



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Nunes Alves, Juliano; Gassen Balsan, Laércio André; Silva Bazzo, Paula; Mendes Lubeck, Rafael;  
Zampieri Grohmann, Márcia

REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: OS FATORES  
COMPETITIVOS APLICADOS EM UMA REDE DE IMOBILIÁRIAS

Gestão & Regionalidade, vol. 26, núm. 78, septiembre-diciembre, 2010, pp. 18-35

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133417428003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: OS FATORES COMPETITIVOS APLICADOS EM UMA REDE DE IMOBILIÁRIAS

*COOPERATION NETWORKS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: THE  
COMPETITIVE FACTORS APPLIED IN A REAL ESTATE NETWORK*

### **Juliano Nunes Alves**

Professor da Faculdade Integrada Santa Maria, bolsista da Universidade Federal de Santa Maria e tutor de disciplina da Universidade Federal de Santa Maria

Data de recebimento: 14/04/2010

Data de aprovação: 22/10/2010

### **Laércio André Gassen Balsan**

Mestrado em administração da Universidade Federal de Santa Maria

### **Paula Silva Bazzo**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
Compõe o corpo técnico-administrativo da Faculdade Antonio Meneghetti desde 2008.

### **Rafael Mendes Lubeck**

Mestrado em Administração na UFSM, é bolsista CAPES

### **Márcia Zampieri Grohmann**

Doutorada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora adjunto da Universidade Federal de Santa Maria

## **RESUMO**

O presente estudo tem como principal objetivo verificar, em uma rede de imobiliárias do Estado do Rio Grande do Sul, se há ou não a ocorrência de fatores competitivos observados na literatura, e, em caso afirmativo, se de fato eles se revelam como fatores competitivos. A pesquisa se deu através de um estudo de caso com enfoque qualitativo-descritivo, cujas evidências empíricas foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas. A partir da análise dos dados, constatou-se a existência de tais fatores. Identificou-se que a união dos integrantes faz com que ocorra um maior poder de barganha; o fluxo de informações facilita a solução de problemas; e o aumento da confiança promove a diminuição dos custos de transações entre os associados.

**Palavras-chave:** redes interorganizacionais, conhecimento, redes de cooperação, confiança, fatores competitivos.

## **ABSTRACT**

The study has as main objective to verify, in a network of real estate in the state of Rio Grande do Sul, whether or not there is the occurrence of competitive factors observed in the literature and, if so, if in fact prove to be as competitive factors. The study was through a case study with qualitative and descriptive approach, which empirical evidence was collected through semi-structured interviews. From the data analysis it was found the existence of such factors. It was identified that the union of the members lead to a greater bargaining power; the flow of information facilitates the solution of problems; and increased trust promotes the reduction of transaction costs between members.

**Keywords:** interorganizational networks, knowledge, cooperation networks, trust, competitive factors

### **Endereços dos autores:**

#### **Juliano Nunes Alves**

E-mail: admjuliano@yahoo.com.br

#### **Laércio André Gassen Balsan**

E-mail: laercioalsan@yahoo.com.br

#### **Paula Silva Bazzo**

E-mail: paulabazzo@yahoo.com.br

#### **Rafael Mendes Lubeck**

E-mail: rafael.lubeck@gmail.com

#### **Márcia Zampieri Grohmann**

E-mail: pesquisasufsm@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário competitivo atual, as empresas buscam adotar uma política voltada para a diferenciação e inovação constante de seus serviços e produtos. Com a globalização e a expansão tecnológica, o acesso às informações e a facilidade de troca de experiências entre os agentes econômicos é cada vez mais visível no mundo nos negócios.

Tendo em vista este cenário mundial, as empresas necessitam se aperfeiçoar cada vez mais para satisfazer as necessidades dos clientes e se tornar competitivas no mercado. Em relação às pequenas e médias empresas (PMEs), Castells (2002: 181) considerou que “(...) estas muitas vezes ficam sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte”. Porém, “também frequentemente, tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (*ibid.*: 181). Essas relações possibilitam uma troca de conhecimento, compartilhamento de informação, mútuo aprendizado, melhor adaptação às mudanças e inovação. Coletivamente, as firmas integrantes de uma rede têm maior capacidade de adaptar-se às mudanças (SABEL, 1991; SAXENIAN, 1994).

