

**PERCEÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO  
NO MERCADO IMOBILIÁRIO**

***PERCEPTION OF THE FORMATION OF COOPERATION  
NETWORKS IN THE REAL ESTATE MARKET***

***PERCEPCIÓN SOBRE LA FORMACIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN EN EL MERCADO  
INMOBILIARIO***

**Claudia Guarnieri de Matos**

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Analista Tributária na Prefeitura Municipal de Garibaldi, RS, Brasil

Telefone: (54) 9 9162 3828

E-mail: [claudia.matos@garibaldi.rs.gov.br](mailto:claudia.matos@garibaldi.rs.gov.br)

**Thiago Andre Finimundi**

Professor Assistente no Centro Universitário UNIFTEC

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Telefone: (54) 9 9162 3828

E-mail: [thiagofinimundi@ftec.acad.ftec.br](mailto:thiagofinimundi@ftec.acad.ftec.br)

Artigo recebido em 09/03/2018. Revisado por pares em 19/07/2018. Reformulado em 25/07/2018. Recomendado para publicação em 01/07/2018. Publicado em 01/08/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este artigo objetivou investigar a percepção dos prestadores de serviços imobiliários do município de Garibaldi, RS quanto à formação de redes de cooperação. Teve abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo. Como procedimento técnico, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas no período de dois meses, onde foram entrevistados cinco prestadores de serviços imobiliários, buscando-se mensurar a aderência dos fatores ao referencial bibliográfico estudado. O comparativo das respostas à bibliografia indica a validade da percepção de redes de cooperação como instrumento de competitividade e de transferência de conhecimentos e que a partir disso as organizações podem preservar seu espaço no mercado.

**Palavras-chave:** Alianças Estratégicas; Redes Interorganizacionais; Competitividade; Redes de cooperação; Coopetição.

## ABSTRACT

This article aimed to investigate the perception of real estate service providers in the city of Garibaldi, RS, regarding the formation of cooperation networks. From a qualitative approach, with an exploratory and descriptive objective, semi-structured interviews were conducted in a period of two months, where five real estate service providers were interviewed, aiming to measure the adherence of the answers to the bibliographic reference. The comparison of the answers to the bibliography indicates the validity of the perception of cooperation networks as an instrument of competitiveness and knowledge transfer and from this, organizations can preserve their space in the market.

**Keywords:** Strategic Alliances; Interorganizational Networks; Competitiveness; Cooperation Networks; Coopetition.

## RESUMEN

Este artículo objetivó investigar la percepción de los prestadores de servicios inmobiliarios del municipio de Garibaldi, RS en cuanto a la formación de redes de cooperación. Tuvo un enfoque cualitativo, con objetivo exploratorio y descriptivo. Como procedimiento técnico, se realizaron entrevistas semiestructuradas en el período de dos meses, donde fueron entrevistados cinco prestadores de servicios inmobiliarios, buscando medir la adherencia de los factores al referencial bibliográfico estudiado. El comparativo de las respuestas a la bibliografía indica la validez de la percepción de redes de cooperación como instrumento de competitividad y de transferencia de conocimientos y que a partir de eso las organizaciones pueden preservar su espacio en el mercado.

**Palabras clave:** Alianzas Estratégicas; Redes interorganizacionales; Competitividad; Redes de cooperación; Concurso (certamen).

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica competitiva nas últimas décadas trouxe mudanças significativas nas relações entre as empresas, exigindo interdependência crescente. Os níveis de competitividade e a capacidade de prosperar, exigem adaptações que extrapolam as fronteiras das competências internas e passam a explorar também novos modelos de relações desenvolvidas externamente entre clientes, fornecedores, parceiros, distribuidores e até mesmo, concorrentes (COOKE et al., 2000; MOWSHOWITZ, 2002; FUKUGAWA, 2006; CAMARINHA-MATOS, 2007; DOLOREUX; MATTSON, 2008; TROTT, 2012).

A reorganização das cadeias produtivas e a construção de alianças entre empresas são a resposta à demanda por melhor alocação de recursos, maior flexibilidade e agilidade necessárias para atingir novos patamares da competitividade. Estes laços implicam no compartilhamento de competências, de infraestrutura comum e de investimentos em inovação (KLOTZLE, 2002; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma das estratégias para elevar o desempenho das empresas e torna-las competitivas é a rede de cooperação, que proporciona vantagens que não seriam alcançadas facilmente de forma isolada. As redes de cooperação, segundo Balestrin e Verschoore (2008), são formações por grupos de empresas que estão relacionadas entre si, com objetivos comuns, porém sem prazo de existência pré-determinado, mantendo assim, a individualidade e dividindo ganhos alcançados coletivamente. Estes vínculos de relacionamentos entre as empresas têm evoluído no entendimento de criar maior proximidade por meio de mecanismos de cooperação, transferência de conhecimentos e complementariedade.

Entretanto, diversos empecilhos surgem e evitam muitas vezes o estabelecimento de tais vínculos. A maior parte dessas barreiras decorre da dificuldade em encontrar equilíbrio nos interesses entre os membros destas redes. Surgem as questões de como as vantagens se refletirão para cada membro, como repartir de forma justa o valor criado, estabelecer preços, dividir tarefas, avaliar corretamente a contribuição de cada componente e assegurar voz e poder na medida certa a cada membro.

A formação de redes entre pequenas empresas possibilita a integração de agentes

especializados à rede. Assim, pequenas empresas conseguem compartilhar habilidades específicas do negócio que são características de grandes grupos. Além disso, a formação de redes de pequenas empresas pode configurar-se em uma alternativa viável a sua sobrevivência e crescimento, haja vista que é possível através da rede, compartilhar atividades operacionais e de apoio, compartilhar agentes externos, recursos e capacidades, bem como uma visão de negócio (TONDOLO; SCHNEIDER, 2008).

Considerando a importância das redes de cooperação como parte colaborativa desta nova dinâmica competitiva de mercado, a pesquisa buscou investigar a percepção dos prestadores de serviços imobiliários do município de Garibaldi, RS.

Em 2008, a crise imobiliária dos Estados Unidos refletiu de forma significativa em todo o mundo. A partir de 2013, a economia começou o desaquecimento e iniciou um novo cenário e em 2015 as taxas de juros para financiamento de imóveis tiveram um aumento por conta de grandes retiradas de recursos da caderneta de poupança, sendo que esta é a maior fonte de financiamento imobiliário do país (REVISTA ZAP IMOVEIS, 2016).

Com a crescente reestruturação produtiva do mercado e os movimentos de cooperação, as pressões por redução de custos e aumento da produtividade houve a geração de novos arranjos entre empresas. Esses agrupamentos estão voltados à cooperação entre elas e de que forma pequenas empresas podem competir sem ter que arcar sozinhas com custos e incertezas proeminentes (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Conforme o entendimento dos autores e especialistas no assunto acima citados, a instabilidade requer que sejam criadas estratégias, sendo o setor de serviços um mercado intangível e um ramo onde não há uma sequência lógica a ser seguida como no ramo empresarial, para atingir bons resultados novas formações cooperativas podem ser alternativas viáveis para garantir a permanência no mercado. Frente a essas questões, é importante compreender a formação das redes de cooperação, as vantagens atribuídas a ela e traçar um mapa teórico a seu respeito.

