

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
NÍVEL MESTRADO**

Ricardo Höher

REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA REDE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA

Dissertação de Mestrado

**São Leopoldo
2008**

Ricardo Höher

REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA REDE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia.

Orientadora: Prof^ª. Dra Ana Lúcia Tatsch

**São Leopoldo
2008**

Ricardo Höher

REDES DE COOPERAÇÃO: O CASO DA REDE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alsones Balestrin – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof^a Dr^a Glaucia Angélica Campregher – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof^a Dr^a Ana Lúcia Tatsch (Orientadora)

São Leopoldo, _____ de _____ de _____.

Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo
Coordenador Executivo PPG em Economia

Agradecimento

Aos meus pais pelo exemplo de pessoas que foram e por sempre acreditarem no meu potencial e pelo apoio que me deram durante a realização deste trabalho.

Ao meu filho Henrique pelo estímulo e pela compreensão que teve nos momentos em que tive que me ausentar.

Ao Presidente da Rede Imobiliárias de Santa Maria, Sr. Amilton Oliveira Jr., e aos demais participantes da rede pelo tempo dedicado na construção deste estudo.

Aos colegas de mestrado, especialmente ao meu colega Daniel Martins, pela amizade e apoio em diversos momentos do curso.

À Professora Ana Lúcia Tatsch pela motivação, pelas ponderações e disposição durante a orientação da montagem deste trabalho.

Aos demais professores e funcionários da Universidade do Vale do Rio dos Sinos que sempre estiveram dispostos a colaborar para o meu desenvolvimento acadêmico.

Aos meus familiares e amigos que, de alguma forma participaram no desenvolvimento do meu estudo.

Muito Obrigado

Aos meus pais.
Ao meu filho, Henrique.
A todos que acreditaram.

Resumo

A presente dissertação 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 e, também, através de conversas objetivas com Prof. Wanderlei José Ghilardi, professor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e consultor treinado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do estado do Rio Grande do Sul. 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 nos espaços físico, digital e mental 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 dissertation presents a study on enterprise networks, composed of Small and Medium Enterprises (SME), aiming to demonstrate how the networks are formed, their operation, the different configurations presented by this type of organization, the gains that SME may achieve when working together and the environment of interaction in the networks. Besides, the study aimed to show the understanding of the exchange of information and experience (knowledge and learning) among the participant enterprises. To better highlight the theoretical evidence on the subject studied, an empirical research based on a case study at Rede de Imobiliárias (Real State Network) of Santa Maria. The study was carried out through interviews with the directors of the companies involved with the Rede de Imobiliárias and with its president. Focused conversations with Prof. Wanderlei Jose Ghilardi, professor at the Federal University of Santa Maria (UFSM) and consultant trained by Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) of the state of Rio Grande do Sul, were accomplished as well. The cooperation networks provide an environment of interaction and collaboration among the SME, which permits the achievement of benefits that companies, individually, would not conquer. The networks support the exchange of information and experiences among participants in physical, digital and mental fields facilitating the creation, transmission and conversion of knowledge. The research showed that the enterprises, which are part of the Rede de Imobiliária of Santa Maria, gained advantages in participating at the network because they have achieved greater recognition of the local market; they have obtained positive results regarding the turnover achieved after joining the network and they have improved administrative and sale techniques.

Keywords: Cooperation Networks, Knowledge and Learning; Small and Medium Enterprises

Lista de Figuras

Figura 1 – Conversão do Conhecimento	40
Figura 2 – Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional.....	42
Figura 3 – Condições Capacitadoras de Conhecimento Organizacional.....	44
Figura 4 – Configuração da Rede Imobiliárias de Santa Maria	53

Lista de Quadros

Quadro 1 – Fatores essenciais na formação das redes	20
Quadro 2 – Classificação das redes	29
Quadro 3 – Diferenças entre Redes de Cooperação e outros arranjos.....	33
Quadro 4 – Motivações das empresas ao ingressarem na Rede Imobiliárias	57
Quadro 5 – Ambientes que Contribuem para a Criação de Conhecimento e Aprendizado	60

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Número de Empregados (Empresas Pesquisadas)	55
Gráfico 2 – Idade das Empresas (Pesquisadas)	56

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Ambientes de Socialização	59
Tabela 2 – Benefícios da Rede	64
Tabela 3 – Desvantagens de Atuar em Rede	64
Tabela 4 – Fatores em que a Rede Influencia nas Empresas Associadas	65

Lista de Abreviaturas e Siglas

CPP-Feevale – Centro de Pesquisa e Planejamento da Feevale

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

IAD – Instituto Alemão para o Desenvolvimento

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

FEISMA – Multifeira de Santa Maria

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. REDES DE EMPRESAS	20
2.1 CONCEITOS DE REDES	22
2.2 Configurações das Redes Interorganizacionais.....	25
2.3 Redes de Cooperação.....	31
2.4 Ganhos Competitivos das redes de cooperação	34
2.5 Criação do Conhecimento e Aprendizagem no Interior das Redes	36
2.5.1 Processos de Conversão do Conhecimento	39
2.5.2 Condições Capacitadoras de Criação do Conhecimento	43
2.6 Conclusão do Capítulo.....	45
3. ESTUDO DE CASO: REDE DE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA	47
3.1 Entidades de Apoio na Formação da Rede	49
3.2 Gestão da Rede.....	51
3.3 Características das Empresas da Rede.....	54
3.4 MOTIVAÇÕES DAS EMPRESAS EM PARTICIPAR DA REDE.....	57
3.5 Ambientes de Interação entre as Empresas	59
3.6 Vantagens e Desvantagens da Rede para as Empresas.....	62
3.7 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....	67
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICES	
APÊNDICE 1 – Questionário para o Presidente da Rede Imobiliárias	75
APÊNDICE 2 – Questionário para os membros da Rede.....	76
APÊNDICE 3 – Relação dos Entrevistados	80

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, tem-se observado o surgimento de novos modelos nas relações entre empresas, os quais vêm sendo bastante estudados e discutidos por pesquisadores de diversas áreas das ciências sociais, tais como: economia, administração e sociologia. Há um 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.

Muitas são as alternativas estratégicas que as firmas de pequeno e médio porte adotam para que se mantenham competitivas num mercado de incertezas econômicas. A criação de redes de empresas tem sido uma opção bastante eficiente na superação das dificuldades que as PMEs¹ 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).

¹ Dentro do contexto do surgimento das redes entre firmas de pequeno e médio porte é importante definir quais são os critérios utilizados para classificação das PMEs, pois muitos países, órgãos internacionais e instituições de pesquisa adotam entendimentos diferentes. Algumas se baseiam pelo número de funcionários, outras pelo faturamento, ou até mesmo no valor do capital realizado (PUGA, 2000). Para esta pesquisa será considerado o mesmo 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. Na indústria, são consideradas microempresas as que possuem até 19 empregados, pequenas entre 20 e 49 e médias com 50 a 499 funcionários.

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. Para o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD)², as empresas que atuam na sistemática de cooperação devem abandonar o individualismo e esquecer a “máxima” da concorrência perfeita.

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, diminuir custos de transação³ 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.

² Citado por Nelson Casarotto Filho e Luis Henrique Pires no livro *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local* (1999).

³ Trata-se dos custos referentes às transações comerciais realizadas num determinado mercado, tendo como exemplo os custos com: negociação, contratos, captação de clientes.

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.

Conforme Kubota (2006), o setor de serviços realiza poucos investimentos em P&D. Assim, a geração de conhecimentos depende da aquisição de equipamentos, propriedade intelectual e relações de colaboração. Afirma que as empresas pequenas são pouco inovativas em comparação com as de maior porte, nas quais as PMEs dedicam atenção especial para a proteção da propriedade intelectual, principalmente a *software e métodos de negócios*. 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.

A atuação em redes de cooperação vem tomando espaço em diversos segmentos da economia, citados anteriormente, não sendo diferente no setor de prestação de serviços, que, na sua maioria, são constituídos por PMEs.

Segundo Olave e Amato Neto (2001), apesar da diminuição das fronteiras comerciais e a crescente internacionalização da economia, não se tem observado uma queda dos números de PMEs no Brasil, assim como da sua produção, devido à capacidade que estas têm de acompanhar as mudanças tecnológicas e organizacionais.

Conforme pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), divulgado pelo Sebrae no Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas foram concluídos os seguintes indicadores: em 2006, o Brasil tinha 6.073.056 empresas formais, sendo 5.921.229 classificadas como micro e pequenas, representando 97,5% do número de empresas formais, empregando 40,20% do total das pessoas ocupadas nas empresas formais. Das firmas classificadas como micro e pequenas que possuem empregados, 38,1% são do setor de prestação de serviços e geram 20,18 % dos empregos formais entre as PMEs, deixando bastante evidente a consistente participação das PMEs prestadoras de serviços na economia (SEBRAE, 2008).

Segundo o Centro de Pesquisa e Planejamento da Feevale (CPP-Feevale)⁴, as PMEs gaúchas que atuam em rede apresentaram um aumento médio, no faturamento, de 26,51%, um aumento médio no número de funcionários de 36,73%, um aumento médio nos investimentos, de 30,95%, um aumento médio no recolhimento de impostos de 26,59% e uma redução média nos custos de 13,38% no período de 2000 a 2003. Neste mesmo período, conforme dados da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), foram criadas 43 redes de cooperação com cerca de 1.000 empresas participantes com um número aproximado de 10.000 empregos diretos, alcançando, no conjunto, um faturamento anual de mais de R\$ 400.000.000,00. No período analisado, foram efetivamente constituídas e estão em atuação 37 redes de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul.

⁴ Pesquisa realizada em 2006 e divulgada pela Secretaria do Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI).

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.

O presente trabalho de pesquisa busca 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 de um estudo de caso, 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 problema de pesquisa formulado para o presente estudo pretende esclarecer os seguintes questionamentos:

Como está estruturada a Rede Imobiliárias de Santa Maria? Como ocorrem as trocas de informações e experiências dentro da rede e como isso contribui para as empresas participantes?

Partindo-se da hipótese de que as PMEs, quando participam de redes de cooperação, proporcionam uma maior troca de informações e experiências entre os agentes, tornando-as mais competitivas, pressupõe-se que a criação de conhecimentos e aprendizagem no interior das redes contribui para um melhor desempenho dos atores envolvidos, proporcionando vantagens competitivas para as empresas de pequeno e médio porte.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar como está estruturada a Rede Imobiliárias de Santa Maria, ou seja, identificar e analisar quem são os agentes e instituições envolvidos e como se dá a articulação entre eles. Como objetivos específicos examinar-se-á, do ponto de vista dos envolvidos, quais os benefícios e vantagens de participar de tal rede e como a troca de informações e experiências contribui para isso, além de analisar como se dá o processo de aprendizagem na rede e identificar quais são estes processos.

As PMEs vêm num processo crescente de criação e consolidação de redes de cooperação, na busca de ampliar suas vantagens competitivas para usufruírem de benefícios que, de maneira isolada, seriam limitados ou nulos. A colaboração, a confiança e a troca de informações e experiências contribuem significativamente para a evolução das empresas participantes das redes. Num contexto, onde a criação de conhecimento e o aprendizado surgem como elementos basilares que justificam a realização da presente pesquisa, também as vantagens competitivas que as empresas de pequeno e médio porte podem conquistar, incentivam a realização de estudos para identificar o desenvolvimento econômico das organizações participantes.

Outro fator que estimula a realização desta dissertação é a falta de estudos dedicados as redes de cooperação, constituídas por PMEs do segmento de prestação de serviço, que nos últimos anos vem apresentando uma crescente participação na formação desse tipo de organização.

O presente estudo foi organizado em quatro capítulos. O primeiro consiste desta introdução.

No segundo capítulo, desenvolve-se a revisão bibliográfica, que buscou na literatura, o embasamento para a compreensão da referida pesquisa, abrangendo: conceituação de redes; classificação e configuração de redes; cooperação e competitividade das redes; geração de conhecimento e aprendizagem no interior das redes.

No terceiro capítulo, expõe-se a metodologia adotada para o desenvolvimento da presente pesquisa e apresenta-se o estudo do caso da Rede de Imobiliárias de Santa Maria.

No quarto capítulo, são expostas as conclusões e sugestões resultantes da análise dos fatos estudados.

Por fim, é apresentada a listagem da bibliografia consultada, assim como os apêndices e anexos que complementam a pesquisa e as ações desenvolvidas na Rede Imobiliárias de Santa Maria.

2. REDES DE EMPRESAS

As redes de empresas configuram relações de conexões entre agentes, que compartilham interesses comuns, articulam ações coletivamente, sem abandonar a individualidade de cada organismo participante.

Os objetivos mútuos são fatores essenciais na formação das redes. As empresas que se associam para atuar em conjunto, têm como elementos basilares para o exercício de atividades em grupo alguns requisitos e afinidades.