A cooperação empresarial, apesar de existir há séculos, dado que a cooperação, provavelmente, surgiu de forma simultânea à própria atividade manufatureira, já era analisada por Smith (1983), em seu sentido mais maléfico (cartéis, acordos de liderança de preços etc.), e por Marshall (1982), que abordou em detalhes os “distritos industriais”, apontando o papel vital das externalidades nesses arranjos cooperativos (GRASSI, 2007). Somente a partir dos anos 1970, a prática se consolidou, como no caso da Terceira Itália (CASAROTTO FILHO, 2001; PUTNAM, 2000), das redes de empresa no Japão, na Coreia do Sul e em Taiwan (AMATO NETO, 2000), das redes empresariais flexíveis na Dinamarca, em 1989 (LIPNACK & STAMPS, 1994), e, mais recentemente, do bem-sucedido programa de redes de cooperação no Rio Grande do Sul (VERSCHOORE, 2004).

As redes de cooperação constituem importante mecanismo de sobrevivência das PMEs para enfrentar a concorrência das grandes empresas, pois

é recorrente na literatura especializada a associação de ações integradas de empresas desse segmento aos benefícios e à solução de problemas que dificilmente seriam resolvidos de forma individualizada (ALVES & PEREIRA, 2010). Corroborando essa ideia, é por meio da cooperação que as pequenas empresas podem alcançar alguns importantes ganhos, por exemplo, os derivados da especialização obtidos pelo compartilhamento de custos relativamente fixos diante de suas reduzidas receitas (ALVES, PEREIRA & MOURA, 2010); a assunção coletiva de atividades de pesquisa e desenvolvimento; e, até mesmo, a criação de bases coletivas para a exportação (SOUZA, MIGLINO & BETTINI, 2005).

Diante dessa realidade, torna-se necessária uma maior compreensão sobre as redes interorganizacionais, que têm promovido o para o aumento da competitividade das empresas integrantes dessas redes.

Assim, este estudo teve como objetivo verificar em uma rede de imobiliárias denominada “Rede Imobiliária”, se ocorrem ou não os cinco fatores competitivos em redes de cooperação observado por Verschoore & Balestrin (2006), quais sejam: (1) ganhos de escala e de poder de mercado; (2) provisão de soluções; (3) aprendizagem e inovação; (4) redução de custos e riscos; e (5) relações sociais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Redes

Cândido & Abreu (2005) definiram o termo “rede”, de modo geral, como um sistema integrado de elos. No contexto interorganizacional, entende-se como uma estrutura, da qual podem participar empresas que, em decorrência de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento de modo isolado. As redes são formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Podem existir simplesmente para a troca de informações ou para ser envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

O conceito de rede pode ser explorado dependendo do enfoque dado pelos autores. Castells (2002) definiu rede como um conjunto de nós inter-

conectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. No campo de estudos das ciências sociais, o termo “rede” designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

O conceito de redes aplicado ao ambiente empresarial será abordado, neste estudo, sob o foco de redes interorganizacionais de cooperação.

## 2.2. Redes interorganizacionais

As redes empresariais têm sido objeto de muitas abordagens diferentes; para se ter uma ideia, Araujo & Easton (1996) identificaram nada menos que dez diferentes escolas ou tradições. No entanto, a maioria das pesquisas tem se concentrado sobre as características gerais das redes, ou seja, sua evolução, sua estrutura e seus processos de desenvolvimento (MÖLLER & HALINEN 1999). Muito menos atenção tem sido dada à gestão dos relacionamentos interorganizacionais, sobre criação de valor, e teorias emergentes de governança da rede (AMIT & ZOTT, 2001; GULATI, NOHRIA & ZAHEER, 2000; JONES, HERSTERLY & BORGATTI, 1997). Corroborando o que foi dito, estes estudos têm focado as organizações em rede, com o intuito de caracterizá-las e ressaltar sua importância para o sucesso das organizações e o desenvolvimento de regiões e da sociedade como um todo (POWELL, 1998; HOLM, ERIKSSON & JOHANSON, 1996; NOHRIA, 1992; MILES & SNOW, 1992; GURISATTI, 2002; PERROW, 1992). Desses estudos, decorre que a formação das redes torna-se uma forma de as empresas organizarem-se para competir em escala local, regional e global, diminuindo assim os custos e os investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado globalizado. Salancik (1995: 12) observou que “a análise de redes corrige uma tendência na teoria das organizações de se preocupar com as árvores ao invés da floresta”. Nohria (1992) propôs que, dentro desse foco de estudo, a estrutura de qualquer organização precisa ser entendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos na organização e de como eles são desenhados, seja separadamente, seja em várias combinações.

As redes podem criar valores que são imitáveis e insubstituíveis, além de trazer recursos tanto para a rede quanto para seus integrantes (GULATI, 1999). Esses recursos são apresentados em termos de estrutura de rede, sociedade e através de laços. Como

resultado, os recursos da rede, ao contrário dos recursos de uma empresa individual, situam-se no conjunto das relações entre as empresas, e não dentro das próprias empresas. Ao participar da evolução e das trocas que acontecem dentro da rede, uma empresa pode ter acesso a valiosos instrumentos até então desconhecidos e, a partir de então, descobrir novas oportunidades. Assim, a rede de uma empresa e os recursos envolvidos nos relacionamentos podem servir como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (GULATI, NOHRIA & ZAHEER, 2000).

