

Ganhos Competitivos em uma Rede de Cooperação Empresarial (RCE) de Imobiliárias do Estado de Goiás

Ernane Rosa Martins (Instituto Federal de Goiás) ernane.martins@ifg.edu.br
Solange da Silva (Pontifícia Universidade Católica de Goiás) solansilva.ucg@gmail.com

Resumo:

Nas últimas décadas, na nova economia, com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assume grande importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. Este trabalho apresenta o mapeamento de uma Rede de Cooperação Empresarial de imobiliárias existente no Estado de Goiás, visando identificar os ganhos competitivos obtidos. A metodologia usada foi a de estudo de caso com ênfase qualitativa. Os resultados revelaram que os ganhos existentes na rede estudada foram: maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa. Além disso, a pesquisa constatou que essa rede requer melhorias nos instrumentos organizacionais internos e não utiliza ainda todas as vantagens competitivas e interações disponíveis para uma Rede de Cooperação.

Palavras chave: Rede de cooperação empresarial, Gestão, Relações interorganizacionais, Ganhos competitivos.

Competitive gains in a Business Cooperation Network (BCN) of the State of Goiás Real Estate

Abstract

In recent decades, in the new economy, with the rise of new competition, cooperation between organizations is of great importance due to the difficulty for companies to meet competitive demands alone. This paper presents the mapping of a Business Cooperation Network of existing real estate in the state of Goiás, to identify the competitive gains. The methodology used was the case study with a qualitative focus. The results revealed that the existing gains in network studied were: increased market power, generation of collective solutions, reduced costs and risks, capital accumulation, collective learning and collaborative innovation. In addition, the survey found that this network requires improvements in internal organizational instruments and not yet used all the competitive advantages and interactions available for a cooperation network.

Key-words: Business cooperation network, Management, Inter-organizational relationships, Competitive gains.

1. Introdução

Nas últimas décadas, na nova economia, com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assume grande importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. É uma tendência irreversível do século XXI.

Balestrin e Verschoore (2008) apresentam relatos de criação e desenvolvimento de várias redes no Brasil, no RS e no mundo. Seu livro é baseado em décadas de experiências e pesquisas neste tema.

A cooperação emerge visando ganhos competitivos. As empresas, quando operam em conjunto, visam obter algo por meio dessa união. O interesse comum dos membros de um grupo pela obtenção de um benefício coletivo nem sempre é suficiente para levar cada um deles a contribuir para a obtenção desse benefício (OLSON, 1999). Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar quais são os ganhos competitivos obtidos em uma RCE de Imobiliárias do Estado de Goiás.

A contribuição desta pesquisa se dá em realizar um diagnóstico de uma RCE existente em Goiás, apresentando para a mesma os resultados e os indicadores avaliados, juntamente com as análises e mensurações sobre os desempenhos e alternativas de suporte sugeridas, podendo trazer qualificação para a coletividade empresarial. Além disso, tais análises poderão ter impacto para o Estado de Goiás, visto que as avaliações constantes e sistemáticas podem melhorar o desempenho de uma RCE, pois são sugeridas melhorias para a rede pesquisada. Espera-se estimular a formação de novas redes no Estado de Goiás ao constatarem o sucesso das existentes.

Assim, com base no exposto, este artigo está estruturado em cinco seções. Nesta presente seção apresenta-se além da introdução, a definição da problemática de pesquisa, o objetivo, a justificativa e importância do estudo e a estrutura da presente pesquisa. A seção 2 traz o referencial teórico, com a formação de uma base conceitual e teórica, que fornecem subsídios para o desenvolvimento da pesquisa. Na seção 3 são apresentados o método empregado e as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. A seção 4 traz as análises e discussões dos resultados obtidos na pesquisa. Por fim, na seção 5 são apresentadas as considerações finais e sugestões de melhorias para a RCE estudada.

2. Referencial teórico

As ações coletivas promovem a colaboração entre clientes, fornecedores e concorrentes para uma posição superior no mercado, além de promover mecanismos de aprendizado mútuo, coespecialidade, escala e aumento dos ganhos individuais das empresas (BALESTRIN, VERSCHOORE E PERUCIA, 2014).

De acordo com Balestrin e Verschoore (2014, p.529),

“A ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede”.