Dentre esses, Amato e Olave (2001) destacam os seguintes:

Confiança entre os participantes, que fortalece os relacionamentos entre os agentes, criando ambiente favorável à troca de experiências e informações, assim como a diminuição de barreiras nas questões voltadas a negócios;

Competências afinadas com o contexto do grupo de empresas, onde os associados de uma rede disponibilizam seus melhores recursos para o grupo;

Troca de informações, pois as redes possibilitam e geram condições apropriadas para o compartilhamento de experiências e informações entre os agentes envolvidos.

Balestrin e Vargas (2002) pontuam como relevantes os seguintes:

Reciprocidade na conquista de interesses comuns, onde todos os membros atuam em prol de um objetivo único;

Eficiência na atuação em conjunto que pode ser responsável por uma maior *performance* organizacional, no sentido de que as empresas se reúnem para alcançar objetivos comuns, potencializando suas ações e alcançando melhores resultados para seus participantes;

Legitimidade, quando as empresas que desenvolvem suas atividades, através de redes, têm o reconhecimento do mercado onde atuam, facilitando as relações comerciais com outras instituições;

Estabilidade, mostrando que a junção de todos os fatores já mencionados gera um ambiente propício para o fortalecimento das relações internas e externas das redes, assim diminuindo as incertezas ambientais.

Para melhor visualização desses fatores essenciais na formação das redes foi elaborado um quadro resumo - **Quadro 1**.

Quadro 1 - Fatores essenciais na formação das redes.

Fatores Essenciais	Descrição
Confiança	<ul style="list-style-type: none">• Laço de confiança é primordial para o desenvolvimento das redes.• Está relacionado à cooperação entre os agentes.
Competência	<ul style="list-style-type: none">• Cada membro participa com suas competências essenciais.
Informação	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologia da Informação (TI), facilidades no fluxo de informações.
Reciprocidade	<ul style="list-style-type: none">• Baseado na cooperação• Objetivos comuns
Eficiência	<ul style="list-style-type: none">• Busca de melhor <i>performance</i> organizacional.
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Redução nas incertezas ambientais.
Legitimidade	<ul style="list-style-type: none">• Maior respaldo institucional.

Fonte: Amato e Olave (2001) e Balestrin e Vargas (1990)

Outro fator que caracteriza as redes, segundo Verschoore (2004), é a participação igualitária na gerência e na tomada de decisões, assim como a obtenção uniforme de recursos e informações a todos os membros participantes. Isso permite o envolvimento de todos no processo de criação de conhecimentos e inovações.

Segundo Amato e Olave (2001), as empresas associam-se, geralmente, de maneira *informal* e atuam em conjunto para fortalecer os meios produtivos e para ampliar os laços comerciais. As PMEs têm facilidade para se organizar em redes, pois apresentam estruturas organizacionais bem mais flexíveis que as grandes firmas. Outra questão a ser ressaltada é que, mesmo os participantes atuando em conjunto, não deixam de gerenciar e segregar seus próprios negócios.

Os agentes se articulam em redes para praticar ações coletivas, sem abandonar o desenvolvimento individual, articulando-se em uma única estrutura organizacional, motivados

por objetivos comuns para enfrentar problemas e novos desafios, gerados por um mercado cada vez mais competitivo.

A flexibilidade organizacional das PMEs que atuam em conjunto é fator preponderante para a criação de diversas e diferentes estruturas em redes, possibilitando inúmeras configurações e modos de atuação.

Para melhor compreender o estudo sobre redes de empresas, este capítulo foi subdividido nas seguintes seções: Conceitos de Redes, Configurações das Redes Interorganizacionais, Redes de Cooperação, Ganhos competitivos das Redes de Cooperação e Criação do Conhecimento e Aprendizagem no Interior das Redes de Cooperação.

2.1 CONCEITOS DE REDES

Redes, no sentido da origem da palavra, têm como significado o entrelaçamento de fios ou cordas. Já, dentro de um conceito organizacional, trata-se da dinâmica do comportamento das relações entre agentes, que possibilitam variadas configurações estruturais e formas de atuação.

Para Britto (1999), a *malleabilidade* das estruturas em redes é um dos fatores que estimula o estudo dos conceitos de redes e ao mesmo tempo torna-se um obstáculo para a formação de um entendimento uniforme sobre os conceitos do termo redes de empresas. Frente às diversas possibilidades de variações e configurações referentes aos relacionamentos entre os agentes, surgem, inúmeras denominações para este fenômeno econômico, como: *empresas em redes, redes de empresas, indústrias em redes, clusters de empresas, redes flexíveis, alianças estratégicas, etc.*

Alguns autores apresentam diferentes conceitos sobre redes de empresas:

Para Britto (2002, p. 349):

A rede de empresas pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como as economias de escala com a função de custos subaditivos que refletem a presença de efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda.

Segundo Mark Ebers (1997, p. 4):

As redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização, ou de administração de troca de relacionamentos entre organizações. Apesar de o trabalho em rede poder assumir várias formas, todas estas formas são caracterizadas pelo recurso da troca de relacionamentos entre um número limitado de organizações que retêm um controle residual dos seus recursos, ainda que periodicamente se juntem para decidir sobre a sua utilização.

Para Balestro (2004), as organizações estruturadas em redes reúnem atores de um mesmo espaço geográfico e que participam de interesses idênticos, distribuem funções, definem padrões e rotinas com a intenção de alcançar os objetivos de cada membro e do todo, equilibrando *autonomia e dependência*.

As pequenas e médias empresas participantes de redes atuam num sistema baseado nas relações e comunicações, onde os integrantes partilham dos mesmos objetivos e estabelecem ações colaborativas, formando uma estrutura organizacional baseada na interdependência e na cooperação entre os agentes.

Segundo Britto (2002), a formulação do conceito de redes de empresas foi baseada em análise dos elementos estruturais das redes e de como as redes atuam. A partir destas abordagens, obteve-se uma melhor definição e a compreensão de alguns conceitos e classificações de rede. Com relação aos aspectos estruturais das redes, segundo Britto (2002), foram identificados os elementos constituintes e denominados da seguinte forma: *nós, posição, ligações e fluxos*.

Nós: Trata da questão de como os agentes se relacionam entre si, estruturando empresas individuais em redes.

Posição: Depois de estabelecidas as relações entre as firmas, os *nós*, é estabelecida a *posição* dos agentes dentro da estrutura. Isto se dá através da divisão do trabalho entre as empresas participantes.

Ligações: São caracterizadas pelos elos que ocorrem nos *nós*, que podem constituir redes *dispersas*, com poucas ligações ou *saturadas*, quando são estruturadas por um número elevado de *ligações*. De acordo com o grau de envolvimento dos agentes nas relações entre as empresas e conforme o interesse destes, podem ser definidos os tipos de *ligações*, que são:

estritamente mercadológicas, não havendo trocas que proporcionem o compartilhamento de informações e experiências que possam contribuir para os procedimentos produtivos e tecnológicos; *compartilhamento de procedimentos técnico-produtivos*, restringindo-se aos aspectos produtivos; e *integração de conhecimento e competências*, de maneira a viabilizar a obtenção de inovações tecnológicas (BRITTO, 2002, p. 356).

Fluxos: São as transações que ocorrem através das *ligações* entre os agentes, geram trocas de informações e experiências e podem ser divididas em dois tipos distintos: *fluxos tangíveis* que são geralmente ocasionados por operações mercadológicas e de fácil quantificação: já, os *fluxos intangíveis*, não representados numericamente, estão relacionados ao processo de conectividade entre os agentes e as redes, nas quais a transmissão e a recepção dos *fluxos* não são limitadas por regras ou contratos.

Assim, pode-se considerar que os elementos estruturais de uma rede e as formas de atuação servem como referenciais para conceituar e classificar as redes de empresas, permitindo diferentes e até mesmo divergentes entendimentos dos autores que se dedicam ao estudo do tema.

Para Crozier e Ahrard (1977), citados por Balestrin (2002), a formação de uma rede depende de ação coletiva, com a participação dos agentes envolvidos, que buscam encontrar a melhor forma de atuação nos campos sociais e econômicos, entre outros, onde, através das ações coletivas, é estimulado o constante processo de aprendizagem.

Para Dotto e Wittmann (2004), pela constante mudança nas atividades econômicas, as empresas são forçadas a encontrar novas oportunidades mercadológicas e reagir às novas tendências impostas pelo ambiente, sendo a organização em rede uma boa opção pela sua flexibilidade organizacional. Para esses autores, as organizações formadas por empresas de pequeno e médio porte baseadas por ações conjuntas são beneficiadas pela *complementaridade e pelo compartilhamento nas trocas e na ajuda mútua* que amplia a eficiência empresarial.

Para Zawislak, Ruffoni e Vieira (2002), citados por Dotto e Wittmann (2004), define-se redes empresariais como um conjunto de empresas que se unem para competir, sem a necessidade de uma proximidade geográfica, que geram um sistema considerado um *organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes*.

Segundo Amato Neto (2000), as redes interfirmas têm aspecto regulador das interdependências entre a produção, pesquisa, coordenação, entre outras, nas quais os agentes participantes têm o papel de coordenar as competências e atribuições destes sistemas complementares.

Na busca da definição de conceitos sobre rede de empresas, surgem algumas teorias que fazem interface a este tema, podendo o conceito de redes absorver partes de algumas teorias, dentre as quais, Balestrin e Vargas (2002) destacam as seguintes: **Teoria sobre estratégia** tem uma forte relação no estudo das redes, pois facilita o entendimento de como as relações interfirmas influenciam nas estratégias das empresas e nas questões pertinentes às vantagens competitivas; **teoria sobre dependências de recursos** que se dedica ao entendimento dos processos que possibilitam que as firmas reduzam seu condicionamento a fatores ambientais, permitindo a utilização de recursos disponíveis no interior do sistema; **teoria sobre redes sociais** tem relevância para entender como a posição de uma firma, dentro da rede, pode influenciar na geração de oportunidades para os agentes; **teorias marxistas e radicais** que se destinam ao estudo do poder e da dominação no ambiente das redes; **teoria do custo de transação**, talvez a mais importante teoria ligada às redes, que trata com bastante consistência as questões econômicas, em primeiro lugar, por abordar a redução dos custos das transações das organizações em rede; **teoria institucional**, a qual se dedica às questões de reconhecimento e legitimidade da organização em rede; e **teoria do comportamento organizacional** que tem como objetivo verificar como as redes se agrupam e se organizam para trabalharem na busca de objetivos comuns.

O conceito de redes de empresas é um paradoxo, pois são empresas concorrentes que se estruturam de maneira conjunta para conquistarem vantagens competitivas, nas quais passam da figura de adversárias para parceiras e colaboradoras umas das outras, onde agentes concorrentes cooperam dentro de um mesmo ambiente.

2.2 CONFIGURAÇÕES DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Para Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002), uma rede só poderá existir se, na sua estrutura, houver recursos disponíveis para troca, tais como: *informações, conhecimentos e insumos*. Também devem ser instituídas regras que regulamentem as

atividades e a postura que os participantes adotam perante os outros envolvidos, bem como a definição do local e da estrutura de meios econômicos para seu o funcionamento, onde as ações coletivas promovem a formação e o desenvolvimento das redes de acordo com os objetivos do grupo. Assim, a configuração de uma rede, depende de como o conjunto destes fatores se relaciona na constituição da rede, assim possibilitando inúmeras articulações na suas configurações.

Da mesma forma que existem diversos conceitos de redes, as configurações das redes também apresentam inúmeras classificações, de acordo com os critérios adotados pelos autores.

As redes podem ser classificadas quanto à hierarquia, segundo Marcon e Monet (2000), (citados por Balestrin e Vargas, 2002). Neste caso, são levados em consideração os critérios referentes às políticas de relacionamento entre os agentes.

As *Redes Verticais* são caracterizadas por uma estrutura hierarquizada, que apresenta diferenças de poder entre os membros (poder assimétrico). Este tipo de configuração é bastante utilizado pelas grandes redes de distribuição, pois a dispersão espacial permite uma maior aproximação com os clientes. Pode, também, neste caso, haver subcontratação.

Nas *Redes Horizontais*, as empresas atuam conjuntamente, de maneira cooperada, sem perder a independência e os membros participam de maneira igualitária na gestão da rede, constituída, geralmente, por empresas de pequeno e médio porte, e que apresentam uma estrutura organizacional bastante flexível que permite inúmeras configurações.

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.

Quanto ao formalismo, segundo Marcon e Monet (*apud* BALESTRIN e VARGAS, 2002), as redes podem ser *formais* e *informais*.