## 2.3. Redes de cooperação

Como já mencionado, acordos de cooperação entre firmas existem há séculos. Mas, se até os anos 1980, ao se falar em cooperação, acordos como os cartéis eram os mais citados, hoje, com o quadro de globalização e de mudança radical de paradigma tecnológico, a cooperação apresenta-se mais pelo seu caráter “benévolo” de acordos, visando à inovação (GRASSI, 2007).

Nesse sentido, a cooperação interfirmas é vista como uma estratégia que visa à aglutinação e ao desenvolvimento de capacitações e competências complementares, permitindo maiores oportunidades de aprendizado conjunto e reforçando mutuamente a competitividade dos integrantes do arranjo cooperativo (GRASSI, 2007). Essa ideia foi inicialmente desenvolvida no estudo de Richardson (1972), que, influenciado por Penrose (1959), já ressaltava a importância das capacitações em acordos cooperativos.

Outra abordagem é a de que as redes de cooperação caracterizam-se como um grupo de produtores que colaboram entre si, visando a atingir objetivos comuns através de relações horizontais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Sob esse enfoque, Wegner, Maciel, Schmitt & Wittmann (2004) enfatizaram que as redes de empresas podem apresentar a configuração de redes horizontais, que se caracterizam pela colaboração entre organizações que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar. Normalmente, as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando à obtenção conjunta de benefícios, como aprendizagem, legitimação, *status* e benefícios econômicos (PODOLNY & PAGE, 1998).

Visto que, com o estabelecimento de relações de reciprocidade em arranjos empresariais, buscam-se vantagens competitivas, as organizações precisam estar atentas a possíveis comportamentos oportunistas de um dos integrantes, que pode visar apenas a tirar proveito sem as devidas contrapartidas.

Para avaliar as vantagens competitivas, diferentes autores optaram por prismas semelhantes, porém diversos, de análise. As características de uma rede de cooperação, por exemplo, podem ser identificadas, segundo Geindre (2001), através de cinco pontos fundamentais: (a) tempo de existência; (b) confiança; (c) dependência compartilhada e interdependência; (d) especificidade dos propósitos da relação; e (e) natureza dos ganhos obtidos. Pereira & Pedrozo (2005), por sua vez, abordaram os seguintes fatores: (a) oportunismo; (b) confiança; (c) redução custos; (d) *status*; e (e) liderança como determinantes na formação de relacionamentos interorganizacionais. Já para Verschoore & Balestrin (2006), cinco fatores competitivos são fundamentais: (F1) ganhos de escala e poder de mercado; (F2) provisão de soluções; (F3) aprendizagem e inovação; (F4) redução de custos e riscos; e (F5) relações sociais. O estudo de Marchalek, Rebelato & Rodrigues (2007) considerou os fatores comunicação, confiança e divisão de riscos/recompensas como os indicadores que avaliam maior ou menor discrepância de percepção entre os relacionamentos interorganizacionais.

## **2.4. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação**

Nesta investigação, optou-se pela aplicação do modelo proposto no estudo de Verschoore & Balestrin (2006), por se considerar rica tal abordagem, uma vez que, além de aspectos da situação atual, leva em conta o desenvolvimento futuro, tanto em nível individual (membros) quanto em nível conjunto (rede). Além disso, sendo uma pesquisa nacional, considerou-se que seria a mais apropriada à realidade apresentada. Ainda que não seja um modelo validado, espera-se que os resultados do presente trabalho auxiliem na incorporação de mais evidências que, posteriormente e em conjunto com outras pesquisas, sustentem a legitimidade do modelo.

Será apresentado sinteticamente, a seguir, cada um dos fatores competitivos sugeridos por esses autores.

### **2.4.1. Ganhos de escala e poder de mercado (F1)**

Segundo Verschoore & Balestrin (2006), fator “ganhos de escala e poder de mercado” está positivamente correlacionado com o crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a sua capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado. A economia de escala, o poder de mercado e a busca por melhores condições de preços junto a fornecedores estão entre as principais motivações das empresas para formarem uma rede (PERROW, 1992; OLIVEIRA & EBERS, 1998; AMATO NETO, 2000). O propósito central das empresas em rede traduz-se na tentativa de associar as características que lhes sejam favoráveis – como flexibilidade e agilidade (CASAROTTO FILHO, 2001) – com a economia de escala das grandes empresas, de maneira a possibilitar uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura única (VERSCHOORE & BALESTRIN, 2006).