Nesse sentido, Reis e Amato Neto (2012), afirmam que as ações conjuntas nas concentrações de empresas dependem da existência de formas de governança ou coordenação locais que estimulem a manutenção de relações cooperativas entre os agentes, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

estimulando a competitividade do conjunto. As ações deliberadas de interação entre os agentes e a associação dos mecanismos de difusão do conhecimento, constituem-se em fatores fundamentais para a inovação.

Alianças dão margem a redes de poder, que por si só, constituem mercados parcialmente fechados. Dentro do espírito do marketing de relacionamento é igualmente importante utilizar tanto as forças cooperativas como as competitivas (GUMMESSON, 2010). Nesse sentido as redes de cooperação podem ser identificadas como relação de cooperação, mantendo a interdependência das empresas, que se unem por objetivos em comum (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002).

O mercado de serviços possui características peculiares que influenciam o nível de competição do setor e as estratégias de atuação dentro das organizações: facilidade de introdução de serviços – as inovações nos serviços não são patenteáveis e requerem pouco investimento de capital; elevado nível de flutuação da demanda – necessidade de ajustes frequentes na capacidade de atendimento da organização; reduzido poder de barganha nas compras - porte pequeno da maioria das organizações e existência de muitas empresas marginais cria dificuldades e limita o investimento no setor (SARQUIS, 2009).

Em ambientes de negócios complexos, marcados por grandes incertezas, alta competição e concorrência, como há nos tempos atuais, quanto mais informações de qualidade, melhores decisões podem ser tomadas e menores são os custos de retrabalho e o tempo gasto na correção de ações (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o objetivo principal das redes de cooperação é aglomerar propriedades capazes de adequar-se ao ambiente competitivo através de uma estrutura dinâmica, que proporcione ganhos de escala sem fazer com que os integrantes percam sua flexibilidade.

Nesse sentido, busca-se observar através das relações de redes de cooperação os fatores que podem desencadear a sua formação, as teorizações organizacionais, entendendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas e a dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas pode trazer em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

Dessa forma, este artigo pautou seu desenvolvimento a partir dos seguintes objetivos:

- a) Identificar os requisitos que levam a formação das redes de cooperação;
- b) Indicar as vantagens percebidas nas redes de cooperação;
- c) Averiguar a existência da formação de redes de cooperação em prestadores de serviços imobiliários de Garibaldi;
- d) Elaborar uma tabela conceitual a respeito das redes de cooperação no contexto estudado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os construtos teóricos empregados na construção da pesquisa, indo das alianças estratégicas até o conceito de coopetição.

### 2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Aliança é o nome designado a relacionamentos organizados entre partes, como exemplo, entre fornecedores, clientes e concorrentes. As alianças são parte da estratégia corporativa e existem acima dos relacionamentos de mercado (GUMMESSON, 2010). A palavra estratégia significa, literalmente, “arte do general”, que deriva da palavra grega *strategos*. A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2011).

A intensidade e duração das alianças variam, podem ser projetos de apenas uma duração; indicam uma colaboração limitada; ou aproximam tanto as partes que podem gerar uma fusão; são as contínuas (GUMMESSON, 2010). Quando os relacionamentos buscam longevidade e prosperidade contínuas surgem às terceirizações e as organizações de rede e o relacionamento fica mais próximo de alianças formais (GUMMESSON, 2010). A Tabela 1 sintetiza diferentes concepções acerca das alianças estratégicas, conforme a visão de diferentes autores.

Tabela 1 - Definição de aliança estratégica segundo a visão de diversos autores

Autor	Definição de aliança estratégica
Teece (1992)	Acordo nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos coordenando suas atividades. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn e Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisas. De outro lado, há formas sem participação acionária, baseada somente em contratos entre parceiros.
Dussauge e Garrette (1995,1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm entretanto sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam a perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também exclui parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Roos (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala continua entre, de um lado, transações de um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização (hierarquia). Temos assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Fonte: Adaptado de Klotze (2002).

Conforme evidenciado através da tabela, podemos dizer que as alianças estratégicas são formações que buscam relações de longo prazo em que os integrantes tenham objetivos em comum a serem atingidos em determinado tempo unindo sua capacidade. Para Noleto (2000), a aliança estratégica distingue-se de uma parceria, pois a lógica da parceria é da complementariedade de recursos e capacidades entre as organizações parceiras. Nesse sentido, o autor complementa com as características e objetivos das alianças estratégicas, que são:

- a) Um compromisso de longo prazo;
- b) Um elo apoiado no compartilhamento de capacidades, recursos e bens;
- c) Uma relação recíproca com estratégia compartilhada em comum;
- d) Um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns;
- e) Cada par preserva sua identidade e autonomia;

De acordo com Olave e Amato Neto (2001), as alianças estratégicas são, em geral, constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

empresas ligadas por alianças estratégicas. Dentre os vários e possíveis tipos de alianças, citam os seguintes:

a) Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios: neste tipo de alianças, organizações que tenham uma necessidade similar (geralmente de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas.

b) Alianças Oportunísticas ou *Joint Ventures*: as organizações percebem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata, mesmo que temporária e por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou ampliação de algum já existente.

c) Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

Para Noletto (2000), as alianças são organizações que poderiam agir de forma independente diante de um determinado objetivo, decidem fazê-lo conjuntamente, motivadas pela constatação de que organizações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vista e interesses que as levam para um posicionamento estratégico global diante de determinada realidade. Os objetivos das alianças estratégicas são: compartilhar riscos e sucessos; obter economias de escala; acessar novas frentes de atuação e tecnologia; ampliar sua atuação geográfica; e resolver limitações financeiras.

As alianças proporcionam oportunidades para que a empresa conquiste economias de escala e de extensão e mesmo assim permaneça enxuta e flexível; estes são elementos importantes para uma organização em rede. Na busca de reduzir o tempo de comercialização e tornar-se mais competitivo – criar os quinze minutos de vantagem – as empresas podem trabalhar juntas, em coletividade, desenvolvendo diversas operações simultaneamente e por meio de redes de computador, executar isso em tempo real (GUMMESSON, 2010).

O processo de aprendizagem é alternado de variáveis que acabam influenciando-o. Nesse sentido, tal como exposto pela doutrina correspondente, “é possível identificar três fatores que interferem na aprendizagem por meio de alianças: intenção, transparência e receptividade” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.355).

A intenção diz respeito à tendência da empresa em ver a colaboração como uma oportunidade de instruir-se de novas habilidades. Transparência tem a ver com a abertura para conhecer cada parceiro e expandir o potencial de aprendizagem. Receptividade, ou capacidade de absorção, refere-se a efetivamente a quanto aprender do parceiro (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Através do fortalecimento coletivo de uma rede estratégica, um grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças pode alcançar um objetivo comum a todas. Entre as mais importantes estão às redes verticais, ou de adição de valor, as redes de divisão tecnológica, as redes de desenvolvimento e as redes de participação acionária (LEWIS, 1992). As redes buscam o fortalecimento dos integrantes e equaliza as capacidades tornando os integrantes mais comprometidos com o grupo.