Na constituição das *Redes Formais*, existem alguns formalismos e regras, nos quais os envolvidos assumem compromissos através de contratos. Neste tipo de rede, a questão da confiança entre os autores apresenta um papel pouco relevante em comparação às *redes informais*.

Nas *Redes Informais* não existem contratos formais que estabeleçam regras ou condutas. As relações entre os agentes são baseadas nos laços de confiança. Trata-se de uma *rede de convivência*, com participação informal dos seus membros, o que gera um ambiente favorável à troca de informações e experiências.

Para Britto (1999), as redes podem ser classificadas quanto aos produtos e quanto aos processos produtivos adotados.

As *Redes de Produtos Tradicionais* atuam através de cadeias produtivas, geralmente caracterizadas pela subcontratação entre produtores e fornecedores, onde cada agente é responsável por etapas do processo produtivo. Não apresenta investimentos tecnológicos devido à baixa complexidade na elaboração dos produtos.

Segundo Marshall (1920), citado por Britto (1999 p. 192), este tipo de arranjo pode ser comparado ao dos *distritos industriais*, onde *os benefícios potenciais, em termos de ganhos de eficiência são proporcionados pela especialização produtiva em firmas localizadas em uma mesma região geográfica*.

As *Redes de Produtos Modulares* são constituídas por grandes firmas as quais atuam através de uma cadeia de fornecimentos de componentes e de matéria prima para uma montadora, numa mesma localização geográfica, e com grande investimento tecnológico, produzindo, geralmente, bens duráveis como: equipamentos eletrônicos, automóveis, entre outros.

As *Redes de Produtos Complexos* trata-se de arranjos dedicados à fabricação de produtos com elevado grau de complexidade, onde, para isso, necessita de que os agentes constituam uma rede que integre diferentes *sistemas de componentes* para a obtenção de bens altamente complexos.

Nas *Redes de Desenvolvimento Tecnológico*, a atividade destina-se à produção de bens baseados em novas tecnologias, atuando em áreas como: semicondutores; biotecnologia; eletrônica de precisão, entre outros. Instalam-se e se estruturam em regiões com elevados desenvolvimentos científico-tecnológicos.

Já, Grandori e Soda (1995) classificam as redes de acordo com os mecanismos de coordenação, o grau de centralização e o grau de formalização, com as seguintes denominações:

As *Redes Sociais (Social Networks)* podem ser divididas em redes sociais simétricas, onde todos os membros têm a mesma participação nas ações coletivas das redes e a governança não é regulada por mecanismos formais; e em redes sociais assimétricas, quando os agentes não têm a mesma influência na tomada de decisões, podendo ter um ator central com a função de coordenar as ações da rede.

As redes sociais são baseadas em relações informais e têm como finalidade obter, para seus membros, vantagens sociais, como: prestígio, *status*, amizade, entre outras.

Nas *Redes Burocráticas (Bureaucratic Networks)*, os relacionamentos entre os membros da rede são formalizados por contrato, ao contrário das redes sociais, que estabelecem normas e regras internas. Assim como as redes sociais, este tipo de rede também é subdividido em simétrica e assimétrica.

Nas *Redes Proprietárias (Proprietary Networks)* existe forte investimento em P&D e na produção possui elevado conteúdo tecnológico. As empresas firmam contratos para assegurar direito de propriedade e podem ser divididas em assimétricas e simétricas.

No **Quadro 2**, é apresentada uma síntese de algumas classificações de redes quanto às diferentes tipologias sugeridas pelos autores mencionados anteriormente.

Quadro 2 – Classificação das redes.

NOMENCLATURA	CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Redes Verticais	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à questão hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura hierárquica; • Com gerência assimétrica. 	Distribuição de Alimento e Bancos
Redes Horizontais	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à questão hierárquica 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura voltada para a cooperação; • Todos os membros têm a mesma participação. 	Alianças Estratégicas e Redes de Empresas
Redes Formais	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao formalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Regras estabelecidas através de contrato; • Estabelecem normas internas. 	Consórcios, Franquias e Redes de Empresas
Redes Informais	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao formalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação informal, sem contrato regulador; • Fortes laços de confiança entre os agentes. 	Redes de Cooperação
Redes de Produtos Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto aos produtos produzidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação de subcontratação; • Aglomeração espacial; • Produção de produtos com pouca complexidade. 	Distritos Industriais
Redes de Produtos Modulares	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto aos produtos produzidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia produtiva em módulo; • Produtos com alto valor e complexidade técnica. 	Pólos industriais

Continua

Redes de Produtos Complexos	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto aos produtos produzidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Firms atuam como integradoras de sistemas; • Produção baseada em projetos específicos com duração temporária. 	Distrito Industriais e Pólos Industriais.
Redes de Desenvolvimento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto aos produtos produzidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos com grande investimento em P&D e com alto valor; • Integração de esforços dos agentes nas diferentes etapas do processo produtivo; • Forte estrutura científico-tecnológica. 	Interação de um sistema formado por firmas <i>high-tech</i>
Redes Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à coordenação, • Quanto à centralização, • Quanto ao formalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação informal entre os membros; • Podem ser simétricas ou assimétricas. 	Pólos e distritos de alta tecnologia
Redes Burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à coordenação, • Quanto à centralização, • Quanto ao formalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentam contrato formal; • Podem ser simétricas ou assimétricas. 	Franquias
Redes Proprietárias	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto à coordenação, • Quanto à centralização, • Quanto ao formalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm como objetivo a proteção dos direitos de propriedade entre as empresas associadas 	<i>Joint Ventures</i>

Fonte: Balestrin (2005), Balestrin e Vargas (2002), Britto (1999) e Grandori e Soda (1995).

As classificações das redes de empresas não se limitam aos casos citados, pois existe uma variedade de combinações que levam os pesquisadores a investigar novas formas de

interação entre os agentes que estão nelas envolvidos. Entretanto, entende-se que as redes horizontais, informais e sociais simétricas são as configurações mais adequadas na constituição de redes de cooperação formadas por PMEs, pois essas possuem elevada flexibilidade organizacional, o que permite ajustes constantes, possibilitando uma melhor adaptação às mudanças mercadológicas.

2.3 REDES DE COOPERAÇÃO

As constantes mudanças econômicas obrigam as empresas a se reestruturarem, ajustando suas relações intra e interfirmas. Neste sentido, as PMEs, pela sua maleabilidade, apresentam uma maior facilidade de se adequarem às mudanças exigidas pelo mercado e também de constituírem alianças estratégicas na tentativa de amenizar os reflexos de tais mudanças, assim como enfrentar a competitividade das empresas de grande porte.

Para Amato Neto (2000), as empresas organizam alianças estratégicas para viabilizarem algumas necessidades, que, de maneira isolada, seriam menos acessíveis, como, as seguintes:

[...] Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhar o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra; e obter mais força para atuar nos mercados internacionais [...] (AMATO NETO, 2000, p.42).

Tais benefícios proporcionam vantagens competitivas para os agentes que constituem as redes de empresas, onde a ação coletiva colabora para tal, assim justificando a formação de uma rede ou associação baseada na cooperação, dentro de um grupo que elimina qualquer tipo de exclusão, permitindo, nesta lógica, que todos tenham acesso aos mesmos recursos, tecnologias e informações.

Pode-se afirmar que a confiança entre os agentes é fundamental para a formação e o desenvolvimento das redes de cooperação, nas quais se fortalecem as relações entre os participantes, permitindo uma maior troca de experiências e informações e diminuindo o grau de incerteza referente a riscos com relação às transações internas.

Verschoore (2004) destaca que, 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 (1998), as empresas participam de redes interempresas na tentativa de disponibilizar recursos complementares, melhorar seus produtos e conquistar novos mercados através da cooperação, assim como reduzir custos de produção e disponibilização de economias de escala.

Para Balestrin (2005), o sucesso das redes de cooperação, formadas por empresas de pequeno e médio porte, depende, em grande parte, dos laços de confiança e cooperação entre os participantes e afirma que dificilmente as grandes empresas teriam um desempenho similar atuando em rede. Com relação à confiança, destaca-se a existência de alguns fatores que proporcionam um ambiente favorável à geração de confiança, como os seguintes:

[...] as firmas compartilham e discutem informações sobre o mercado, tecnologias e lucratividade; existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; relações são estabelecidas em longo prazo; existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; ocorre uma periódica rotação de liderança para representar o conjunto de firmas; e ocorre similar economia pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais [...] (BALESTRIN, 2005, p. 33).

As redes de cooperação são geralmente constituídas por empresas de pequeno e médio porte agrupadas em uma mesma região, caracterizadas por relações horizontais baseadas na cooperação, colaboração e confiança mútuas entre os agentes, que se agrupam para enfrentar as grandes empresas, minimizar os impactos de um mercado hipercompetitivo e para conquistar vantagens competitivas, como: maior poder de barganha com fornecedores; reconhecimento institucional; maior acesso a linhas de créditos; maior investimento em *marketing*; redução dos

custos de transação, de participação em feiras, treinamento de mão-de-obra e de renovação tecnológica; economia de escala; entre outros.

Na busca de uma melhor compreensão sobre as redes de cooperação é importante salientar algumas diferenças com outros arranjos, como as *joint-ventures*, conforme pode ser observado nas comparações no **Quadro 3**.

Quadro 3 – Diferenças entre Redes de Cooperação e outros arranjos.

Redes de Cooperação	<i>Joint-ventures</i>
Formada por inúmeras empresas de pequeno e médio porte.	Constituída geralmente por duas grandes empresas.
A coordenação ocorre de maneira informal, pelas próprias firmas da rede	A coordenação é exercida através de contratos formais.
Exige proximidade geográfica.	Não necessita estar localizada num mesmo espaço geográfico.

Fonte: Balestrin (2005).

Human e Provan (1997) observam que as redes de cooperação são geralmente formadas por várias empresas de pequeno porte, localizadas numa mesma região, que se unem para alcançar objetivos comuns sem perderem a sua independência, sendo geralmente gerenciadas através de uma coordenação informal, enquanto as *Joint-ventures* normalmente são constituídas por duas empresas de grande porte, sem a necessidade de uma proximidade geográfica, sendo a coordenação das atividades determinada por mecanismos formais, através de contratos.

Dentro do estudo sobre redes de cooperação, dois pontos devem ser abordados com maior consistência pela importância dentro do contexto proposto por esta pesquisa. O primeiro relaciona-se à questão dos ganhos competitivos de redes de cooperação, nos quais Balestrin e Verschoore (2008) apontam com destaque, os seguintes: economia de escala e de poder de mercado; geração de soluções; redução de custos e riscos e relações sociais. Já, a segunda abordagem dedica especial atenção ao entendimento de como ocorre a criação do conhecimento e aprendizagem no interior das redes de cooperação, que serão melhor apresentadas nas seções 2.4 e 2.5.

Entende-se que as redes de cooperação são formadas com a intenção de reunir condições que possibilitem um maior ajuste das PMEs a um ambiente hipercompetitivo, através da organização de uma estrutura dinâmica e descentralizada, capaz de minimizar as dificuldades e gerar ganhos competitivos.

2.4 GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação têm sido uma forma inovativa para que as empresas de pequeno e médio porte sobrevivam e se desenvolvam dentro da atual conjuntura econômica, com mercados cada vez mais competitivos e em constante mudança, onde o compartilhamento, a complementaridade e a troca de informações e experiências têm sido uma estratégia bastante utilizada pelas PMEs que atuam de maneira associada.

Segundo Amato Neto e Olave (2001), alguns autores consideram que as empresas, de modo geral, buscam alternativas para enfrentar problemas referentes à *complexidade ambiental, incerteza e turbulências* e que as redes empresariais têm sido uma alternativa bastante eficiente para as empresas de pequeno e médio porte encontrarem soluções para as dificuldades.

As empresas se estruturam de maneira conjunta, somando esforços e agregando competências, onde a união consiste em fortalecer as ações das empresas tanto em caráter individual quanto coletivo. Para Leon (*apud* AMATO NETO e OLAVE, 2001), as empresas organizam suas atividades de maneira conjunta através de ações de *coordenação e cooperação* nas suas atividades, com a intenção de reduzir incertezas e riscos gerados pela instabilidade econômica.

Os ganhos e as vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar para os seus membros dependem de fatores como: os objetivos que levam seus participantes a se agruparem; a configuração (tipo) da rede; interação com os agentes econômicos; o ambiente onde atuam; entre outros. Amato Neto e Olave (2001) afirmam que não existe uma regra única com relação às contribuições que as redes podem gerar para os envolvidos.

Para alguns autores, a complementaridade pode aumentar o ganho competitivo das firmas que constituem associação de empresas de pequeno e médio porte altamente especializadas e que formam um sistema de produção onde cada firma executa uma atividade

específica, tornando o conjunto dependente do desempenho individual de seus associados, onde cada uma contribui no processo produtivo com a sua especialidade, na qual cada membro complementa a atividade do outro. Todas as firmas, neste tipo de rede, dependem do sucesso individual das demais.