O artigo de Mello e Jesus (2009) aborda as redes interorganizacionais sob uma abordagem de estratégia organizacional. Descreve a parte teórica bem embasada para estudo e conclui que, sob a ótica de diversas perspectivas, a relação entre estratégia e a formação de redes interorganizacionais é estreita e pode ser considerada uma vantagem competitiva. Tal assertiva vale perante aquelas organizações que ainda têm uma visão mais individual do que cooperativa.

O autor Zaccarelli (1995) discute sobre a vantagem competitiva nas empresas, esclarecendo como tirar proveito junto a consumidores e clientes. O trabalho trata da vantagem competitiva apresentada por Michael Porter em seu livro Estratégias Competitivas (1986). Na conclusão de seu estudo, Zaccarelli afirma: “O impacto das novas ideias sobre competitividade mexe com quase tudo porque obriga a visões radicalmente novas dos problemas existentes nas empresas”.

Balestrin *et al.* (2005) estuda a Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (AGIVEST), localizada na Região Sul do Brasil. Seu trabalho de pesquisa parte da sistematização entre os

elementos conceituais, os autores, os objetivos e as variáveis correspondentes. Espaços de interação são apresentados para a análise da eficiência coletiva pela ação em rede. O objetivo do trabalho é compreender como ocorre a dinâmica de criação de conhecimento interorganizacional em uma rede cooperação entre pequenas e médias empresas (PME). O resultado revelou uma interação social proporcionada pela configuração da rede que teve uma influência positiva. Surgiram espaços de conhecimento de criação que antes não existiam nos contextos individualizados.

Sato (2002) discute a tomada de decisão relevante em relação à localização geográfica da empresa. Ele apresenta variáveis que determinam a decisão sobre onde instalar o aglomerado, descrevendo as barreiras impostas como transporte, logística, custos de mão de obra, custos de distribuição, custos de instalação e taxas de câmbio. O trabalho concluiu que as empresas estão escolhendo os locais de instalação usando teorias tradicionais de decisão e deixando de lado teorias mais inovadoras com informações especializadas.

Balestrin e Arbage (2007) analisam dois casos: a Tecnópole do Futuroscope, localizada na Região de Poitiers, na França, e a rede AGIVEST, localizada na Região Sul do Brasil. O trabalho utiliza a metodologia de entrevistas para estudo dos casos e demonstra que há uma facilidade no compartilhamento de conhecimentos entre as empresas, uma vez que a estrutura física criada favorece esse aprendizado organizacional. A atuação do poder público na governança institucional levou a um cenário de complementaridade. Concluiu que mesmo em contextos institucionais diferentes existe a contribuição na dinâmica de interação entre as empresas participantes.

Barbosa, Sacomano e Porto (2007) tratam da Metodologia de Análise Competitiva e Tecnológica (MACT), com objetivo de proporcionar condições de estudo para a competitividade nos investimentos tecnológicos. As pressuposições abordadas são 4: a) a compreensão dos mecanismos que regulam a competitividade organizacional; b) a consideração de que a competitividade é um estado dinâmico, exigindo entendimento e monitoramento de variáveis e atributos ligados ao comportamento mercadológico, à organização dos sistemas empresariais isolados e interfirmas, às práticas de excelências (bestpractices) e às tecnologias associadas; c) o desenvolvimento de uma metodologia para tratamento das principais variáveis ligadas à competitividade empresarial e interfirmas; d) a aplicação da referida metodologia em uma rede interfirmas do setor citrícola como forma de validação e ilustração prática. Concluíram que a gestão competitiva e tecnológica tende a equilibrar a distribuição de poder nas redes, diminuindo a tensão nos relacionamentos e prevenindo, conseqüentemente, a ocorrência de eventos conflituosos entre os atores. As relações de colaboração interfirmas em prol de vantagens e benefícios se estabelecem no compartilhamento de informações.

Souza e Teixeira (2007), em seu artigo “O papel da capacitação e da inovação na consolidação de redes de cooperação interempresariais”, estudam a capacitação e a inovação na consolidação de uma rede cooperação interempresarial. Eles entrevistaram 8 redes de cooperação, sendo duas lojas de materiais de construção, 3 produtoras de flores e 3 indústrias de vestuário. Verificaram que a maioria das redes já havia realizado treinamentos de capacitação gerencial, algumas incentivadas pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo Estadual do Rio Grande do Sul. Concluíram que os aspectos de maior relação com a consolidação das redes foram a existência de inovações gerenciais e a presença de práticas de aprendizagem coletiva. Por outro lado, o nível de capacitação, tanto de empregados quanto de empresários, não pareceu estar relacionado com a consolidação das redes estudadas.