## 2.2 REDES

O conceito de redes é amplo e pode ser entendido em diversas esferas, podendo ser aplicado na sociologia, biologia, informática e outras áreas. As redes são caracterizadas através de três elementos: os nós ou os atores individuais, as interconexões surgidas entre eles e a nova unidade que em conjunto se formam. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Existem diversos fatores que justificam as redes interorganizacionais, como: intenso ritmo de mudanças tecnológicas, crescentes modificações de mercado, diminuição de fronteiras e aumento das situações de incerteza e possíveis tensões políticas, trabalhistas e legislativas (OLAVE; AMATO NETO, 2001). As redes de empresas são formadas primeiramente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos. Na formação de redes existe a possibilidade de configurarem-se como redes flexíveis ou como redes de cooperação.

Corroborando, nesse sentido, Candido e França de Abreu (2000), dizem que a crescente difusão e utilização dos conceitos de redes no contexto organizacional surge como

recurso estratégico para enfrentar um ambiente de incertezas, caracterizado pela competitividade e movimentos de reestruturação na gestão dos negócios. Ainda conforme os autores, essa nova forma de visualização do mundo organizacional, dá espaço a colaboração que é muitas vezes tão comum como a competição. As organizações de mesmo segmento se juntam sob o mesmo “guarda-chuva” de associações comerciais e profissionais, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Assim, é possível o desenvolvimento de novos padrões de relacionamentos interorganizacionais que podem ajudar a configurar o futuro de maneira pró-ativa.

Para Corrêa e Casarotto Filho (apud OLAVE; AMATO NETO, 2001, p.300) o nascimento, sobrevivência e fim das redes dependem da interligação de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

a) Cultura da Confiança: são pontos que envolvem os aspectos culturais, de interesses pessoais e empresarias. A ética é fundamental e o conhecimento de pessoas ou empresas com interesses partilhados é o primeiro passo para obtenção dessa cultura. Ainda, conforme o autor o ponto fundamental para o desenvolvimento de redes é o fortalecimento da confiança;

b) Cultura da competência: refere-se as competências de cada integrante da rede. Abrange desde aspectos materiais como instalações e equipamentos até os imateriais como processos e como executa-los (*know how*);

c) Cultura da tecnologia da informação: a rapidez do fluxo de informações é essencial para o desenvolvimento de redes, portanto a os aspectos ligados a base de dados e armazenamento podem ser utilizados na produção de serviços, servindo de informações para o futuro;

Ratificando, Olave e Amato Neto (2001), citam que a cultura da confiança está relacionada com fatores ligados a cooperação entre organizações e aspectos culturais. Para formação da cultura, a ética se torna fundamental, pois a mesma é a base para decisões conjuntas transparentes. A falta dos valores éticos causa conflitos, divergências, arruinando a imagem da rede para associados e envolvidos.

### 2.3 REDES DE COOPERAÇÃO E VISÃO RELACIONAL

Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p.79), “redes de cooperação constituem grupos de empresas coesas e amplamente inter-relacionadas, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de maneira coletiva e coordenada”. As redes de cooperação se apresentam como uma alternativa viável e diferente para organizações pois surgem com o objetivo central de reunir atributos que permitam adequar-se ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica com relativo grau de padronização, porém descentralizadas, com o intuito de possibilitar ganhos de escala para as empresas envolvidas, sem que os integrantes percam sua flexibilidade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A visão relacional, por sua vez, evolui a partir da visão baseada em recursos, argumentando que uma empresa é incapaz de gerar vantagem individualmente, por meio de seus próprios recursos e capacidades (DYER; SINGH, 1998). Desta forma, as empresas atingem vantagem competitiva por meio da formação redes que mobilizem recursos externos. Especialmente no cenário internacional, a formação destas redes é fundamental para a obtenção de recursos e acesso a novos mercados (WONG, 2011).

Para Dyer e Singh (1998), as redes geram vantagem competitiva, através das rendas relacionais, quando os parceiros:

- a) investem em ativos específicos de relacionamento;
- b) trocam conhecimento, resultando em aprendizagem conjunta;
- c) combinam recursos ou capacidades escassos, resultando em produtos novos e únicos;
- d) reduzem os custos de transação;

Desta forma, a maior proximidade e a estrutura interorganizacional propiciam ações coletivas, que proporcionam às organizações potenciais relacionais que disparam ações intrínsecas ao interesse individual da empresa. Ou seja, as estratégias relacionais podem se constituir em estruturas que possibilitam resultados sustentáveis ao longo do tempo, que  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

serão as rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998; BALLESTRIN et al., 2014).

Sendo assim, uma renda relacional é um lucro acima da média, gerado a partir de uma relação de troca, que não pode ser obtido por um membro individualmente. Rendas relacionais são possíveis quando parceiros combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos. Para Dyer e Singh (1998), a visão relacional, portanto, pressupõe que os acessos obtidos através da estratégia coletiva, proporcionam uma fonte inimitável de recursos. Em consequência, a rede coletivamente constitui um recurso competitivo de difícil imitação que potencializa novas ações coletivas entre os membros.

A discussão da visão relacional enseja a análise de uma estratégia para a cadeia de suprimentos como um arranjo de canais baseados no reconhecimento de dependência e colaboração. A operação da cadeia de suprimentos requer processos gerenciais que abrangem áreas funcionais dentro das empresas individualmente e conecte os parceiros comerciais e clientes através das fronteiras organizacionais (BOWERSOX, CLOSS E COOPER, 2007).

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação podem ser classificadas em dois tipos:

a) redes verticais – união de empresas especializadas, em torno de uma empresa coordenadora, em conjunto com outros elementos da cadeia produtiva, como fornecedores e distribuidores;

b) redes horizontais – união de agentes concorrentes, que executam algumas atividades de maneira conjunta, como consórcio de compra, associações profissionais, alianças tecnológicas dentre outras. Caracteriza-se pela descentralização do poder.

As redes verticais exigem que os elementos sejam altamente especializados, possuam autonomia e geralmente é adotada quando há muitas etapas no processo produtivo. As redes horizontais são importantes para empresas que precisam acompanhar as tecnologias e não possuem capacidade de acompanhar as mudanças de forma isolada, necessitando cooperar com seus concorrentes para diluir os riscos e custos de investimentos, já que oferecem produtos semelhantes e disputam o mesmo mercado.

O estabelecimento de redes de cooperação ocorre em organizações de todo o porte, mas é em pequenas e médias empresas que aparecem as maiores vantagens. As redes de pequenas e médias economias têm buscado construir vantagens que não são observadas em grandes economias. Para a inovação e competição as redes oferecem a possibilidade de agrupar diversidade de recursos que podem ser utilizados, parcialmente, por membros que, individualmente, não teriam acesso ao recurso.