Segundo Casarotto Filho (1999), as redes de cooperação, formadas por PMEs, são mais flexíveis nos processos produtivos e nas questões organizacionais do que as firmas de grande porte e quando dispõem de recursos tecnológicos, logísticos, conhecimentos e outros, podem obter vantagens competitivas capazes de gerar condições que permitam enfrentar os grandes grupos empresariais.

Ende (2004) destaca que as empresas são motivadas a se associarem em redes de cooperação pelo objetivo inicial de ganhos materiais e/ou financeiros, como redução de custos e aumento nas vendas. No entanto, outras vantagens também são geradas pelas redes, como: aprendizagem coletiva, reconhecimento organizacional, absorção das experiências dos demais participante e diminuição dos efeitos causados pela concorrência.

Balestrin e Verschoore (2008) apresentam uma série de observações com relação aos ganhos competitivos das redes de cooperação. Inicialmente, destacam que as ações realizadas pela rede são caracterizadas pela união de esforços, que, através de atividades realizadas de maneira conjunta, as empresas podem gerar economias de escala, aumentar o poder de barganha nas relações comerciais, reduzir o valor de aquisição de produtos, melhorar os prazos de pagamento e oferecer atendimento diferenciado aos clientes e consumidores.

As economias de escala, conquistadas pelos efeitos de um maior poder de negociação, têm menor importância comparadas com as economias de escala que agregam valores aos produtos, como, por exemplo, a criação de marcas mais reconhecidas no mercado. Neste sentido, as redes têm condições de conseguir uma maior representatividade de suas marcas que as PMEs individualmente, pois normalmente disponibilizam de mais recursos para investimentos em *marketing* e divulgação na mídia, assim fortalecendo a marca e atraindo novos clientes e parceiros comerciais.

Outra vantagem é a geração de soluções, onde as redes podem oferecer soluções mais eficientes para resolver problemas das empresas associadas através de *serviços, produtos e infra-estrutura* disponibilizados como ferramentas auxiliares na solução de dificuldades.

Assim, tais subsídios oferecidos podem proporcionar um melhor desenvolvimento individual, pelo fato de assegurar aos membros da rede alguns serviços, como: garantia ao crédito; *marketing*; serviços de contabilidade, advocacia e consultorias e de apoio técnico à produção. Tais recursos essenciais são denominados, por alguns autores, de *bem coletivo executivo* (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008)

A troca de experiências e informações permite que as firmas associadas à rede de cooperação disponham de novos processos produtivos e tenham acesso a outros fornecedores e clientes, possibilitando a escolha de opções mais vantajosas. Outra questão bastante relevante é o acesso a recursos que as empresas, de maneira isolada, não teriam, onde uma firma pode complementar o produto ou atividade das outras participantes da rede, aumentando o acesso a recursos muitas vezes escassos.

As redes de cooperação constituem um ambiente propício para o desenvolvimento de laços de confiança entre os agentes, onde as relações sociais limitam as ações oportunistas e criam vantagens competitivas decorrentes dos relacionamentos mais duradouros.

Outro benefício gerado pelas redes de cooperação refere-se ao aprendizado mútuo, através da troca de experiências e informações. Erbes e Jarillo (1998) afirmam que a aprendizagem auxilia no desenvolvimento de novos produtos e que a troca de informações é uma importante ferramenta para redução de custos e incertezas. Estas questões serão melhor apresentadas na seção seguinte.

Deve-se destacar que as PMEs estabelecem relações de colaboração, visando obter vantagens competitivas. Caso contrário, não se justificaria a formação de redes de cooperação e abandono da concepção da empresa tradicional fundamentalmente individualista.

2.5 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NO INTERIOR DAS REDES DE COOPERAÇÃO.

Com relação ao estudo proposto por esta pesquisa, as questões do conhecimento e da aprendizagem, no interior das redes de cooperação, têm grande relevância dentro do contexto discutido no estudo de caso. Inicialmente, a criação do conhecimento e os processos de transformação do conhecimento dentro das organizações serão melhor explicitados, a partir das

observações de Nonaka e Takeuchi (1997), pois adotam uma visão *interpretativa*⁵ do conhecimento, que está mais arraigada às questões organizacionais.

Para entender a criação do conhecimento organizacional é necessário entender seus processos de formação, sua disseminação dentro da organização, conhecer os espaços de interação e como podem influenciar em produtos e serviços.

Nos tempos atuais, as empresas tentam, cada vez mais, aumentar a produtividade e a capacidade competitiva, através de novas fontes de recursos. O conhecimento passa a ser reconhecido como recurso muito valioso para as organizações, tanto quanto os recursos financeiros e a infra-estrutura. Para Toffler (*apud* Nonaka e Takeuchi, 1997), o conhecimento deixa de ser auxiliar no desenvolvimento de recursos e passa definitivamente a ser propriamente um recurso intangível, utilizado como ferramenta essencial na conquista de vantagens competitivas, aumentando, assim, sua importância dentro das empresas, onde ativos intangíveis, como *know-how tecnológicos, inovação, informações e habilidades*, passam a ter uma maior importância para as empresas.

Segundo Barney (*apud* BALESTRIN *et al.*, 2004), as organizações têm capacidade contínua de gerar novos conhecimentos e esse conhecimento deve ser visto como ativo da firma.

O conhecimento pode ser considerado como algo pessoal e difícil de ser transmitido, dependente de experiências e vivências de cada indivíduo e denominado como tácito ou pode ser entendido como uma questão técnica e metódica, podendo ser transmitidos por informações escritas, palavras e números, chamado de conhecimento explícito.

O *Conhecimento Tácito* depende de experiências, ações pessoais e percepções e dificilmente é expressado pela escrita ou até mesmo por palavras. Trata-se de uma visão cognitiva individual. Já, o *conhecimento explícito* geralmente é normatizado e padronizado, como um sistema pronto para ser implantado, podendo ser transmitido através de: manuais, livros ou até mesmo verbalmente, pois se trata de algo pré-definido e codificado, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

⁵ Segundo Schultze e Leidner (*apud* BALESTRIN, 2005), a visão *interpretativa* estuda o processo de criação do conhecimento e aprendizagem, vinculando as práticas organizacionais e ainda considera o conhecimento como algo difícil de ser gerenciado.

Na busca por encontrar soluções para problemas e adequar-se às mudanças econômicas, as organizações inovam, absorvendo informações externas que são interpretadas e transformadas em novos conhecimentos e informações que retornam para o ambiente externo, num processo contínuo de interação entre os meios internos e externos de uma instituição.

Nenhuma organização tem a capacidade de criar conhecimento por si mesma, dependendo das pessoas que dela participam, seja de maneira direta e indireta, seja individualmente ou em grupo, mas somente através da interação entre vários indivíduos por meio de troca de experiências e informações que o conhecimento poderá ser ampliado e transmitido, onde essa dinâmica faz com que o conhecimento pessoal passe a ser organizacional.

O conhecimento organizacional (NONAKA, TAKEUCHI, 1997) pode ser criado a partir da transição do tácito em explícito e novamente em tácito. A capacidade de conversão destes conhecimentos é fator gerador de novos conhecimentos. A transformação do conhecimento apresenta algumas características fundamentais na justificativa da criação de novos conhecimentos, sendo as seguintes: utilização de *metáforas e analogias*; transformação do conhecimento pessoal em organizacional e através de ações ambíguas e redundantes.

Metáfora é compreender algo de maneira intuitiva, pelo uso de símbolos e da imaginação, que permite que as pessoas, detentoras de conhecimentos, consigam se expressar mesmo sem a utilização da escrita ou da fala. Pode-se considerá-la como uma das primeiras fases do processo de criação do conhecimento.

Analogia apresenta comparações, semelhanças e diferenças e é considerada um dos pontos iniciais da criação do conhecimento.

Ambigüidade quando algumas atividades são desenvolvidas de forma desordenada, confusa, podendo, nesta ocasião, surgir novos conhecimentos em decorrência de um ambiente caracterizado pelo caos organizacional.

Redundância trata da repetição das ações dos indivíduos dentro de uma organização, onde se agiliza a transmissão dos conhecimentos tácitos e proporciona a propagação do conhecimento explícito, através de diálogos e procedimentos repetidos freqüentemente.

Estas características promotoras da criação do conhecimento dependem do grau de interação entre os autores envolvidos. Quanto maior for a interação entre as pessoas de uma instituição e mais dinâmica forem essas relações, maior será a capacidade de criação de conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre as pessoas permite situações de conversão⁶ do conhecimento, num sistema chamado por Nonaka de SECI. Trata-se de um processo *social* entre os indivíduos, que permite a criação e propagação do conhecimento, através de quatro variações para *conversão do conhecimento*, são elas: *Socialização*; *Externalização*; *Combinação*; e *Internalização*, conforme ilustra a **Figura 1**.

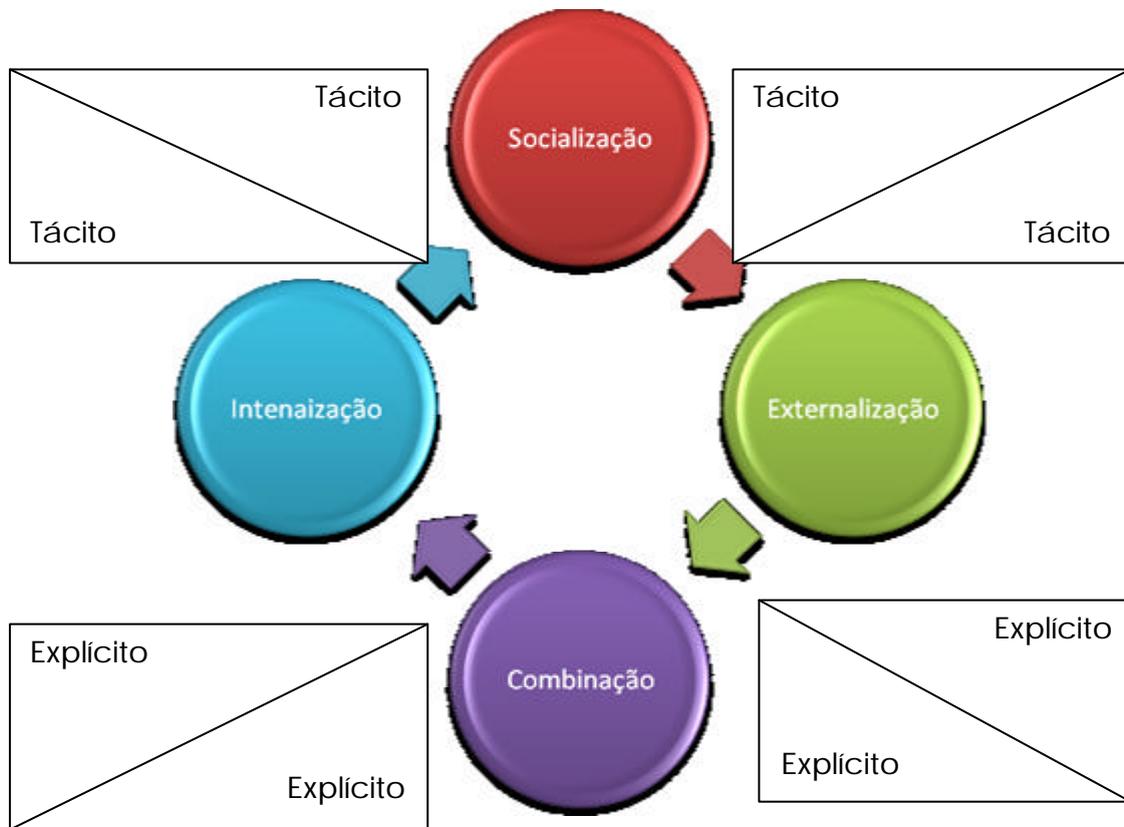
2.5.1 – Processos de Conversão do Conhecimento

Socialização, como o próprio termo indica, se refere à interação e ao convívio entre indivíduos, onde ocorre a conversão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra, através da *observação, da imitação e do convívio*, no qual o uso de ferramentas como: manuais, livros ou explicações verbais não terão um papel relevante nesta fase do processo de conversão do conhecimento.

Nessa fase do processo de criação de conhecimento, é necessária a existência de um ambiente organizacional, onde as pessoas envolvidas desenvolvam laços de confiança, pois isso facilitará a troca de experiências através da percepção de expressões, sinais e atitudes demonstradas por outros agentes.

⁶ No modelo oriental de criação e expansão do conhecimento humano, através da integração social, demonstrado por Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito é definida como um processo que se chama de *conversão do conhecimento*.