Paim (2007) estuda um caso de formação de uma Rede Metrológica no Rio Grande do Sul,

com objetivo de verificar o processo de conhecimento no contexto das redes de cooperação. Aspectos levados em conta para disseminação do conhecimento da Rede informados pelos funcionários foram, dentre outros, ambiente aberto, não haver concorrência entre eles, existência de comitês dos quais os membros participam. Os aspectos que dificultaram o processo de conhecimento nessa Rede foram os seguintes: o conhecimento pode ser predominantemente tácito, pouco tempo e número reduzido de pessoas para realização de treinamentos.

Adami e Verschoore (2014) abordam a confiança em relacionamentos interorganizacionais e introduzem um modelo conceitual tríade, a partir de uma profunda revisão da literatura. Concluem que, pelo modelo proposto integrativo, a confiança interorganizacional em díades tem um papel importante na construção e manutenção de parcerias. Partindo para tríades, a confiança pode ser ampliada, podendo potencializar ou reduzir os benefícios das propriedades de equilíbrio/desequilíbrio e das propriedades estruturais.

Cândido e Abreu (2000) apresentam um estudo sobre Teoria das Organizações, chegando até a Teoria das Redes. Diversas formas de interação são regularizadas entre os diversos atores envolvidos. Com isso, cada rede terá um tipo, baseado nessa fluidez, complementariedade e interdependência. Ambiente externo e ambiente interno, diversidade, entidades individuais - tudo influenciará na formação e determinação do tipo de rede a ser formada. Os autores mostram várias funções e práticas administrativas para empresas atuarem em redes: Marketing, Treinamento, Recurso, Pesquisa e Desenvolvimento. A questão da competitividade também é tratada no estudo.

Magalhães *et al.* (2009) fazem uma investigação sobre o tema união de empresas em redes de cooperação, como estratégia para enfrentar o aumento da competição. Realizaram entrevistas com duas empresas de joint venture capital. Como resultado, apontam que a adesão de uma empresa a este tipo de rede se dá em função do custo de capital e, posteriormente, de melhorias em processos produtivos, gestão e formação de pessoas e financeiros. Também constataram a aquisição de expertise e uma maior aprendizagem sobre o processo de governança.

Pacagnan (2006) analisa alianças estratégicas e redes colaborativas varejistas com dois estudos de casos: um supermercado da cidade de Londrina, no Paraná, diante da entrada de três grandes supermercadistas na cidade e o outro na cidade de Maringá, também no Paraná, diante da chegada de home centers. Seriam grandes lojas departamentais que reúnem todos os produtos de determinado segmento localizadas em grandes centros. Concluíram que quando as empresas se unem adquirem maior competitividade e incorporam novas competências. Há obstáculos difíceis, tais como a perda da identidade e o nivelamento de parte da concorrência setorial. As empresas necessitam estabelecer regras claras para que uma empresa se filie com distância mínima de forma que uma não venha a competir entre si. Outro fator mais importante para o sucesso desse tipo de disposição organizacional é a integração de metas e objetivos. Como dificuldade, os pesquisadores detectaram o desafio da dualidade entre a competição e a cooperação.

Cleps e Oliveira (2006) realizaram uma pesquisa em redes de associativismo que atuam no Triângulo Mineiro. Estudaram o setor supermercadista em Uberlândia (MG), fazendo um mapeamento geográfico com redes de supermercado, tanto para algumas cidades mineiras como para outras no Brasil. Estudaram e compararam os casos Rede Smart (Grupo Martins) e Rede Valor de Supermercados (Grupo Peixoto). No trabalho, foi demonstrada de forma minuciosa a evolução de faturamento e participação financeira das redes e associações de supermercados no país. Após análise estatística, concluíram que frente à internacionalização econômica e aos novos padrões de consumo, o setor de auto-serviço tem passado por

importantes transformações. O associativismo, por proporcionar uma redução nos custos das empresas e permitir prática de preços menores para os clientes, tem aumentado a sua importância no varejo alimentar. A utilização de novas estratégias comerciais e empresariais adotadas para conquistar o mercado consumidor e fidelizá-los tem contribuído para a estruturação das empresas menores e despertado o interesse dos grupos maiores, tornando-se uma importante ferramenta de competitividade e de sobrevivência de muitas empresas do setor de distribuição.