Para Feijó e Zuquetto (2014), cabe destacar que a partir do crescimento e estruturação da rede, mecanismos de governança passaram a ser demandados, como a formalização de alguns órgãos reguladores normativos. Corroboram Reis e Amato Neto (2012, p. 353), afirmando que as ações conjuntas destes aglomerados organizacionais se baseiam na “existência de determinadas formas de governança ou coordenação de esforços que estimulem a manutenção de relações cooperativas [...] voltados ao incremento do poder de competitividade do conjunto dos produtores locais”.

Balestrin e Verschoore (2008), com base em vários estudos, apresentam os principais ganhos competitivos de uma rede de colaboração, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Ganhos competitivos das redes de cooperação

<b>Ganhos competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Benefícios para os associados</b>
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementariedade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação	As ações de cunho inovador desenvolvidas em	Novos produtos e serviços, adoção

colaborativa	conjunto por empresas, centros de pesquisas e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.
--------------	--	--

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008, p. 120).

Quando as empresas ou organizações integrantes da rede aglutinam-se, acabam por somar ganhos de escala em compras, publicidade e operações logísticas, assim surgem vantagens pela agregação de pequenas demandas individuais. Ademais, de acordo com Feijó e Zuquetto (2014), observar as atividades das empresas concorrentes e pensar em uma forma de barreira contra a entrada e o fortalecimento de novos concorrentes, é uma estratégia adotada e identificada pelas empresas que cooperam.

Especial atenção se dá ao fator de aprendizagem coletiva, o que para Reis e Amato Neto (2012, p. 353) “apesar de apresentar algumas limitações do ponto de vista de sua ampla generalização, tem-se mostrado eficiente no sentido de gerar especificidades de conhecimentos e disseminar a cultura de cooperação local”. Cabe também ressaltar que distintas estruturas de relacionamento interorganizacional “potencializam o processo de aprendizagem por interação”.

#### 2.4 COOPERAÇÃO X COOPETIÇÃO

Para Balestrin, Vargas e Fayard (2005), o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais deve-se ao surgimento da nova competição. Se o velho modelo de organização era a grande empresa hierárquica, o modelo da organização considerada característica da nova competição é a rede de relações laterais intra e entre firmas e o surgimento das tecnologias de informação e comunicação, como as bases de dados compartilhadas.

Para Winckler e Molinari (2011), é preciso entender que para enfrentar os atuais desafios interorganizacionais, as empresas desenvolvem estratégias que podem ser competitivas, colaborativas e cooperativas. O conceito das estratégias interorganizacionais é o trabalho em conjunto, que também é sinônimo de cooperação e colaboração, e que gera resultados como o aumento da competitividade das organizações.

Ainda, conforme os autores, a cooperação está ligada às ações inversas à competição, está ligado ao sentido de trabalho complementar, porém com o objetivo de Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

resultados para ambos os parceiros. Surge então a coopetição que é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência estratégica entre as firmas por um sistema de criação de valor cooperativo.

Nesse sentido, os primeiros a definir coopetição como um termo contemporâneo são Brandenburger e Nalebuff (1996), que tratam desse arranjo onde organizações distintas simultaneamente cooperam e competem para criar o maior valor possível. Zineldin (apud WINCKLER; MOLINARI, 2011) define coopetição como a “situação de negócio em que independentes partes cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas”.

Conforme Morgan e Hunt (apud ESTEVES, 2009, p.4) tanto as relações cooperativas como as cooperativas são caracterizadas por elevados níveis de confiança. Para obter relações de longo prazo, as empresas têm que valorar a confiança neles próprios como essencial no desenvolvimento de compromisso nas relações e estabelecimento de estratégias. Assim, a confiança é o principal determinante nos esforços conjuntos coordenados que conduzem as ações da rede a resultados positivos e, conseqüentemente, ao sucesso da empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa caracteriza-se, no primeiro momento, de abordagem qualitativa, com objetivo exploratório, adotando pesquisa bibliográfica como procedimento técnico, a fim de subsidiar a construção de um modelo teórico a ser aplicado na etapa seguinte. A pesquisa qualitativa foi escolhida nesta etapa por proporcionar melhor visão sobre o problema. Ela é apropriada para situações de incerteza, além de ser baseada em amostras pequenas e não representativas e os dados não são analisados estatisticamente (MALHOTRA et al., 2005). A pesquisa bibliográfica, por sua vez, compreende o estudo e análise com base em documentos de domínio científico como livros, periódicos, ensaios críticos, enciclopédias, dicionários e artigos científicos (OLIVEIRA, 2007).

Na segunda etapa da pesquisa, também de abordagem qualitativa, mas com objetivo descritivo, adotou-se como procedimento técnico entrevistas semiestruturadas, onde os

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

registros das respostas foram feitos com uso de gravador, posteriormente digitadas para reproduzir de forma fidedigna os resultados levantados durante a execução. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 68), “a coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar”.

Conforme Michel (2005), na entrevista semiestruturada o entrevistado tem liberdade desenvolver cada situação na direção adequada e permite explorar amplamente as questões formuladas. Neste formato a entrevista pode ter três modalidades: entrevista focalizada (com roteiro de tópicos para não haver mudança de conduta); entrevista clínica (organizada com perguntas específicas a fim de estudar motivos, sentimentos); entrevista não dirigida (condução dos assuntos pelo entrevistado). Nesta pesquisa, as entrevistas foram conduzidas de acordo com a modalidade focalizada.

A população considerada para esta pesquisa compreende prestadores de serviços imobiliários no Município de Garibaldi. Para fazer um levantamento o universo de elementos geralmente é grande e torna-se difícil considerá-los em sua totalidade, portanto é conveniente trabalhar com amostras, ou seja, uma pequena parte de elementos que compõem o universo. Quando a amostra é precisamente selecionada, os resultados tendem a aproximar-se de forma muito satisfatória dos resultados que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo (GIL, 2007).

Dessa forma, a amostra selecionada compreendeu cinco entrevistados, prestadores de serviços no ramo imobiliário, atuando no município de Garibaldi há pelo menos um ano. A limitação da amostra em cinco elementos respeitou os critérios de saturação teórica. Conforme Fontanella, Ricas e Ribeiro Turato (2008), a amostragem por saturação teórica é uma ferramenta conceitual empregada em investigações qualitativas em diferentes áreas. O fechamento amostral por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a repetir-se, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados.

Para a análise dos dados da pesquisa, foi efetuada uma análise de conteúdo qualitativa com base nas entrevistas válidas, acompanhadas das ponderações teóricas explicitando assim a veracidade das entrevistas versus teoria através de trechos das falas dos entrevistados. Para Bardin (2011), a análise qualitativa, é validada, com a elaboração das Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

hipóteses específicas sobre um acontecimento específico. Pode funcionar com um grupo reduzido e estabelecer categorias discriminantes. As hipóteses inicialmente formuladas podem sofrer influências no andamento da pesquisa por aquilo que o analista compreende do conteúdo da mensagem. Nas entrevistas é possível reconhecer a singularidade na riqueza das falas, mas também a aparência tortuosa, contraditória, com buracos, negações incomodas, saídas fugazes ou atalhos.