1 FIGURA 1 – CONVERSÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

No processo de socialização, são observadas algumas condições capacitadoras de conhecimento organizacional, sendo as seguintes: variedade de requisitos dos membros, redundância nas informações, intenção organizacional, caos organizacional e trabalho de maneira autônoma. Tais condições estão apresentadas na seção 2.5.2.

As redes de cooperação, geralmente, apresentam tais condições de maneira bem representativa, pois atuam num ambiente com inúmeras possibilidades de variações de requisitos, devido às próprias diferenças existentes entre os membros participantes, refletindo, assim, em várias interpretações quanto à intenção organizacional. Neste ambiente, as informações são compartilhadas com todos os envolvidos, assim a tornam redundantes. Tais situações fazem com que as redes criem um ambiente com condições favoráveis à criação do conhecimento.

Externalização é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, através de um processo em que o conhecimento começa a ser expressado pelo uso de

metáforas, analogia, conceitos, hipóteses ou modelos, permitindo a transmissão escrita e/ou verbal do entendimento sobre determinado conhecimento. Mesmo nas situações em que a transmissão do conhecimento for incompleta ou incorreta, assim gerando interpretações e opiniões distorcidas, com relação ao entendimento inicial, oportunizará a criação de espaço para novas discussões e *reflexões* entre os agentes envolvidos.

A partir do surgimento de novos conceitos e conhecimentos, eles devem passar por uma espécie de seleção, onde o indivíduo e/ou organização envolvida neste processo de criação de conhecimento, deve filtrar e selecionar o que é considerado adequado e apropriado para ser utilizado, assim justificando o conceito escolhido.

Combinação é o conjunto de diferentes conhecimentos explícitos, onde, neste processo, ocorre a *reconfiguração das informações existentes, através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito*, podendo gerar novos conhecimentos, que são transmitidos de maneira verbal e/ou escrita, através de livros, documentos, diálogos, reuniões, cursos, entre outros.

Nessa fase, os conhecimentos explícitos recém-criados e selecionados (já justificados) são combinados aos conhecimentos explícitos já existentes, onde um conceito justificado se transforma em algo concreto, pronto para ser utilizado ou implantado.

Internalização é quando o conhecimento explícito é agregado ao conhecimento tácito. Nesse processo, as experiências são internalizadas pela organização, para futuramente usufruírem de *know-how*, onde a socialização do conhecimento tácito adquirido é responsável pela criação do conhecimento organizacional. Desta maneira, volta-se ao ponto inicial da conversão do conhecimento, assim iniciando um novo ciclo de criação do mesmo.

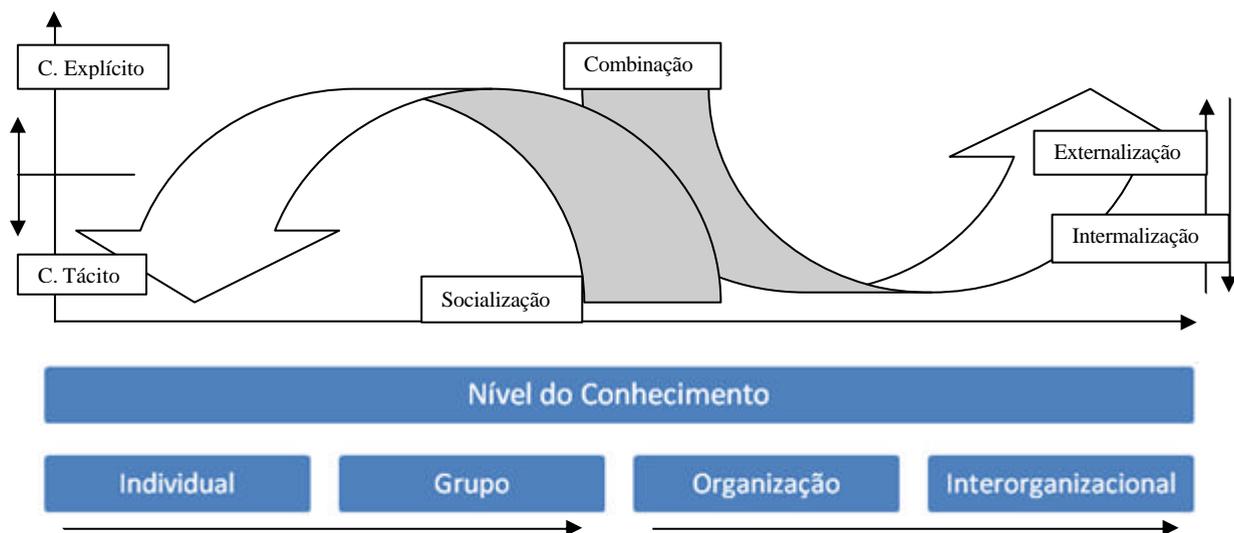
A interação dos quatro processos de conversão do conhecimento pode ser responsável pelo desenvolvimento de novos produtos. Com relação ao conteúdo do conhecimento criado, os autores afirmam o seguinte:

Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento compartilhado sobre os desejos dos consumidores pode se transformar em conhecimento conceitual explícito sobre o conceito de um novo produto através da socialização e externalização. Esse conhecimento conceitual torna-se diretriz para a criação do conhecimento sistêmico através da combinação. Por exemplo, o conhecimento de um novo produto guia a fase de combinação, na qual tecnologias de componentes existentes ou recém-desenvolvidos são combinadas, de modo a desenvolver um protótipo. O

conhecimento sistêmico (ou seja, o processo de produção simulado para o novo produto) se transforma em conhecimento operacional para a produção em massa do produto através da internalização. Além disso, o conhecimento operacional, baseado na experiência, muitas vezes dá origem a um novo ciclo de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento operacional tácito dos usuários a respeito de um produto, frequentemente é socializado, iniciando, assim, o aperfeiçoamento de um produto existente ou o desenvolvimento de uma inovação (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 81).

A criação do conhecimento é um processo contínuo e repetitivo, que se inicia de maneira individual a partir da socialização do conhecimento até alcançar dimensões organizacionais, onde Nonaka e Takeuchi (1997, p.82) afirmam que “a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” conforme ilustrado na **Figura 2**.

Figura 2 – Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do esquema de Nonaka e Takeuchi (1997)

A partir da **Figura 2**, observa-se que o conhecimento flui em três níveis, partindo do indivíduo para o grupo e posteriormente para a organização através de um ambiente de interação entre os atores e estímulo para ocorrência das conversões de conhecimento.

A criação de conhecimento e de novos conceitos depende do compartilhamento de idéias e modelos mentais diferentes, através da socialização do conhecimento tácito que, em conjunto com a externalização, são associados aos conhecimentos explícitos dos indivíduos.

As instituições devem disponibilizar condições para o desenvolvimento e acúmulo de conhecimentos dos agentes envolvidos, promovendo, assim, mecanismos de criação do conhecimento organizacional através de ações que estimulam a espiral do conhecimento, as quais, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) denominam-se: Intenção; Autonomia; Flutuações e Caos Criativo; Redundância; e Variedade de Requisitos – ilustrado na **Figura 4**.

2.5.2 – Condições Capacitadoras de Criação do Conhecimento

Em todas as ações que uma organização executa, ela costuma realizar um planejamento, para alcançar suas metas de maneira mais eficiente. O que não é diferente no que tange ao processo de criação do conhecimento. As **intenções** de uma instituição com relação à criação do conhecimento definem qual a direção a ser tomada para obter, criar, acumular e explorar o conhecimento. Na definição da intenção da instituição, também determina-se o tipo de conhecimento e de que forma este conhecimento será utilizado.

Autonomia é outro elemento que influencia a capacidade de criação do conhecimento dentro das organizações, pois os indivíduos com maior liberdade para agir e pensar, certamente terão predisposição para criar novas idéias, assim como gerenciar os novos conhecimentos de maneira mais flexível nos processos de criação, interpretação e transmissão.

Caos é outro fator utilizado para aumentar a capacidade de criação do conhecimento, podendo vir de maneira natural e inesperada, através de uma crise organizacional, que gera de alguma forma necessidade de mudança, onde os agentes buscam encontrar soluções para a desordem instalada. Também pode ocorrer por estímulos provocados de maneira intencional, onde os líderes propõem *metas desafiadoras*, estimulando o surgimento de novas idéias a partir da busca dos envolvidos com a organização para atingir tais metas (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Redundância trata-se da repetição de informações sobre as atividades organizacionais, que promovem o compartilhamento de idéias repetidamente. Este processo pode acelerar a criação e a transmissão de conhecimento, pois permite que os indivíduos envolvidos consigam absorver, pela freqüente repetição, o conhecimento tácito de outro.

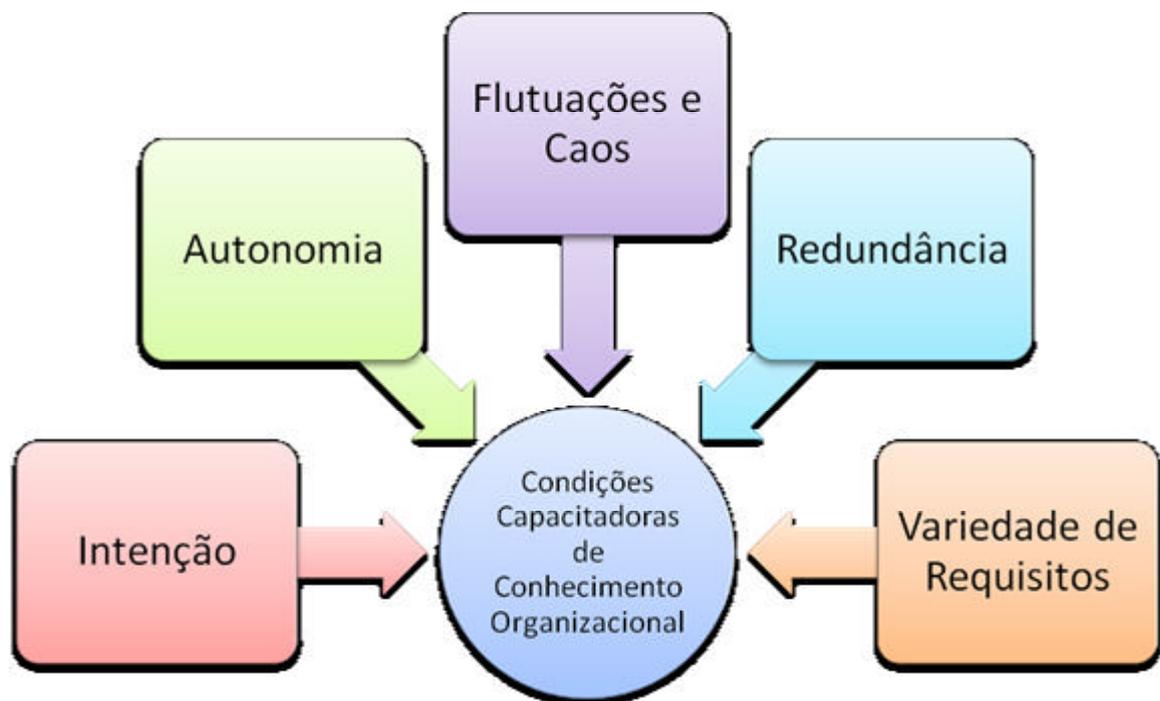
Ainda, com relação à redundância de informações, deve-se considerar que tal processo pode aumentar o volume de informações de modo a gerar uma sobrecarga de conteúdo a ser transmitida, assim como também pode acarretar um aumento dos custos de criação do conhecimento.

Variedade de requisitos corresponde à diversidade de recursos disponíveis em uma organização, que podem facilitar a execução de tarefas ao enfrentar dificuldades ou para criar novas fontes de criação do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 94).

A diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Os Membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma **variedade de requisitos**, que pode ser aprimorado através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização.

Figura 3 – Condições Capacitadoras de Conhecimento Organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Dentro do universo das redes de cooperação, pode-se verificar como ocorrem as condições capacitadoras do conhecimento organizacional.

A constituição de uma rede inicia-se com a definição de diretrizes e estratégias, que definem a intenção, que a rede irá adotar, com relação ao processo de criação do conhecimento.

A rede de cooperação é caracterizada por uma estrutura autônoma, na qual todos os participantes têm autonomia nas suas ações, que isso pode ser considerado como uma condição capacitadora natural deste tipo de organização.

As redes de cooperação, apesar de apresentarem uma configuração simétrica com relação à gestão, também trabalham com metas a serem cumpridas, pois isso, muitas vezes é forçado pelo próprio mercado onde atuam. Na perspectiva de cumprir metas e dar respostas às exigências do mercado, ocorre o caos, que pode beneficiar a rede com relação à geração de conhecimentos.