Wegner *et al.* (2006) estudou 4 (quatro) redes existentes no Estado do Rio Grande do Sul: Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV-SM), Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM), Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL. Como resultado mais significativo, encontrou o objetivo de ganho de escala e menores preços de compra aos seus participantes. Em primeiro lugar como resultado competitivo, foi o reconhecimento da empresa no mercado. Os empresários afirmaram que a visibilidade aumentou com a participação na rede. Não obstante, o segundo lugar foi a melhoria na gestão proporcionada pela entrada na rede.

Ferreira Jr e Teixeira (2007) estudaram a tipologia de uma rede do setor supermercadista chamada Rede Econômica, com sede em Limeira, SP, de acordo com a tipologia de redes proposta por Hoffmann *et al.* (2004). Essa tipologia tem quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder. Como conclusão, observaram que a principal vantagem dessa rede estava ligada à questão do marketing. As ações em conjunto, como negociação direta, produtos de marca própria, criação de cartão da Rede, ações de marketing promocional como tabloides, também foram destacadas. Algumas dificuldades percebidas foram a conciliação dos interesses coletivos com os interesses individuais.

Gerolamo *et al.* (2008) analisa as redes de cooperação de pequenas e médias empresas na Alemanha e verifica a possibilidade de adaptação para a realidade brasileira no que se refere à APL. A análise da região de Berlim-Brandemburgo sugeriu lições interessantes para clusters serem utilizadas na base tecnológica do Brasil. Concluíram que há necessidade de haver integração entre agências regionais, centros de pesquisa, universidades, escolas técnicas, pequenas, médias e grandes empresas, instituições de crédito e outros tipos de stakeholders locais. Este último termo diz respeito a um interveniente que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização.

Evidências encontradas na literatura sugerem que, para se consolidarem, as redes necessitam reter os seus associados e, preferencialmente, captar novos para atingir maior porte e permitir novos ganhos para seus participantes, o que pode ser facilitado se a rede for capaz de criar recursos únicos, isto é, recursos que as empresas não consigam acessar fora da rede (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013).

Para Balestrin e Verschoore (2008), existem seis ganhos competitivos que facilitam o entendimento sobre os resultados das redes de cooperação, advindos da relação que os associados podem ter, tais como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; aprendizagem coletiva e inovação colaborativa por meio de redes de cooperação.

3. Procedimentos metodológicos

A metodologia adotada no presente trabalho é a de estudo de caso, pois, segundo Miguel *et al.* (2012), esta técnica permite conhecer de maneira aprofundada um fenômeno. Ela também possibilita testar e fundamentar novas teorias.

Esta pesquisa teve uma ênfase qualitativa, pois esse tipo de abordagem tem recebido interesse crescente no campo das ciências sociais pela capacidade de tornar possível a compreensão da complexidade das ações e interações sociais a partir dos significados que os próprios protagonistas lhes atribuem (MARSHALL; ROSSMAN, 1999).

A rede estudada neste trabalho foi escolhida por estar atuando no Estado de Goiás há mais de cinco anos e por estar registrada e formalizada na Junta Comercial do Estado de Goiás. Adotou-se a aplicação da técnica de entrevista estruturada, na qual foi elaborado um roteiro de perguntas por um entrevistador a um entrevistado (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014). Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, aplicadas a 5 associados da rede, sendo uma o presidente em exercício na data da entrevista e as outras 4 com associados.

Para iniciar a coleta de dados, foram solicitadas reuniões através de contatos telefônicos com administradores/gestores, para explicar a natureza da pesquisa e, especificamente, identificar a natureza da rede. Após estes contatos, foram agendados encontros para as entrevistas, que efetivamente ocorreram com os administradores/gestores e quatro associados.

Os entrevistados das RCEs estão apresentados na Tabela 1, e são identificados com a letra E.