Acredita-se que pesquisa qualitativa, neste contexto, foi a escolha metodológica mais adequada, haja vista a maior aproximação à realidade. Adotando-se análise de conteúdo, espera-se reduzir o risco de enquadramentos artificiais da realidade, permitindo que questões que não haviam sido elencadas pudessem emergir ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

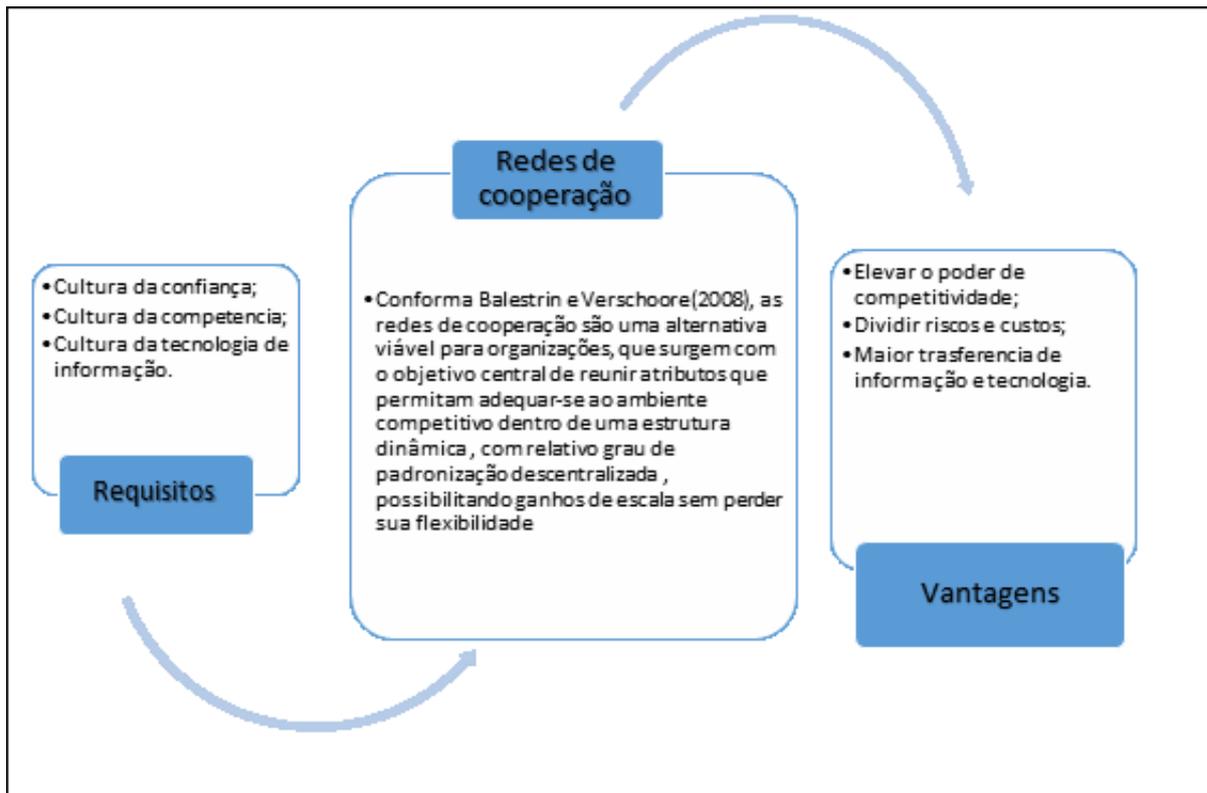
#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo é apresentada a análise das entrevistas, cabendo salientar que *a priori* foi definido um questionário com base em seis perguntas semiestruturadas sendo o roteiro pré-definido. Inicialmente, em cada entrevista, houve a clarificação conceitual do assunto a ser abordado durante a mesma. Realizou-se primeiramente uma entrevista em caráter de pré-teste com um corretor de imóveis, com intuito de validar as perguntas e verificar a clareza do questionário, o entendimento por parte do entrevistado e se o direcionamento das perguntas levasse ao norte das respostas para construção eficaz da amostra.

As entrevistas foram realizadas no período de 02/03/2017 a 31/04/2017, sendo que as mesmas foram gravadas e transcritas fielmente em arquivo. Posteriormente foi feita a leitura, análise e interpretação das respostas e, por fim, os resultados foram organizados por categorias, com o intuito de apurar vantagens ou desvantagens que possam corroborar com a teoria citada.

A Figura 1, a seguir, apresenta o modelo conceitual construído a partir da literatura, acerca dos requisitos e vantagens para composição das redes de cooperação:

Figura 1 - Modelo Conceitual



Fonte: elaborado pelos autores (2017)

O modelo conceitual foi concebido a partir das experimentações teóricas acerca das redes de cooperação, sendo estas o resultado de requisitos que surgem inicialmente com uma demanda de empresas que visualizam conjuntamente esta realidade e a partir do momento que unem-se, estas obtêm vantagens que permeiam o seu novo modelo de gestão sendo integrante da rede.

#### 4.1 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DA ELEVAÇÃO DO PODER DE COMPETITIVIDADE

Para Balestrin e Verschoore (2008), a elevação do poder de competitividade cria relações mais confiantes com seus fornecedores e clientes, pequenas e médias empresas podem concorrer de forma mais equilibrada com grandes empresas.

*“A força que se tem como rede. Tu quer um imóvel em Porto Alegre eu tenho, em Caxias eu tenho, no litoral eu tenho [...]. Hoje a vantagem em comprar comigo é exatamente a oferta. Se tu me disser que quer abrir uma imobiliária em Porto Alegre, tu vai começar do zero ou vai começar com 25.000 imóveis à venda. Daí vale a pena tu estar em rede”. Entrevistado 3.*

*“No momento que eu tenho disponível mais oferta, porque meu colega partilhou os imóveis dele comigo e eu com ele, a gente acaba formando uma rede muito maior*

*do que eu me individualizar, ou só restringir a quem entra ou quem procura o meu escritório". Entrevistado 4.*

A partir desta verificação empírica do critério estudado podemos aferir verdadeira a constatação do autor em relação as entrevistas realizadas pois, está evidenciado que a formação em redes confere a percepção de poder de mercado no momento em que oferece maior oferta de imóveis, melhores condições de negociação com vendedores e fornecedores parceiros. Podemos evidenciar uma vantagem competitiva onde a localização dos imóveis passa a não ser um problema pois a rede atribui melhor *performance* que os concorrentes.

#### 4.2 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DA DIVISÃO DE RISCOS E CUSTOS

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.

