------	--------------	-------------	---------------------------

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

*Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo*

*Nota 1: Índice =  $(0,3 * n^{\circ} \text{ baixa} + 0,6 * n^{\circ} \text{ média} + n^{\circ} \text{ alta}) / n^{\circ} \text{ empresas pesquisadas}$*

Conforme demonstram as informações da **Tabela 5**, oito empresas consideram que a Rede proporciona elevada competência e complementaridade nas ações entre seus participantes, atingindo um índice de 0,96, sendo o fator, segundo os participantes pesquisados, com maior influência da Rede nas firmas associadas.

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 tivéssemos participando da Rede não teríamos como participar de diversos eventos em período curto de tempo, como foi o caso da Expofeira de Santa Maria e da 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 de uso mais contínuo dos meios de comunicação e mídia e de ampliação do *marketing*, uma melhor divulgação e maior 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, na qual acreditam que a Rede teve forte participação para isso. “A participação 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 da Rede.

Cinco empresas das 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 realizada 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 pesquisa.

A pesquisa 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou, no seu desenvolvimento, enfatizar teorias e evidências sobre a organização em redes de cooperação. Assim sendo, teve como finalidade buscar um entendimento sobre a dinâmica da criação e do funcionamento de uma rede de cooperação, bem como as possíveis configurações de redes e quais ganhos competitivos podem ser proporcionados pelas organizações em redes 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), (apud Balestrin e Vargas, 2002) classificam a configuração das redes quanto à hierarquia e formalismo, enquanto Grandori e Soda (1995) analisam os mecanismos de coordenação e o seu grau de centralização. 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 Imobiliária 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 rede de empresas.



Dentro do que foi apresentado nesse artigo pode-se identificar o perfil das empresas que compõem a Rede: 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 se verificou 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 participar 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 membro da Rede continuem associadas.

No caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria, os ambientes que proporcionam a maior interação entre os participantes da Rede são as reuniões e os ambientes digitais, pois são os ambientes que ocorrem com mais frequência, semanal e diariamente, respectivamente, porém cabe salientar, que grande parte dos participantes da Rede afirma que as trocas são mais intensas nas viagens e outros ambientes menos informais como confraternizações festivas, ainda que o número de viagens seja muito limitado.

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

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, como as redes são configuradas e 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 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 o desperdício de tempo em reuniões, apesar da maioria dos entrevistados considerarem que não tiveram desvantagem ao ingressar na Rede.

Cabe destacar que com o desenvolvimento da Rede os associados foram se aproximando, gerando um ambiente dedicado a cooperação, criado pelo fortalecimento dos laços de amizade e confiança, de tal maneira que as questões concorrenciais ficaram enfraquecidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. **Redes Entre Organizações: Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidade para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas S.A, 2000. 163p.

AMATO NETO, João; OLAVE, Maria Elena León. **Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BALESTRIN, Alsones. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimento no Contexto das Redes Organizacionais**. 2005. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre [2005].

BALESTRIN, Alsones. VARGAS, Lilia Maria. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. IN: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife. **Anais**. Recife: PROPAD/UFPE, 2002.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. O Papel das redes de Cooperação na Aprendizagem coletiva das PME: O Estudo da rede Agivest. IN: VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza (Org.) **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004. P. 224 – 244.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookmam, 2008.

BALESTRO, Moisés Villamil. Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação: Apontamentos Conceituais. IN: VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza (Org.) **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2004. P. 50 – 67.

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. **Características Estruturais e *Modus-operandi* das Redes de Firms em Condições de Diversidade Tecnológica**. 1999. 359 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro [1999].

BRITTO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. IN: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 345 – 388.

CARRÃO, Ana Maria Romano. **A Relevância Social da Sobrevivência das Empresas de Pequeno Porte no Contexto das Redes de Cooperação, Numa Economia Globalizada e Altamente Competitiva**. 2001. 195f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo [2001].

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. São Paulo: Atlas S.A, 1999. 148p.

DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luiz. Redes de Pequenas e Médias Empresas – Uma Análise Regional. IN: VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza (Org.) **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2004. P. 129 – 154.

EBERS, Mark. **The Formation of Inter-organizational Networks**. Nova York: Oxford University, 1997.

EBERS, Mark; JARILLO, J. Carlos. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management & Organization**, v.27, p. 3-27, Winter 1998.

ENDE, Marta Von. Redefort: Uma Avaliação dos Benefícios Econômico-Financeiros Percebidos por Integrantes de PMEs em uma Rede de Cooperação. IN: VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza (Org.) **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004. P. 129 – 154.

FURLANETTO, Egídio Luiz. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos: Estudo de Caso em Cinco Empresas Gaúchas**. 2002. 306f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, [2002].

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks: Antecedentes, Mechanismos and Forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p. 183-214, 1995.

HUMAN, Sherrie E; PROVAN, Keith G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p. 368-403, 1997.

KUBOTA, Luis Claudio. A Inovação Tecnológica das Firmas de Serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C.. (Org.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006, v. 1, p. 35-72.

MESSA SILVA, Alexandre; DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luis Claudio. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C.. (Org.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. 1 ed. Brasília: IPEA, 2006, v. 1, p. 15-34.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus LTDA, 1997.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Rio de Janeiro, BNDES, 2000.

QUEIROZ, Sérgio. Aprendizado Tecnológico. IN: PELAEZ, Y.; SZMRECSÁNYI, T. (Orgs.) **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec. Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. P. 193 – 211.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Programa de Redes de Cooperação**. Porto Alegre, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Brasília, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008**. Brasília, 2008.

TATSCH, Ana Lúcia. **O Processo de Aprendizagem em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Arranjo de Máquinas e Implementos Agrícolas no Rio Grande do Sul**. 2006. 347 f. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, [2006].

VERSCHOORE, J. R. . O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 2003, Panamá. CLAD, 2003.

VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza. **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.