Código	Função
E1	Presidente
E2	Associado
E3	Associado
E4	Associado
E5	Associado

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela 1 – Entrevistados

A entrevista teve o formato individual e não coletivo. Foi observado o aspecto descrição, e cada entrevistado ouvia do pesquisador a respeito do sigilo a ser preservado. Algumas entrevistas ocorreram no mesmo dia e outras em momentos diferentes. Elas foram registradas com gravador mediante autorização prévia e verbal dos entrevistados. Posteriormente, elas foram transcritas.

O questionário das entrevistas utilizado contou com quarenta e sete perguntas. Este instrumento foi elaborado pela UNISINOS, de Porto Alegre, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio, e conforme as pesquisas desta Universidade, em parceria com a PUCGO, foi autorizada sua utilização. Conforme este questionário, as respostas foram tratadas minuciosamente em relação a quatro aspectos: Estratégia, Estrutura, Processo e Resultado.

Os tópicos que compõem as partes do Questionário podem ser descritos da seguinte forma:

- A Estratégia na rede de cooperação permite a identificação e sua caracterização como forma de organização. Analisa se a rede possui um planejamento estratégico criado em um processo do qual todos os associados tenham participado. Esse planejamento tem metas conhecidas por todos (indicadores de desempenho), e mostra se os associados estão alinhados;
- A Estrutura da rede tem instrumentos contratuais, os quais são disseminados entre os associados, permitindo que estes promovam alterações através de equipes, reuniões e conselhos. A composição dos conselhos e líderes busca novos mecanismos de gestão, compartilhando e articulando-se na dimensão de todos os associados ou de forma individual. Os líderes assumem uma postura de buscar a participação de todos;

c) O Processo diz respeito às rotinas internas e externas é de conhecimento de todos os associados. São questionados: se as rotinas de marketing são utilizadas visando uma melhoria na cadeia de valor; se há relacionamentos externos em busca de práticas para divulgação da marca; se a marca da rede é perceptível para cada associado, tendo esse associado o conhecimento das ações em andamento e por quais canais de comunicação interna; se existem veículos de comunicação informal ou formal; se o processo administrativo-financeiro da rede está sendo utilizado com ferramentas de gestão;

d) Resultado trata-se dos ganhos proporcionados aos associados, no aspecto do seu estabelecimento como também no aspecto qualidade de vida. É questionado se: houve melhores negociações; conseguiram melhores fornecedores (pois nesse caso o associado poderia ter redução de custos); tiveram acesso a novas linhas de crédito; aumentaram seu poder de barganha nas instituições financeiras e creditícias; o associado melhorou sua qualidade de vida.

A análise de conteúdo foi utilizada como estratégia de análise dos dados da pesquisa. Segundo Trivinos (1987), a análise de conteúdo é considerada um “conjunto de técnicas” que envolve a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos e a categorização.

A análise de conteúdo contemplou três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material coletado foi organizado, e se estabelece um esquema de trabalho preciso, com procedimentos bem definidos. A fase de exploração do material envolveu procedimentos como codificação, classificação e categorização do material coletado. A fase de tratamento dos resultados envolveu a reflexão e a intuição, com embasamentos empíricos, estabelecendo relações e aprofundando as conexões entre as ideias constatadas (TRIVINOS, 1987).

4. Resultados

A RCE é uma rede Imobiliária voltada para o segmento de compra e venda de imóveis no Estado de Goiás e está situada na cidade de Goiânia.

4.1. Apresentação, histórico e contexto

A RCE foi criada em 2007, a partir de conhecimento de algumas redes imobiliárias existentes nos Estados Unidos e após visitas técnicas a São Paulo, Campinas-SP e Belo Horizonte com intuito de descobrir como funciona esse tipo de parceria. Em seguida, foi realizado um estudo de mercado para avaliar os possíveis ganhos desta parceria, levando um ano até a composição dessa parceria com os associados interessados.

Em princípio o objetivo principal da rede era integrar o banco de dados dos imóveis e viabilizar a expansão do mercado do Centro-Oeste. Atualmente a RCE possui os seguintes objetivos segundo o próprio site da rede: Compartilhar um vasto e atualizado banco de imóveis para aluguel e revenda, prestando um serviço qualificado e gerando excelentes oportunidades de negócios para compradores e locatários; Cadastrar somente imóveis de procedência confiável, com prévia e rigorosa análise da documentação; Criar estratégias para uma ampla exposição dos imóveis ofertados; Ser referência no mercado imobiliário como o mais completo banco de imóveis de Goiás, firmando mais parcerias para ampliar sua atuação em outras regiões do país e exterior.