*"A ideia que eu penso hoje seria diminuir custos em marketing. O nosso jurídico também acaba sendo o mesmo e é rateado, um percentual que a gente paga. A gente consegue diminuir custos em compras de placas, publicidade, pois quando eu faço publicidade eu ponho pra duas agencias, então me custa 50%. A gente tinha uma tarja na Zero Hora, quem pagava era Auxiliadora matriz e isso era dividido em 50 lojas, ficava barato, agora eu sozinho tenho condições de bancar a Zero Hora? Claro que não". Entrevista 3.*

*"É possível uma diminuição de custos mas tudo vai do que tu dimensiona dentro da rede. A gente já estudou algumas formas de redução de custos como por exemplo um site da AGACIM específico [...] em termos de propaganda e divulgação mas cada um tem feito seus custos, sua divulgação, seus contatos mas é possível fazer também na divulgação de imóveis". Entrevista 4.*

A partir desta verificação empírica do critério estudado podemos aferir verdadeira a constatação do autor em relação as entrevistas realizadas, já que está evidenciado que a redução de custos é possível dentro da formação de redes de cooperação, não apenas nos recursos de patrimônio da empresa, mas também em um melhor aproveitamento do tempo, nos custos de material de propaganda, *marketing*, assessoria jurídica dentre outros que podem ser fracionados gerando maior economia.

#### 4.3 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DE MAIOR TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA

Balestrin e Verschoore (2008), permite que as pequenas e médias empresas estejam sempre se atualizando em todos os aspectos, tendo em vista que a velocidade de transferência da informação é muito grande.

*“A gente tem intranet, a gente tem um gestor que atende a Auxiliadora mas a Auxiliadora matriz é outra empresa. Ela quer diminuir custos e aumentar lucro. A gente teve a pouco a troca de diretoria e a nova é jovem então o foco da Auxiliadora virou virtual. Então todos os portais possíveis nacionais a Auxiliadora quer estar presente, porque a gente está em rede e essa visão dessa gurizada nova [...] treinamento é outra questão, a gente consegue trazer pessoas muito boas para treinamento porque rateia em muita gente”. Entrevista 3.*

*“A gente tem usado muito o Whatsapp entre o grupo, se discute algumas coisas na hora, algumas a gente faz por e-mail e aquela reunião mensal que a gente passa uma manhã juntos, as vezes um colega precisa de uma ideia de valor de imóvel, a gente compara parâmetros e acaba fazendo essa troca de informações. A gente já trouxe inclusive palestras para poder trocar ideia na nossa reunião, pessoas que elaboram sites, trabalham com mídias enfim”. Entrevista 4.*

*“É sempre importante quando se busca esse compartilhamento. Nós temos um sistema de informação que quando o captador capta o imóvel ele já transmite para todos os demais que irão trabalhar, todos os detalhes e características do imóvel, já com book de fotos e uma pessoa já foi lá e repassa pra todos sem a necessidade de sete imobiliárias irem até o local e assim tem mais produtividade. Agiliza com menos transtornos”. Entrevista 5.*

A partir desta verificação do critério estudado, podemos aferir verdadeira a constatação já que os participantes relataram a importância do intercâmbio de informações para um melhor resultado operacional. Dessa forma, há menor margem de erros nas negociações, bem como, nas informações sobre os imóveis colocados à disposição para negociação. A mesma informação está a disposição de todos ao mesmo tempo.

#### 4.4 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DE UM MAIOR GANHO DE ESCALA E PODER DE MERCADO

Conforme Feijó e Zuquetto (2014), o propósito central das redes de cooperação no  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

campo organizacional é unir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura prática, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade.

*“A gente se sente como se fosse um escritório grande, com sete pontos, cada um com sua autonomia, sua regra de trabalho, os seus limites mas a gente sente com vários pontos de vista partilhados com opiniões, discutindo, melhorando”. Entrevista 4.*

Para Balestrin e Verschoore (2008), os ganhos de escala e de poder de mercado permitem às redes ampliar o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas.

*“Só de sermos a mesma imobiliária em Bento Gonçalves e Garibaldi a gente já consegue algumas situações de barganha, porque se tem uma oferta muito grande. Hoje a vantagem em comprar comigo é exatamente a oferta. Eu tenho um jurídico bom, um site bom, estrutura, e ainda dá para diminuir custos no marketing e na publicidade”. Entrevista 3.*

A partir desta verificação acerca do critério estudado, podemos aferir verdadeira esta constatação, já que os participantes conseguem prever uma situação de barganha fazendo parte da rede, pois há maior facilidade na condução das vendas inclusive entre cidades vizinhas, percebe-se assim que as ações são uniformes por todos os participantes da rede, porém, sem haver engessamento da condução das atividades, pois a autonomia de trabalho continua existindo.

#### 4.5 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DO FORTALECIMENTO DA CONFIANÇA E DA COLABORAÇÃO

Conforme Feijó e Zuqueto (2014), objetivos tornam-se mais facilmente alcançáveis a partir da cooperação entre as organizações que passam a vislumbrar ganhos mútuos em detrimento de ganhos individuais mais complexos. A cultura dos ganhos individuais ou “ganha-perde” cede espaço à cultura do “ganha-ganha”.

*“Tem que ser transparente, tem que entender o que é a rede pois é um ganha-ganha. Num determinado momento você vai efetivar a venda e no segundo*

*momento sou eu, então a transparência e confiança dessa formação é primordial".  
Entrevista 2.*

*"A gente sentiu resistência no início, pois até o grupo sentir que o melhor negócio seria todos ganharem do que individualmente um ganhar e que quando todos ganham, ganham mais seguido, ganham sempre. Vai acontecendo com o passar dos anos mais seguido e tu chega a um resultado que teu ganho particular e individual é inferior a quando tu ganha menos mas em mais vezes". Entrevista 4.*

Para Reis e Amato Neto (2011), a confiança e a cooperação são aspectos que têm papel central no sucesso alcançado pelas redes. A confiança não pode ser intencionalmente criada, mas pode ser gerada a partir de uma estrutura e contexto adequados. A confiança nas inter-relações dos atores é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis.

*"Quando tu te propõe a formar uma parceria, fazer parte de uma rede tu quer confiar nos teus colegas, por mais que a gente estipule regras tu sempre vai ter que confiar que teu colega vai atender e fazer daquela forma, vem toda questão de caráter e ética". Entrevista 4.*

*"Nós fizemos reuniões mensais na sede da APEME, depois da pauta inicial, sempre se troca experiências e fatos e se ajuda". Entrevista 4.*

Conforme Ring e Van de Ven (apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) as redes de cooperação constituem uma alternativa para a redução das ações oportunistas. Essa característica das redes é proporcionada tanto pelas salvaguardas endógenas, geradoras de pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos, quanto pelo risco da perda dos ganhos coletivos, em decorrência de sanções ou de exclusão da rede.