Dentro de uma rede de empresas são inúmeros os agentes interagindo num mesmo ambiente, onde se proporciona a troca de informações e de experiências repetidamente, formando uma rede de comunicação, seja formal ou informal, onde todos os envolvidos têm acesso às informações.

Para Tatsch (2006), o processo de criação de conhecimento é fortalecido quando existe uma interação entre os agentes numa mesma dimensão espacial, ou seja, o fator “espaço local” fortalece tal processo e influencia na maneira de como o conhecimento será criado e transmitido entre os demais atores.

Pode-se concluir que as redes de empresas proporcionam melhores condições facilitadoras para a geração de conhecimento do que empresas isoladas.

2.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo teve como finalidade específica apresentar, através de referências teóricas, o entendimento sobre as redes de empresas, como: conceitos, configurações, ganhos competitivos e redes de cooperação e também, a dinâmica de criação do conhecimento e aprendizagem no interior das redes.

Firmas com objetivos comuns organizam-se em redes de empresas para obter benefícios, que de maneira isolada não teriam. Para Amato e Olaver (2001), as empresas que

atuam conjuntamente fortalecem seus laços de confiança, compartilham competências, trocam informações e experiências. Neste sentido, Balestrin e Vargas (2002) afirmam que a reciprocidade nas ações são fatores basilares para a conquista dos objetivos, para o aumento da eficiência no desenvolvimento das atividades, assim como proporcionam um fortalecimento nas relações entre os agentes.

As redes de empresas, na sua constituição, se estruturam de várias maneiras, que podem ser classificadas quanto: às formas como ocorre o relacionamento entre os participantes; às questões hierárquicas (poder interno); aos processos produtivos adotados, aos aspectos gerenciais e de tomada de decisões; entre outros. A classificação das redes depende dos critérios de análise de cada autor. Assim, uma rede pode ter vários enquadramentos e pode ser avaliada de pontos de vista diferentes.

Com relação ao conhecimento as redes de empresas dependem de um ambiente de interação, reunindo espaço físico, digital e mental, servindo como alicerce inicial para o processo de criação de conhecimento e fortalecendo as condições capacitadoras para a criação de novos conhecimentos. Isto é, a configuração em rede permite a conversão de conhecimento conforme discutem Nonaka e Takeuchi (1997). Como se viu, nesse processo de conversão algumas etapas ocorrem: Socialização, quando se converte o conhecimento tácito de um indivíduo para outro; Externalização, quando o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito; Combinação, conhecimento explícito cria novos conhecimentos explícitos; Internalização, quando o conhecimento explícito passa para conhecimento tácito.

Entende-se que as redes de cooperação proporcionam situações positivas e que estimulam a interação dos agentes, gerando um ambiente que estimula as trocas de informações e experiências, assim, ampliando a capacidade individual e coletiva de gerar novos conhecimentos, que poderão trazer vantagens competitivas.

3 ESTUDO DE CASO: REDE IMOBILIÁRIAS DE SANTA MARIA

Este trabalho trata de um estudo de caso realizado na Rede Imobiliárias de Santa Maria, que é constituída por 10 empresas de pequeno e médio porte, as quais atuam no segmento de prestação de serviços no setor imobiliário, sediadas na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

O estudo de caso escolhido é bastante apropriado para a investigação do tema abordado, pois poderá contribuir para a discussão de teorias sobre o assunto, assim como apresentar dados e informações complementares para um melhor entendimento das questões práticas.

A presente pesquisa tem como objetivo apresentar um entendimento sobre o tema estudado, a partir das experiências observadas no estudo do caso.

A análise está baseada nos dados coletados durante a pesquisa de campo e nas informações geradas pela Rede Imobiliárias de Santa Maria, pelos seus participantes e por outros agentes envolvidos com a Rede, onde é feita uma avaliação intensiva através da compilação dos dados e das informações obtidas.

A pesquisa tem uma análise qualitativa-quantitativa, para melhor avaliação de respostas conforme o problema da pesquisa.

A investigação do estudo de caso teve como passo inicial a ampla observação da sistemática de trabalho desenvolvida pela Rede Imobiliária de Santa Maria. Posteriormente, foram aplicados questionários às empresas participantes da Rede de Imobiliárias de Santa Maria, assim como um questionário aplicado aos gestores da rede. Vale frisar que os 10 participantes da Rede foram alvo da investigação. Ainda, foi realizada uma entrevista com o Presidente da Rede, Amilton de Oliveira Jr.

Dentro da metodologia aplicada, buscou-se coletar o máximo de dados, informações e documentos. No Apêndice 1, encontram-se os instrumentos aplicados.

A pesquisa realizada para a elaboração deste trabalho – estudo de caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria – tem como finalidade apresentar resultados práticos que comprovem e complementem o que foi discutido dentro do referencial teórico do presente estudo, onde se pretende verificar o seguinte:

- a) Entender o processo de formação da Rede Imobiliárias;

Identificar a metodologia utilizada pelo consultor técnico da SEDAI para a constituição da rede e como as empresas participaram deste processo.

b) Compreender a gestão da rede;

Levantar informações gerenciais sobre a gestão da rede, como normas e regras utilizadas pela mesma.

c) Entender como funciona a questão da cooperação e da competição entre os atores;

Realizar uma análise comparativa com relação à cooperação e à competição entre os membros da rede, desde o início da rede até o momento.

d) Compreender como a rede está estruturada e como ocorre a interação entre os participantes;

e) Apontar como ocorrem as trocas de conhecimento e informações.

Esta análise se dedica a dois aspectos, primeiro como ocorre a conectividade entre os participantes e quais são os ambientes que promovem essa interação.

f) Apontar os pontos fortes (sucesso) e os pontos fracos (insucessos) da rede;

Apontar quais os ganhos e as contribuições que as empresas obtiveram em atuar de maneira conjunta e verificar junto às empresas participantes da rede quais foram os principais benefícios que elas tiveram ao se associarem à Rede e quais seriam, no ponto de vista delas, as principais desvantagens em trabalhar de maneira conjunta.

g) Levantar quais são as expectativas futuras dos associados à rede e como pretendem alcançá-las.

A Rede Imobiliárias de Santa Maria, 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 aumentar 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.

3.1 ENTIDADES DE APOIO NA FORMAÇÃO DA REDE

Existem várias entidades dedicadas a apoiar as PMEs no Brasil, as quais elaboram programas destinados a oferecer subsídios e suporte para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Alguns destes órgãos destinam-se a atuar na constituição e acompanhamento das redes de empresas. No caso específico da Rede Imobiliárias de Santa Maria, foram envolvidas no processo de implantação e acompanhamento desta, de maneira direta ou indireta, várias entidades, dentre elas vale citar: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A SEDAI, busca o desenvolvimento econômico descentralizado, com o objetivo de preservar e incentivar as riquezas e as potencialidades regionais.

No desenvolvimento das atividades da Secretaria, várias parcerias são formadas com empresas, entidades e outros órgãos do governo, na busca de fortalecer as ações para o desenvolvimento regional, em âmbito estadual. Para isso são articulados e organizados Programas com o objetivo de verificar oportunidades, elaborar estratégias e otimizar recursos técnicos. Assim, a Secretaria formulou um programa para o desenvolvimento das PMEs no Estado, o Programa Redes de Cooperação.

Com relação à Rede Imobiliária de Santa Maria, a SEDAI teve uma participação indireta, pois a partir do Programa Redes de Cooperação foram treinados os consultores nas universidades regionais conveniadas, como foi o caso da UFSM, que forneceu os conhecimentos técnicos e a estrutura física.

O Programa Redes de Cooperação teve início no ano de 2000, a partir da iniciativa do Governo do Estado, por intermédio da SEDAI, com o objetivo de promover o desenvolvimento da cultura associativa entre as PMES.

O programa tem como finalidade central reunir micro e pequenas empresas com interesses comuns para atuar em conjunto, constituindo Redes de Cooperação. Busca fornecer suporte técnico para a constituição de novas redes, gerando um ambiente voltado ao empreendedorismo.

O Programa de Redes de Cooperação, em parceria com as Universidades Regionais do Rio Grande do Sul, preparou profissionais vinculados às universidades para atuarem como consultores das instituições interessadas a participarem do Programa. Cada universidade participante abrange uma região do Estado. Aos consultores forneceu-se a metodologia e a forma de como seriam desenvolvidas e operacionalizadas as ações de criação e constituição das redes, tanto no que diz respeito às questões internas de gestão, quanto aos formalismos relativos aos registros nos órgãos competente por exemplo. Também, cabe aos consultores, oferecer suporte técnico após a formação das redes, assim como acompanhar o seu desenvolvimento.

Além disso, as Universidades, em parceria com a SEDAI, têm servido como agentes locais do Programa. Também disponibilizam infra-estrutura para a sua execução. A supervisão é regionalizada através dos técnicos das próprias universidades, que agem como consultores responsáveis pelo cumprimento das ações e metas definidas juntamente com a SEDAI.

No caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria, a Universidade Federal de Santa Maria, através do consultor treinado pela SEDAI – Prof. Wanderlei José Gilardi foi a Instituição que ofereceu a maior contribuição para a consolidação da Rede. Textualmente, o Sr. Amilton de Oliveira Jr., Presidente da Rede Imobiliárias, expressa que “foi feito um processo, via Secretaria de Desenvolvimento do Estado, que formalizou um convênio com a UFSM e, através deste instrumento foi disponibilizada toda a metodologia que contribuiu para a formação da Associação, registrando no Cartório de Títulos e Documentos o estatuto da Constituição da Rede.” A SEDAI, por meio do Programa Redes de Cooperação oferece mecanismos que facilitam a constituição de Redes de Cooperação.

Embora o Sebrae, no caso específico da Rede Imobiliárias de Santa Maria, não tenha tido envolvimento, é importante salientar o seu papel no desenvolvimento da PMES, como uma agência de apoio ao empreendedor à micro e pequena empresa e que, desde 1972, tem como finalidade apoiar e colocar à disposição dos pequenos empresários informações e captar recursos promotores para consolidação de um ambiente competitivo e sustentável. Trata-se de uma entidade privada e de interesse público, que tem como missão o desenvolvimento do Brasil através da geração de emprego e renda por meio do empreendedorismo, o que estimula a competitividade e o desenvolvimento sustentável da micro e pequena empresa.

Adiante, serão apresentadas as evidências empíricas da pesquisa realizada, no caso Rede Imobiliárias de Santa Maria, apontando as características das empresas participantes da rede,

quais as motivações que levaram as empresas a associar-se à rede, como ocorre a interação entre os participantes e em que ambiente e como é a governança na rede e quais contribuições da mesma para as empresas envolvidas.

3.2 GESTÃO DA REDE

A Diretoria da Rede Imobiliárias de Santa Maria é composta, no nível executivo, por um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro, aos quais cabe a função de coordenar as atividades operacionais desenvolvidas pela Rede. Em nível de colegiado, as funções da Diretoria contam com o auxílio de Conselheiros. As decisões estratégicas e administrativas são tomadas em conjunto nas reuniões semanais com a participação de todos os membros da Rede, oportunidade em que o poder de decisão é simétrico. Também são realizadas reuniões de negócios, com periodicidade semanal. Nessas reuniões a participação dos proprietários e corretores envolvidos tem como objetivo tratar das relações comerciais.

A Rede conta com um Estatuto que define tanto a personalidade jurídica, no caso associação social sem fins econômicos, quanto os cargos de Diretoria e as funções que são desempenhadas por esses, assim como sua finalidade, que é assistir, instruir e estimular a cooperação entre os associados e estabelecer as normas e regras de seu funcionamento, através do Regimento Interno e do Código de Ética.

Por se tratar de uma rede pequena com poucos associados e relativamente jovem, as decisões são tomadas face a face, nas reuniões semanais, com base nas determinações do Regulamento Interno e do Código de Ética.

O Regulamento Interno tem como finalidade orientar a conduta e os procedimentos dos associados, dos administradores e de terceiros que tenham contato ou relacionamento com a Rede. Também regula as parcerias que eventualmente podem ser feitas, bem como as políticas de promoções, as compras em conjunto, as mensalidades, as admissões, as penalidades, as exclusões, as transferências e sucessões, entre outras normas gerais.