A rede conta com 12 imobiliárias associadas. Possuindo site ativo, com seções de informações sobre a rede, com o modelo de comunicação “fale conosco” e todas as informações que o cliente necessita para fazer a busca do imóvel desejado.

O Estado de Goiás está em desenvolvimento constante, segundo estudos do Instituto Mauro

Borges (IMB), órgão ligado à Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás. A capital goiana apresenta demanda para ofertas na construção civil, segundo a Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Goiás (ADEMIGO). A cidade de Goiânia apresenta um crescimento, pois existe uma concentração de população jovem que interfere no aumento da demanda pela aquisição de imóveis.

4.2. Respostas dos entrevistados

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Objetivo ter o maior numero de negócios possíveis e maiores benefícios para empresas associadas. Os objetivos são de longo prazo” (E1).

“Não tem em longo prazo. À medida que vai surgindo vai resolvendo. Prazo de dois ou 3 anos, desejamos que esteja bem fortalecida e grande” (E2).

“Hoje para mim isso não está claro. Cada um tem seu interesse individual” (E3).

Observa-se discordância quanto aos objetivos, o presidente afirma que existem objetivos a longo prazo definidos, que são: ter o maior número de negócios possíveis e maiores benefícios para empresas associadas. Já os associados não concordam. Um destaca que na medida em que surgem novos objetivos são resolvidos e outro ainda afirma que os objetivos são individuais, e não da RCE como um todo.

Quanto ao envolvimento dos associados no planejamento, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, há envolvimento de todos os associados” (E1).

“Temos cem por cento de participação nas reuniões” (E4).

“Na minha ótica, participam cinquenta por cento e os outros assistem” (E3).

Notou-se que todos relatam boa participação dos associados nas reuniões, discordando somente da quantidade dos participantes.

Quanto à estrutura da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“As decisões são tomadas de forma que envolva todos os associados, e isso ocorre nas reuniões” (E1).

“A decisão é tomada pelos encarregados e depois levada a conhecimento dos restantes e trabalhada” (E3).

“As decisões são totalmente descentralizadas. O presidente não pode fazer nada sem o consenso dos associados da rede” (E5).

Observando as respostas, as decisões mostram ser descentralizadas, envolvendo todos os associados.

Quanto à estrutura interna da rede, sendo que o estatuto e outros instrumentos estão disponíveis para os associados, existem códigos (ética e manuais), foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, todos os associados tem acesso ao estatuto” (E1).

“Sim, todos tem acesso ao estatuto. Existe um código de ética” (E2).

“Montamos o código de ética, mas nunca chegamos a aplicar. É muito importante

principalmente para regular situações conflitantes” (E4).

As entrevistas revelam que existem estatuto e código de ética, e que todos tem acesso a estes, porém nem sempre são aplicados.

Sobre as estruturas internas da Rede, quanto à alternância para a formação de lideranças da Rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, é feita eleição para a substituição dos líderes” (E1).

“Não temos essa preocupação. Acabam jogando um para o outro. É permitida a reeleição.” (E3).

“Não temos preocupação com isso. Todos têm condições, há simples troca de cadeiras.” (E4).

As entrevistas mostraram que em relação à alternância na formação de lideranças na RCE, todos afirmam que ela acontece.

Quanto aos processos internos e as rotinas utilizadas pela rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, vamos criando de acordo com a demanda. Não temos prática.” (E1).

“Não tem” (E3).

“Não tem essas rotinas definidas” (E4).

Evidenciou-se discordância em relação aos processos internos e as rotinas utilizadas, para o presidente estas não existem, mas vão sendo criadas conforme a necessidade. Já para os associados, simplesmente estas não existem.

Questionados sobre o resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Ficou muito bom para as empresas o sistema tecnológico. Ganharam muito, a relação entre diretores e gerentes não tem concorrência. Os empreendimentos fazem juntos, integrados. Novos imóveis, quando são captados, podem ser comercializados por todas.” (E1).

“Houve ganho, mais clientes. Melhorou a parte dos sistemas. O sistema de banco de dados entre as empresas melhorou em alguns aspectos. Os sistemas são iguais para todas as imobiliárias. Tudo on line para auxiliar o corretor, que quando capta o imóvel, cadastra e todos terão acesso” (E4).