*"[...] Claro que a gente estipula regras dentro de uma ética que são estabelecidas nessas reuniões, onde há parâmetros que podem ser mudados porque é preciso se enquadrar na realidade do que o mercado está buscando". Entrevista 4.*

*"No compartilhamento não dá para ser centralizado, tem que ter quem coordene assim como nós fazemos na AGACIM. Não existe a possibilidade de reeleição porque tem que dar a possibilidade de todos participarem e todos se envolverem, então a presidência tem um rodizio anual e todo mundo assume porque a centralização desestimula o comprometimento. Então quem está no lugar de decidir pela*

*associação entende melhor quando é a vez do outro estar nessa posição. O aspecto de todos participarem e decidirem cria o comprometimento. O segredo do compartilhamento é o comprometimento de todos. É nas assembleias que temos a escolha do presidente que é feito por votação ou aclamação, é bem democrático porém todos sabem que em algum momento vão participar e dar a sua colaboração. Entrevista 5.*

A partir desta verificação, podemos aferir verdadeiro o critério estudado já que há uma grande troca de informações, conhecimentos e experiências, inclusive, os integrantes da rede reúnem-se uma vez por mês em local definido, para discutir acerca das vendas, dúvidas sobre avaliações de imóveis, definição de estratégias de mercado, dentre outras situações que são semelhantes a todos. Essa integração traz credibilidade à rede, torna as relações próximas e equaliza conhecimentos, tornando o grupo melhor capacitado. A confiança é fator preponderante nas redes e no desenvolvimento de estratégias cooperativas.

#### 4.6 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DE GERAR SOLUÇÕES COLETIVAS

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), parte dos problemas enfrentados por uma empresa de pequeno porte pode ser superada pelo desenvolvimento de soluções a partir da rede. Serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades podem ser internalizados pelas redes para minimizar os obstáculos impostos às empresas.

*“se determinado cliente procura a qualquer um da associação e por motivos particulares não tem tempo de passar em cada uma das imobiliárias, ele se dirige a uma e manifesta o interesse de que todas as imobiliárias associadas participem da venda. A gente faz um compartilhamento [...] ajuda na agilidade da venda, ajuda as imobiliárias na cooperação, amplia visibilidade dos imóveis, então todos tem a ganhar”. Entrevista 5.*

Ainda conforme Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação de seus associados por meio de treinamentos e de consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas.

*“[...] treinamento é outra questão, a gente consegue trazer pessoas muito boas para treinamento porque rateia em muita gente. A gente tem curso de fotografia*

*na semana que vem. Será que se fosse só eu teria condições de contratar um profissional para dar curso de fotografia imobiliária”. Entrevista 3.*

A partir desta verificação empírica do critério estudado, podemos aferir verdadeira sendo que dentro da rede alguns problemas coletivos foram sanados por meio de serviços, produtos ou da própria infraestrutura. A inserção de imóveis no mercado de forma rápida, a troca de informações através de aplicativos, acabam por agilizar o processo minimizando obstáculos e a capacitação torna-se acessível a todos.

#### 4.7 ANÁLISE SOBRE O ENFOQUE DO ROMPIMENTO DE BARREIRAS DE MERCADO

Para Candido e França de Abreu (2000), as organizações de mesmo segmento se juntam sob o mesmo “guarda-chuva” de associações comerciais e profissionais, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Assim, é possível o desenvolvimento de novos padrões de relacionamentos interorganizacionais que podem ajudar a configurar o futuro de maneira pró-ativa.

*“Essa cultura da coletividade é um pouco mais difícil na região italiana, a gente sentiu resistência no início, pois até o grupo sentir que o melhor negócio seria todos ganharem do que individualmente um ganhar e que quando todos ganham, ganham mais seguido [...]. Também a parte masculina, nós éramos em poucas mulheres e hoje o grupo de mulheres corretoras é bem maior. Hoje as mulheres corretoras representam 47% do total de corretores do Estado”. Entrevista 4.*

*“A gente já tem essa experiência com a AGACIM que é a Associação Garibaldense de Corretores de Imóveis, onde a cooperação entre nós é muito saudável. Ela quebra barreiras de relacionamento inclusive, pois hoje a gente troca informações, consegue dialogar e se visitar com tranquilidade que antes da AGACIM não havia”. Entrevista 4.*

Esta verificação surgiu *a posteriori* no critério estudado, porém pode-se aferir verdadeira pois nota-se que a influência cultural é fator relevante na forma da condução de negócios em diferentes lugares. Para tanto, nota-se que, para trabalhar em rede os integrantes, inicialmente presos a cultura de trabalhar de forma isolada, passam a mudar sua forma de interação com o concorrente e passam a vê-lo com olhar de coopetição, aferindo a esse movimento uma troca de pensamento entre os atores da rede. Nas entrevistas fica evidente esse novo movimento de coopetição, ou seja, cooperar para competir.

A busca pela permanência no mercado criou a rede, e esta criou a mudança de pensamento. Também se verifica a maior participação da mulher em os mercados, inclusive o imobiliário, no que tange as redes podemos fazer uma ligação entre o processo de estreitamento de laços em que a mulher já tem capacidade natural para fazê-lo.

Na Tabela 3 são demonstradas as características verificadas na formação de redes de cooperação.

Tabela 3 - Quadro conceitual sobre as Redes de Cooperação

<b>Critério</b>	<b>Características na formação de Redes de Cooperação</b>	<b>Percepção no contexto estudado</b>
<i>A priori</i>	Elevação do poder de competitividade	Sim, totalmente.
<i>A priori</i>	Divisão de riscos e custos	Sim, totalmente.
<i>A priori</i>	Maior transferência de informação e tecnologia	Sim, totalmente.
<i>A priori</i>	Maior ganho de escala e poder de mercado	Sim, totalmente.
<i>A priori</i>	Geração de soluções coletivas	Sim, totalmente.
<i>A priori</i>	Fortalecimento da confiança e da colaboração	Sim, totalmente.
<i>A posteriori</i>	Rompimento de barreiras de mercado	Sim, totalmente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Na tabela podemos verificar as características para a formação de redes de cooperação e salientar, após entrevistas efetuadas, alguns aspectos que ficaram evidentes:

a) A elevação do poder de competitividade torna os participantes da rede um grupo que obtém vantagem competitiva sobre os que trabalham de forma isolada, pois detém maior poder de mercado, possibilitando uma oferta maior de imóveis.

b) Os participantes co-evoluem incorporados ao grupo, pois há trocas de experiências, gerando um processo interno de equivalência de conhecimento, estabelecendo

assim, um nível maior de qualidade no serviço prestado;

c) É possível perceber também, a criação de soluções coletivas que serão de uso comuns a todos, incluindo o uso de novas tecnologias, tornando processos mais eficientes e ágeis;

d) O formato dos agrupamentos interorganizacionais em rede, garante autonomia nos processos internos, sem engessar os participantes no decorrer de suas atividades, porém estabelece uma conduta disciplinar de ética com os demais, havendo confiança mútua objetivando um maior número de negociações a serem concretizados;

e) Há uma concordância, entre os envolvidos na rede, quanto a redução de custos que podem ser de material de propaganda, *marketing*, jurídicos dentre outros que podem ser rateados, e a redução de custos de deslocamento que evitam que vários corretores visitem o mesmo imóvel, causando perda de tempo inclusive para o proprietário do imóvel.