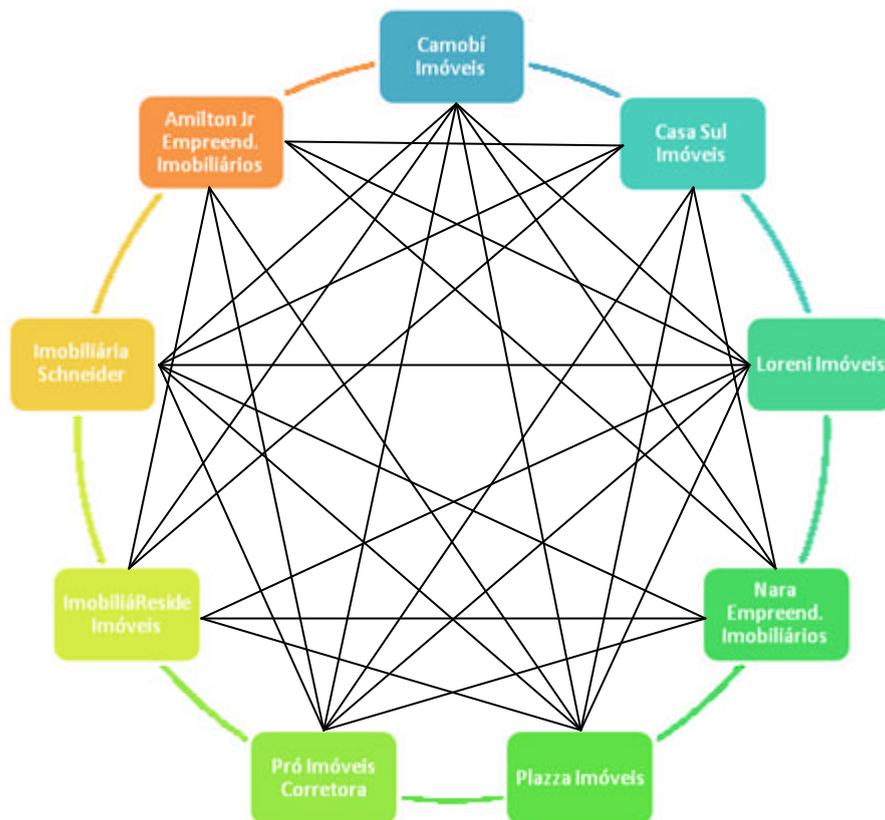
Já o Código de Ética serve como ferramenta para orientar a conduta e os procedimentos dos associados, dos administradores e de terceiros que tenham contato ou relacionamento com a associação. Submete os associados às normas definidas neste Código, que trata dos princípios

gerais, dos deveres das associadas, das relações entre os participantes da Rede e das relações com a Diretoria, assim como a forma para instauração e condução de processo ético.

A Rede Imobiliárias de Santa Maria não apresenta instrumento que promova o planejamento estratégico nem plano de ação e nem equipe de implantação estratégica. Estes aspectos podem corresponder a uma carência em aspectos gerenciais e de controle, pois são ferramentas facilitadoras que podem ajudar a Rede a alcançar seus objetivos.

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. Na **Figura 4** é ilustrada a configuração da Rede.

Figura 4 – Configuração da Rede Imobiliárias de Santa Maria.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do esquema proposto por Casarotto e Pires (1999).

A equipe que coordena a Rede teve como prioridade, nestes 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 Rede⁷.

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.

⁷ 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.

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.

3.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DA REDE

A Rede é composta pelas seguintes empresas: Amilton Junior Empreendimento Imobiliários, Camobi Imóveis, Casa Sul Imóveis, Imembuy Imóveis, Loreni Imóveis, Nara Empreendimentos Imobiliários, Piazza Imóveis, Pró Imóveis Corretora, Reside Imóveis e Imobiliária Shneider. Todas as empresas que compõem a Rede estão sediadas na cidade de Santa Maria – RS.

As características das empresas participantes da rede serão esboçadas a partir de três fatores que desenham os aspectos individuais das mesmas e que também podem revelar disparidades entre elas, tais como: tamanho, idade e contexto institucional. O destaque de tais características servirá para melhor identificar as peculiaridades intrínsecas das organizações integrantes da Rede.

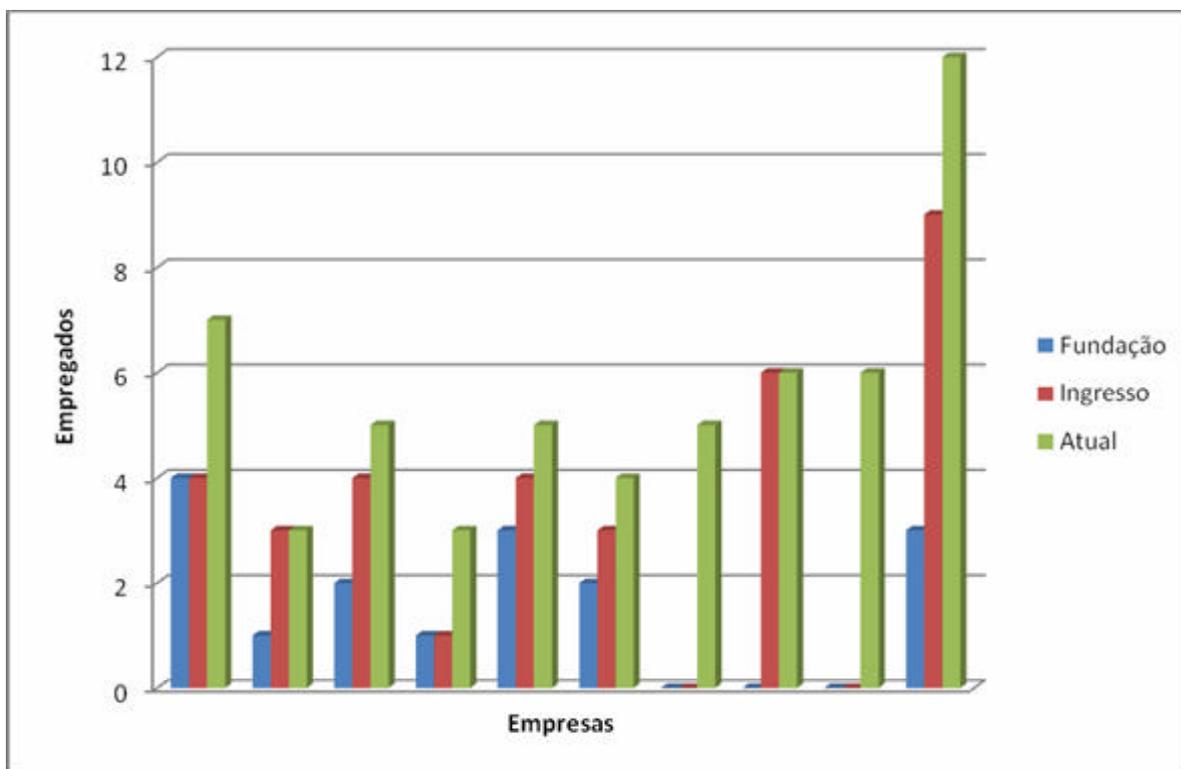
Tamanho das Empresas

Conforme se pode ver no Gráfico 1, as empresas pesquisadas na Rede Imobiliárias caracterizam-se por serem PMEs, com uma média⁸ 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. Houve então 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

⁸ 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.

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.

Gráfico 1 – Número de Empregados



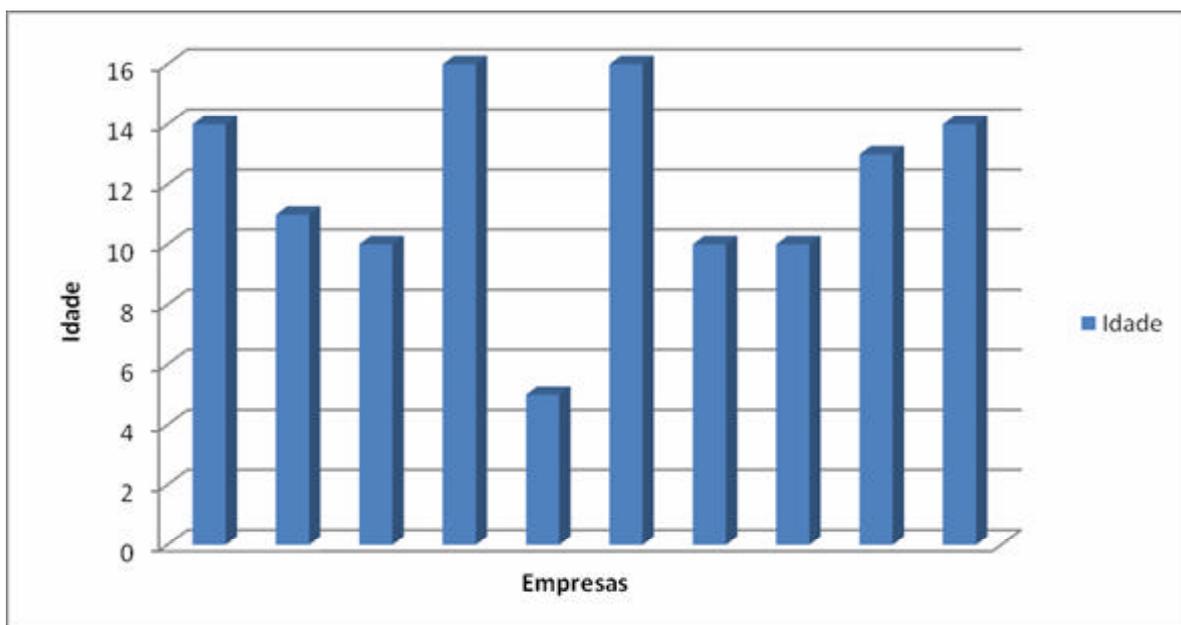
Fonte: *Elaboração própria a partir da pesquisa de campo*

Conforme os dados coletados na pesquisa e demonstrados no gráfico anterior, pode-se afirmar que a rede é constituída por PMEs, de acordo com a classificação do Sebrae, e que, em sua maioria, caracterizam-se como de origem familiar.

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 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.

Contexto Institucional

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, 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 Rede, as relações entre os participantes levam a 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 conseqüência 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.

3.4 MOTIVAÇÕES DAS 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 no **Quadro 4**, 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.

Quadro 4 – Motivações das empresas ao ingressarem na Rede Imobiliárias

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

3.5 AMBIENTES DE INTERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

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 1**.

Tabela 1 – Ambientes de Socialização

AMBIENTES	ALTA	MÉDIA	BAIXA	ÍNDICE ⁹
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

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

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

Ao considerar os índices⁹ apresentados na **Tabela 1**, 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 apareceu 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.

⁹ Esse índice, assim como os demais apresentados nas tabelas deste capítulo, foi construído a partir da atribuição de pesos distintos aos diferentes graus de importância, logo, a fórmula final é a seguinte: $\text{Índice} = (0,3 * n^{\circ} \text{baixa} + 0,6 * n^{\circ} \text{média} + n^{\circ} \text{alta}) / n^{\circ} \text{empresas pesquisadas}$. 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.

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 ainda em implantação na Rede, já 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).

Troca de informações e Experiências

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.

No **Quadro 5**, pode-se observar como ocorre a troca de informações e de experiências dentro de um ambiente em Rede e como a Rede fortalece o processo de criação de conhecimentos.

Quadro 5 – Ambientes que contribuem para a criação de conhecimento e aprendizado

AMBIENTE	CONTRIBUIÇÕES PARA O APRENDIZADO
Reuniões	Ocorrem duas reuniões semanais, uma administrativa, onde são discutidas questões de estratégias, abrindo espaço para questionamentos, trocas de informações e complementaridade de conhecimentos e também onde ocorre a tomada de decisões. A outra reunião semanal tem um enfoque nos negócios concretizados pela rede e negócios que poderão se realizados, tendo um enfoque unicamente comercial.

Continua

Cursos e Palestras	Os cursos e palestras tiveram, até o momento, como finalidade, preparar e treinar os corretores, no sentido de uniformizarem os atendimentos e aprimorar as técnicas de vendas e preparar as equipes que representaram a Rede na participação de eventos.
Viagens	Mesmo com um número pequeno de viagens, duas, desde a fundação, alguns empresários afirmam que tiveram um maior convívio com os demais membros da Rede, o que proporcionou, através de conversas informais, trocas de informações, sobre técnicas de vendas e abordagem a clientes.
Confraternizações e Eventos	As confraternizações ocorrem mensalmente. Nestes encontros, são fortalecidos os laços de confiança entre os empresários.
Ambiente Digital	Os ambientes digitais, e-mail e MSN são ferramentas bastante utilizadas pelas participantes da Rede, solidificando a conectividade e facilitando a troca de informações e experiências, socializando os conhecimentos.

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Os ambientes acima citados - **Quadro 5** – proporcionam condições para a criação do conhecimento, pois são espaços de interação dos indivíduos em uma organização, no caso a Rede Imobiliárias.

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” 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.

3.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA REDE PARA AS EMPRESAS

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 houve redução nos 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 afirma 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 tipo trouxe ganhos ao se associarem à Rede, considerando que uma firma não respondeu a nenhum dos quesitos levantados.