“Sim, muito. Melhorou no que se refere à ferramenta de captação, mas em relação a preços e prazos não” (E5).

As respostas evidenciaram que o sistema informatizado integrado resultou em uma melhoria significativa para a RCE, possibilitando maior controle e acesso dos associados aos imóveis captados.

Sobre a redução de custos e riscos para as empresas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Isso é muito pessoal, eles não passam essa informação, não posso dar certeza” (E1).

“Sim, sistema interno, prestador de serviço fotográfico. Agora fazemos cotizado” (E2).

“Sim, porque houve troca de experiências” (E4).

Quanto às relações entre os associados da rede, foram relatados pelos entrevistados:

“Sim, passaram a ter conversas particulares” (E1).

“Sim, a concorrência existe, mas o respeito aumentou bastante. Antigamente passava por cima. Hoje penso: é meu concorrente, mas é meu amigo. Podemos conversar” (E2).

“Muito, somos amigos” (E4).

Conforme as respostas percebe-se que há boas relações entre os associados.

Quanto aos ganhos resultados (ganhos ou benefícios) absorvidos pela empresa, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“A rede teve um ganho institucional. Houve ampliação do quadro de funcionários na minha imobiliária, porém a rede não teve influência. Sim, houve melhoria da credibilidade das empresas, a rede fez a diferença” (E1).

“Houve aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, mas não pela rede, e sim pelas estratégias do mercado. Houve também aumento de credibilidade junto à comunidade. O cliente chega e sabe que coloca o imóvel em toda uma rede.” (E3).

“Não significativo, pouquíssima coisa. Em função da rede, aumentou um funcionário.” (E4).

Um fator importante encontrado nas entrevistas é que reconhecem o aumento da credibilidade junto à comunidade em função da rede.

4.3. Resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso os seguintes resultados, apresentados na Tabela 2.

Maior poder de mercado	Os ganhos de escala e poder de mercado ocorreram quando os associados participaram de um estudo de mercado para ter mais sucesso, juntando suas forças para terem mais ofertas de compra e venda de imóveis. Os clientes puderam ter maior poder de negociação e melhoraram seus acordos. Apresentando potencial para continuar crescendo no mercado e se fortalecendo.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas surgiu com a adoção de um banco de dados único por todas as imobiliárias, criando um cadastro único que permite um melhor atendimento aos clientes e favorece os serviços de corretagem.
Redução de custos e riscos	A redução de custos e riscos foi verificada com o aproveitamento em conjunto da publicidade. Lançamento de um folder e utilização de um mesmo fotógrafo para os imóveis. A publicidade e o marketing empresarial são realizados em cada imobiliária pelo seu setor responsável. Cada associado administra suas atividades de publicidade e custos individualmente.
Acúmulo de capital social	O acúmulo de capital social foi adquirido com o tempo, com a potencialização da confiança, o respeito, a amizade, e das relações sociais que extrapolaram o ambiente puramente comercial.
Aprendizagem coletiva	Não foi identificado.
Inovação colaborativa	A inovação colaborativa surgiu com a criação de um site oficial.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela 2 – Resultados obtidos no estudo de caso

A Imobiliária tem uma estrutura horizontal, estando dentro do conceito de Balestrin e Verschoore (2008). Verificou-se que todas as empresas associadas têm um status renomado e reconhecido em Goiânia, muito maior que o da organização de que participam.

5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar quais são os ganhos competitivos obtidos de uma RCE de Imobiliária do Estado de Goiás. O estudo limitou-se a analisar quais são os ganhos obtidos nas empresas que fazem parte da RCE estudada, o que implica impossibilidade de generalização dos resultados.

As abordagens teóricas que serviram como fundamentos para o desenvolvimento da presente pesquisa, juntamente com as constatações empíricas encontradas trouxeram contribuições tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto empresarial. Do ponto de vista pragmático, esta pesquisa pode trazer uma contribuição útil para pessoas e organizações, que podem contar com este estudo para tomar decisões e empreender novas ações.

Observou-se que a participação dos associados é muito grande nas assembleias. A renovação dos sistemas informatizados foi grande e significativa. As relações pessoais mostram que, apesar de serem concorrentes, não são consideradas rivais. O fato de terem um gestor contratado para gerir todo o sistema da rede, inclusive ações administrativas, é positivo. Os cursos só ocorrem dentro de cada imobiliária associada, e não em conjunto, como em uma RCE.

Baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência e nas observações e análises, sugerem-se melhorias na rede de imobiliárias, tais como: Modelar uma forma de comunicação entre os associados com formato institucional e não informal; Realizar mais ações em conjunto de marketing com aproveitamento de mão de obra terceirizada para serviços básicos; Adequar os pontos de venda ao padrão de um leiaute próprio para a rede poderia trazer bons resultados; Elaborar instrumentos de tomada de decisão com rotinas específicas que contribuiriam para melhor gestão; Promover a integração entre os empregados das empresas associadas; Utilizar um modelo de busca de parceiros nos municípios limítrofes da capital, visto que a Imobiliária demonstra ter interesse em aumentar o número de associados; Realizar assembleias em locais apropriados e estruturados para discussões entre os associados, visando, futuramente, ampliar o número de associados; Instituir contratualmente a forma de composição dos membros do conselho.

Para continuidade desta pesquisa sugere-se: A realização de novos estudos em outras RCEs, abrangendo outros segmentos do Estado de Goiás, visando complementar este estudo apresentado.

Referências

- ADAMI, V. S.; VERSCHOORE, J. R. *Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais Triádicos*. Revista Alcance (Online). v. 21, p. 350-268, 2014.
- ALBERS, S.; SCHWEIGER, B.; GIBB, J. *Member Acquisition and Retention of Strategic Networks*. In: 37th Workshop of the Organisation Theory Interest Group within the German Association of University Professors in Management (VHB e.V.), Jena, 2013. Anais... Jena: VHB, 2013.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. *A Perspectiva dos Custos de Transação na Formação de Redes de Cooperação*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 6, n. 1, 2007.
- 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, 2005.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão da Nova Economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. *Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações?* Revista RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. *A visão relacional da estratégia: Evidências empíricas em redes de cooperação empresarial.* Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. *Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia.* Revista Produção. São Carlos: v. 14, n. 2, p.411-423, 2007.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. *Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório.* ENANPAD, Anais Eletrônicos, 2000.

CLEPS, G.; OLIVEIRA, L. F. M. *O comércio de auto-serviço da região do triângulo mineiro: a expansão e a modernização das redes de associativismo.* Horizonte Científico. v. 1, n. 8, 2006.

FERREIRA JUNIOR, I.; TEIXEIRA, R. M. *Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados.* Revista de Administração Mackenzie. v.8. n.3.p.128-152, 2007.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C.; FLESchUTZ, T.; SELIGER, G. *Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro.* Gestão & Produção. São Carlos, v. 15, n.2, p.351 – 356, 2008.

MAGALHAES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. *Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital.* Rev. adm. contemp., vol.13, n.4, pp. 583-603, 2009.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. *Designing Qualitative Research.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

MARTINS, R.A.; MELLO, C.H.P.; TURRIONI, J. B. *Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de Produção.* São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO C. M.; JESUS M. *A estratégia empresarial na formação de redes interorganizacionais.* In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, IV, 2009, Anais eletrônicos. Campo Mourão: FECILCAM/NUPEM, 2009.

MIGUEL, P. A. C. (org). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2. Ed, 2012.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva.* São Paulo: EDUSP, 1999.

PACAGNAN, M. N. *Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado.* Revista de Gestão USP. São Paulo: v. 13, n. especial, p. 19-30, 2006.

PAIM, C. F. *A criação de conhecimento no contexto das redes de cooperação: O caso da rede metrológica/RS.* VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais Eletrônicos, 2007.

SATO, F. R. L. *Problemas e Métodos Decisórios de Localização de Empresas.* RAE - Revista de Administração de Empresas v. 1, n. 2, 2002.

SOUZA, C. M.; TEIXEIRA, F. *O papel da capacitação e da inovação na consolidação de redes de cooperação interempresariais.* Gestão & Planejamento-G&P. v. 8, n. 1, p. 106-117, 2007.

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Atlas, 1987.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. *Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento.* Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Recife, v. 4, n. 1, 2006.

ZACCARELLI, S. B. *A Nova Ideologia da Competição.* RAE-Revista de Administração de Empresas. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 1, p.14-21, 1995.