Cabe salientar que durante a condução das entrevistas foi possível observar um critério que não estava pré-estabelecido: o rompimento de barreiras de mercado. A cultura da região, tal como evidenciado através das entrevistas, é um entrave para a formação bem-sucedida das redes de cooperação, mas a resistência tem se tornado tênue e viabilizado a realização de novos negócios, desde o surgimento da AGACIM (Associação Garibaldense de Corretores de Imóveis). A rede entendeu que, mesmo que individualmente obtivessem mais lucro, deve haver um volume maior de negócios acontecendo na rede, e em consequência disso, todos lucram mais coletivamente, trabalhando em uma forma de cooperação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação tem sido um assunto vastamente explorado e obteve crescente importância na pauta dos estudos brasileiros (autores), o que pode decorrer de dois fatores: o primeiro é a sintonia da comunidade acadêmica brasileira com as teorias contemporâneas sobre estudos organizacionais, sabendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas; o segundo é a expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando no Brasil, em especial para o

fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

Em razão das intensas mudanças ocorridas no mercado, como aumento da competição, globalização, inovações tecnológicas e transformações nos hábitos dos consumidores (OLAVE; AMATO NETO, 2001), as organizações empresariais vêm buscando estratégias eficazes para sua sobrevivência nesse ambiente instável. Dentre as estratégias percebidas, destaca-se a formação das alianças estratégicas, que de acordo com Gummesson (2010), variam de intensidade e duração, podendo ser formadas para projetos de curta duração, ou aproximando tanto as empresas que podem gerar uma fusão.

Este artigo procurou averiguar, primeiramente, como as redes de cooperação podem influenciar a competitividade das organizações, por meio de ações coletivas abrangendo indivíduos que antes concorriam entre si e que a partir da ideia da coopetição buscam a obtenção de vantagens para continuar no mercado e estabelecer seu espaço. Ainda assim, cabe ressaltar que se percebe no contexto estudado, o respaldo teórico quanto às condições para a criação, manutenção e fim das redes: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Dentre estes, no contexto estudado, a confiança emergiu como a principal determinante nos esforços conjuntos coordenados que conduzem as ações da rede a resultados positivos (ESTEVES, 2009).

Um ponto que merece relevância, constitui-se no interesse manifestado pelos entrevistados sobre as redes de cooperação e uma certa curiosidade acerca dos resultados constatados no desfecho deste trabalho. Em síntese, os entrevistados, mostraram-se engajados com o teor do assunto, demonstrando, desse modo interesse em um *feedback* no que tange as contribuições proporcionados pelo trabalho em seus negócios.

Este resultado é consoante ao que afirmam Balestrin e Verschoore (2008), que em pequenas e médias empresas que aparecem as maiores vantagens da cooperação. Estas empresas têm obtido vantagem competitiva construindo vantagens que não são observadas em grandes economias. Isso se dá, em especial, pela possibilidade de a rede congregar uma miríade de recursos aos quais, individualmente, as pequenas e médias empresas não teriam acesso (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Cabe destacar, entre as limitações desta pesquisa, a amostra de entrevistados inferior ao contingente total do segmento analisado, uma vez que na hipótese de haver um maior número de entrevistados, algumas variáveis pertinentes ao assunto poderiam incrementar e diversificar o trabalho efetuado. Todavia, haja vista a restrição de acesso aos demais participantes do segmento, houve a necessidade de conciliar, dentro do fator tempo, a disponibilidade dos entrevistados e o cumprimento das metas estabelecidas, para conclusão do trabalho definitivo.

Nas entrevistas foi possível observar que as redes de cooperação devem ter uma homogeneidade, ou seja, empresas ou organizações grandes unem-se com grandes e empresas ou organizações pequenas unem-se com pequenas. Tal constatação encontra respaldo no que afirma Esteves (2009), de que se tratando tanto de relações cooperativas como cooperativas, se caracterizam por apresentar elevados níveis de confiança entre os membros, daí a homogeneidade. A cooperação, inclusive, destaca-se como o conceito mais adequado para definir a estrutura percebida no arranjo estudado.

Assim, com base nos resultados apurados, face à fundamentação teórica estabelecida, a principal contribuição desta pesquisa incide na corroboração da existência de uma tendência favorável à formação de redes de cooperação como alternativa para que organizações, mesmo que pequenas, possam diferenciar-se em um ambiente de competição acirrada, objetivando otimizar suas práticas em prol de sua permanência no mercado, de modo que elas não sejam extintas, por grandes corporações.

Uma contribuição de estudo futuro seria a aplicabilidade das redes de cooperação e suas contribuições, também, para outros segmentos de mercado. Além disso, é possível efetuar proposições acerca de melhorias na consecução de negócios através das redes de cooperação, haja vista que para obter relações de longo prazo, as empresas têm que valorar a confiança neles próprios como essencial no desenvolvimento de compromisso nas relações e estabelecimento de estratégias.

## REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil.** 2010. Tese de Doutorado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05>>, Acesso em 07 de maio de 2017.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais:** um estudo exploratório. 2000.

DOS REIS, A. P.; NETO, J. A. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Production**, v. 22, n. 3, p. 345-355, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop\\_t6\\_0001\\_0181.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_t6_0001_0181.pdf)> Acesso em 03 de abril de 2017.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 4, n. 23, p. 660-679, 1998.

ESTEVES, C. N. B. **A importância da confiança na orientação para a cooperação e o efeito desta na performance empresarial:** o caso da indústria de moldes portuguesa (Master's thesis, FEUC/IPL). 2009; Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11485/1/Microsoft%20Word%20-%20Tese%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%2002-07-09.pdf>> Acesso em 03 de Junho de 2017.

FARIA, L. F. **Redes de cooperação entre empresas:** caso das redes de Nova Friburgo. 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

FEIJÓ, R. M.; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação Redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 21, 2014.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde:** contribuições teóricas. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf> > Acesso em 05 de Junho de 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total.** [Total relationship marketing]. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2010.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000100006&script=sci_arttext)> acesso em 10 de Abril de 2017.

LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo, Pioneira, 1992.

MALHOTRA, N.K et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson/Perntice Hall, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUEZ, R. C. **Alianças estratégicas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

OLAVE, M. H. L.; e AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Departamento de Engenharia e Produção. Universidade de São Paulo. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>> Acesso em: 26 de outubro de 2016.

OLIVEIRA, R. F. de; e GUERRINI, F. M. Características das tipologias redes de cooperação entre empresas. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr76\\_0616.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr76_0616.pdf)>. Acesso em: 14 de outubro de 2016.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços**: como as organizações devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p.143-160, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração USP-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2008. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/profile/Jorge\\_Verschoore/publication/268870412\\_Ganhos\\_competitivos\\_das\\_empresas\\_em\\_redes\\_de\\_cooperacao/links.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge_Verschoore/publication/268870412_Ganhos_competitivos_das_empresas_em_redes_de_cooperacao/links.pdf)> Acesso em 13 de maio de 2017.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopeção: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.