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 2 – Benefícios da Rede

BENEFÍCIOS	ALTO	MÉDIO	BAIXO	ÍNDICE ¹
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

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

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

Ao examinar a **Tabela 2**, verifica-se que, para cinco empresas participantes da Rede a conquista de mercado/novos clientes teve uma alta relevância, três afirmam ser média e, uma, pouca, 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 3**).

Tabela 3 - Desvantagens de Atuar em rede

DESVANTAGENS	ALTA	MÉDIA	BAIXA	ÍNDICE ¹
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

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

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

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 seqüência 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 4**.

Tabela 4 – Fatores em que a rede influencia nas empresas associadas

FATORES	BAIXA	MÉDIA	ALTA	ÍNDICE¹
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

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo

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

Conforme demonstram as informações da **Tabela 4**, 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 4**, com apenas 0,51, as empresas pesquisadas consideram que a Rede seja fator capaz de reduzir as incertezas externas.

3.7 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo iniciou com a apresentação da metodologia que foi utilizada para a realização desta pesquisa, que teve caráter qualitativo-quantitativo na análise das informações e dos dados levantados. Por meio do método investigativo de estudo de caso, observações e constatações dos fatos ocorridos, análise documental, realização de entrevistas e aplicação de questionários, foram obtidas as conclusões do estudo.

As Instituições envolvidas na formação da Rede Imobiliárias de Santa Maria foram identificadas e qualificadas. Cabe resgatar as Instituições destacadas: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado – SEDAI, com destaque e importante participação no fomento das redes de cooperação através do Programa Redes de Cooperação que teve como um dos objetivos qualificar pessoas vinculadas às Universidades para atuarem como consultores na formação de Redes de Empresas. Outra instituição com elevada participação na formação da Rede foi a Universidade Federal de Santa Maria, que ofereceu estrutura física e conhecimento técnico, por intermédio de consultor treinado pela SEDAI.

A pesquisa realizada demonstrou 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.

Dentro do estudo de caso, realizado na Rede Imobiliárias de Santa Maria, observou-se 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. Por fim, a pesquisa realizada demonstrou 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.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou, no seu desenvolvimento, enfatizar teorias e evidências com o objetivo de contribuir para futuros debates sobre a organização em redes de cooperação. Assim sendo, teve como finalidade específica 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. Também os ambientes de interação e os processos de troca de informações e experiências foram objeto do presente estudo.

Com relação ao levantamento das informações institucionais, tanto da Rede quanto das empresas participantes, foram realizadas visitas e entrevistas, previamente estruturadas, oportunizando um entendimento mais amplo de como está estruturada e como é gerenciada a Rede. A pesquisa teve duas etapas de coleta das informações, a primeira destinada à Rede e a segunda com enfoque nas empresas associadas, com o objetivo de visualizar a percepção das empresas associadas, como membros de uma organização em rede voltada para colaboração e cooperação.

Com o objetivo de responder ao problema apresentado por esta dissertação, fez-se necessário um entendimento do ambiente onde está inserida a Rede, objeto deste estudo. A Rede Imobiliária de Santa Maria instalou-se na região centro do estado do Rio Grande do Sul, num ambiente caracterizado por um mercado altamente competitivo e concorrencial. Para as empresas participantes da Rede, a atuação em conjunto foi uma forma de buscar um maior crescimento individual, dentro de um ambiente hostil, apresentando uma forma de organização inovadora no segmento imobiliário da região.

A Rede Imobiliárias de Santa Maria na sua criação contou com o apoio da SEDAI, que por intermédio de seu consultor, ofereceu toda a metodologia e suporte técnico para a constituição da Rede e também o acompanhamento gerencial no primeiro ano de funcionamento. A UFSM garantiu a infra-estrutura inicial para a Rede, disponibilizando espaço físico para a realização dos encontros e reuniões entre os participantes da associação.

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.

As empresas que formam a Rede Imobiliárias apresentam características similares, conforme demonstrou a pesquisa realizada. Essas empresas são relativamente jovens, apresentando uma média de 11,9 anos de existência. Outra característica é que todas se enquadram como microempresa, de acordo com a classificação do Sebrae, com 5,6 funcionários de média. 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.

As redes de cooperação promovem a criação de ambientes de interação e socialização entre seus participantes, o que facilita a troca de informações e experiências. Na pesquisa realizada, na Rede Imobiliárias, ficou evidente que as reuniões e os ambientes digitais foram os espaços que mais contribuíram para essas trocas, segundo os próprios associados, atingindo um índice de 0,84 e 0,48 respectivamente, conforme aponta a pesquisa.

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. As empresas participam de redes com o propósito de obter vantagens competitivas. A pesquisa realizada com a Rede Imobiliárias demonstrou quais foram as principais vantagens obtidas pelos seus integrantes. A principal vantagem conquistada, na opinião dos pesquisados, 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.

A presente dissertação relacionou questões teóricas e evidências empíricas, tendo como finalidade incentivar o debate e a reflexão sobre as questões conceituais, assim como, a partir do estudo de caso realizado, entender as aplicações práticas deste estudo.

As principais limitações da pesquisa realizada foram a ausência de elementos comparativos em função do estudo de caso ter sido aplicado em uma única rede e pela falta de estudos anteriores na Rede Imobiliárias. A pesquisa se limitou ao entendimento de uma única rede, na qual foi dado enfoque as questões gerenciais, estruturais e relações institucionais, assim com a verificar, exclusivamente, a percepção os envolvidos quanto às vantagens e desvantagens ocorridas.

Como sugestão para pesquisas futuras, cabe ressaltar a necessidade de estudos comparativos com outras Redes que atuam no segmento imobiliário e também redes de outros segmentos, relacionados ao estudo apontado nesta dissertação e, ainda, acrescentando elementos que possam complementar ou questionar os resultados do presente estudo.

A partir deste trabalho, seria interessante que outros estudos fossem desenvolvidos no sentido de apresentar modelos de gestão de redes que pudessem ser usados na estrutura da Rede Imobiliárias de Santa Maria, levando em conta fatores como ambiente interno (atores envolvidos e suas capacidades) e externo da Rede (concorrentes e mercado).

5 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 Aginvest. 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 Firms 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.

QUESTIONÁRIO

1. Questionário destinado à direção da Rede de Imobiliária de Santa Maria.

- 1.1 – Como ocorreu o processo de formação da rede?
- 1.2 – Quais os registros formais foram feitos para constituição da rede?
- 1.3 – Quais os fatores motivacionais para a constituição da rede de Imobiliária na cidade de Santa Maria?
- 1.4 – Quem foram os agentes participantes na constituição da rede, tanto de maneira formal quanto informal?
- 1.5 – Quais são os instrumentos de fomento para a cooperação entre as imobiliárias participantes?
- 1.6 – Como ocorrem os processos de troca de informações e experiências dentro da rede?
- 1.7 – Como funciona a questão da governança e a coordenação dentro da rede?
- 1.8 – Como ocorrem os encontros entre os membros da rede e qual a frequência destes encontros?
- 1.9 – Nos encontros formais e informais entre os associados da rede, pode-se observar disposição de compartilhamento de informações e experiências ou algumas empresas evitam socializar seus conhecimentos com os outros participantes?
- 1.10 – Como são distribuídos os benefícios/ganhos (financeiros) da rede entre os participantes?
- 1.11 – Em relação aos aspectos estruturais, quais as melhorias que a rede pretende efetuar para aumentar os benefícios para as firmas associadas?

1.12 – Quais são as expectativas futuras para a Rede?

APÊNDICE 2

2. Questionário destinado às empresas participantes da Rede de Imobiliárias de Santa Maria.

REDE IMOBILIÁRIAS

IDENTIFICAÇÃO

Nº do questionário: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

2.1 – Data de fundação da empresa?

2.2 – Em que data a empresa se associou a Rede Imobiliária de Santa Maria?

2.3 – Qual o número de empregados da empresa?

Na data da fundação: _____

Quando passou a integrar a rede: _____

Atualmente: _____

2.4 – Quais os fatores motivacionais que levaram a empresa a se associar a Rede de Imobiliária de Santa Maria?

2.5 – Uma vez fazendo parte da rede, qual(is) objetivo(s) de continuar participando?

2.6 – Quais são os objetivos comuns que a sua empresa compartilha com as outras firmas da rede?

2.7 – Na sua avaliação, os principais objetivos da Rede Imobiliárias de Santa Maria e os da sua empresa, foram alcançados?

2.8 – Qual(is) o(s) principal(is) benefício(s) obtido(s) pela empresa ao se associar a rede? (ordenar em ordem de importância)

Conquista de mercado/novos clientes

Redução de custos

Melhorias Administrativas

Oportunidades de compartilhar e obter informações

Poder de barganha nas negociações

Outro(s) – Qual(is): _____

2.9 – Qual(is) a(s) desvantagem(ns) que a empresa considera em atuar em rede? (ordenar em ordem de relevância)

Desperdício de tempo em reuniões

Abandono da marca da empresa

Custos desnecessários com a rede

Nenhuma

Outra(s) – Qual(is): _____

2.10 – Em que ambiente ocorre a interação com as demais empresas associadas? (ordenar em ordem de maior interação)

Reuniões

Palestras

Viagens

Ambiente digital – Email e MSN.

Confraternizações e Eventos Sociais

Outro(s) – Qual(is): _____

2.11 – Como a sua empresa socializa os conhecimentos com as outras empresas?

2.12 – Qual o tipo de informações e conhecimentos são trocados com os outros membros?

- 2.13 – Como ocorre o processo de comunicação com as outras empresas associadas?
É utilizado algum tipo de TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação)? Qual?
Com que frequência? Qual a finalidade?
- 2.14 – Quais são as atividades de cooperação promovidas pela rede entre as empresas?
- 2.15 – Como a sua empresa percebe a questão da cooperação e competição entre as empresas associadas à rede?
- 2.16 – Numa análise comparativa, no que alterou o grau de cooperação e competição entre as empresas participantes desde o início de sua participação na rede até o momento?
- 2.17 – Dentro dos resultados apresentados até o momento, você está satisfeito com o desempenho da sua empresa? Por quê?
- 2.18 – No seu ponto de vista, quais são as deficiências com relação ao funcionamento da Rede?
- 2.19 – No que a rede poderia melhorar sua estrutura para facilitar as trocas de informações e experiências?
- 2.20 – A rede trouxe ganhos à empresa?
? Sim ? Não
- 2.21 – A rede trouxe perdas à empresa?
? Sim ? Não
- 2.22 – A rede aumentou o faturamento após associar-se a rede?
? Sim ? Não Quando entrou: R\$_____ Atualmente:R\$ _____
- 2.23 – Após associar-se à rede, houve aumento de investimento na empresa?
? Sim ? Não Quando entrou: R\$_____ Atualmente:R\$ _____

2.24 – Após associar-se à rede, houve adoção de novas técnicas de trabalho?

? Sim ? Não Quais:_____

2.25 – Após associar-se à rede, houve aumento no número de serviços oferecidos pela empresa?

? Sim ? Não Quais:_____

2.26 – Após associar-se à rede, houve aumento de novos clientes?

? Sim ? Não Nº antes_____ Atualmente_____

2.27 – Após associar-se à rede, houve aumento do número de colaboradores?

? Sim ? Não Nº antes_____ Atualmente_____

2.28 – Após associar-se à rede, houve redução de custos?

? Sim ? Não Quando entrou: R\$_____ Atualmente:R\$ _____

Analise de fatores que a rede influenciou na empresa. Marque utilizando a escala: (___)1

Irrelevante, (___)2 **Pouca** Influência, (___) 3 **Média** Influência e (___) 4 **Elevada** Influência.

FATORES	GRAU DE IMPORTÂNCIA			
Proximidade com os Clientes	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Divulgação e Comercialização (através da rede)	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Maior Conhecimento do Público Alvo	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Participação em Eventos	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
FATORES				
Fortalecimento dos Laços de Confianças	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Competências/Complementaridade	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Troca de Informações e Experiências	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Cooperação e Reciprocidade nas Ações	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Eficiência na Realização das Atividades	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Redução de Incertezas (Ambiente Externo)	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4
Maior Reconhecimento da Marca	(___)1	(___)2	(___)3	(___)4

APÊNDICE 3

RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Rede Imobiliárias de Santa Maria

Amilton Júnior Empreendimentos Imobiliários – Amilton Oliveira Jr.

Camobi Imóveis – Sandro Custódio

Casa Sul Imóveis – Zilma Bolzan de Oliveira

Loreni Imóveis – Adriana Thiesen

Nara Empreendimentos Imobiliários – Everton Santos

Plazza Imóveis – Mara

Pró Imóveis Corretora – Luiz Pedro Mendonça

Reside Imóveis – Janemari da Silveira

Imobiliária Schneider - Paulo Schneider

Inembuy Imóveis – Helio Portella

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

UFSM – Wanderlei José Ghilardi