### **2.4.2. Acesso a soluções (F2)**

O fator “acesso a soluções” diz respeito a todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos associados, que, de certa forma, têm relação com as motivações das empresas para atuar em rede (VERSCHOORE & BALESTRIN, 2006). Na visão de Lipnack & Stamps (1994), ao se associarem a uma rede, as empresas geralmente buscam soluções em áreas nas quais dispõem de competências específicas.

Por esse motivo, dentre as motivações para associação em rede, destacam-se as seguintes: *marketing* conjunto, treinamento, recursos e pesquisas e desenvolvimento. Amato Neto (2000) entende que, atuando em rede, as empresas podem complementar-se mutuamente, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos) como nos aspectos mercadológicos (redes de distribuição), além de poderem desenvolver sistemas de informação para disseminação eletrônica de soluções entre os parceiros (BALESTRIN, VARGAS & FAYARD, 2005).

### **2.4.3. Aprendizagem e inovação (F3)**

O fator “aprendizagem e inovação” refere-se a um dos elementos competitivos que mais geram benefícios para os integrantes de uma rede. Verschoore & Balestrin (2006) afirmam que a aprendizagem é um processo contínuo e coletivo, que ocorre através da troca de experiências e conhecimentos entre os membros da rede.

choore & Balestrin (2006) o definiram como “o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados a as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes”. As formas de transferência de aprendizagem ocorrem na rede por meio da interação das empresas e mediante participação em cursos, palestras e serviços de consultoria e de desenvolvimento empresarial (BALESTRIN & VARGAS, 2004), bem como por intermédio de práticas rotineiras de colaboração (POWELL, 1998) ou, ainda, como salientou Kraatz (1998), por meio do desenvolvimento de competências de habilidades coletivas. As interações proporcionadas pelas ações colaborativas possibilitam que os membros da rede usufruam de novos conhecimentos e conceitos, métodos, estilos, maneiras de abordagem da gestão, de resolução de problemas e de condução de seus negócios. Por esses aspectos, considera-se que a cooperação empresarial facilita o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e favorece o rápido acesso às novas tecnologias, através dos seus canais de informação (VERSCHOORE & BALESTRIN, 2006). Ao lado disso, a inovação pode ser vista como resultado de processos paralelos de compartilhamento de informações e da difusão de conhecimentos (DE PROPRIS, 2002; PATRUCCO, 2003).

#### **2.4.4. Redução de custos e riscos (F4)**

A cooperação empresarial por intermédio de uma rede formal propicia um conjunto de vantagens fundamentais para o fortalecimento dos integrantes. Uma delas é a possibilidade de dividir entre os integrantes os custos e os riscos incorridos em operações comuns. Sabe-se que, para o desenvolvimento de estratégias, de pesquisas e competências, além de outras necessidades das empresas, incidem custos de diversos tipos. Segundo Ebers & Grandori (1997), as organizações incorrem em diversos custos internos e externos, afora os custos de formação, estabelecimento e formação da rede. A grande vantagem é, pois, a possibilidade de dividir entre os associados os custos e os riscos incorridos nessas ações. Assim, embora uma empresa não possa eliminá-los completamente, a formação de redes possibilita reduzir de maneira significativa a incidência dos custos entre os associados (VERSCHOORE & BALESTRIN, 2006).

Por conseguinte, a redução de custos e riscos é um dos principais elementos motivadores da cooperação em rede (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004). Uma das maneiras de alcançar tais ganhos se configura por meio da complementaridade (RICHARDSON, 1997). Trata-se de um elemento crucial, pois a complementaridade permite a criação de redes desenhadas para lidar com situações complexas (MILES & SNOW, 1986). Em outras palavras, as redes facilitam o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não existentes na empresa e, também, sua combinação com aqueles disponíveis na rede (KAY, 1998).

#### **2.3.5. Relações sociais (F5)**

De acordo com Verschoore & Balestrin (2006), o fator “relações sociais” diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução dos relacionamentos do grupo para além daquelas puramente econômicas.

De acordo com Perrow (1992), a organização de empresas em rede configura-se como a forma organizacional mais indicada a gerar relações sociais profícuas, por possibilitar experiências de auxílio mútuo, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários e por permitir a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Um ponto importante nas relações sociais é o oportunismo, que está relacionado com o padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse (BALESTRIN & ARBAGE, 2007), surgido muitas vezes pela rivalidade entre as partes. O oportunismo associa-se em essência à ideia dos custos de transação presentes nas relações econômicas entre as organizações, decorrentes de transações ineficientes das firmas com o mercado, devido à inabilidade de administradores e à imprevisibilidade de acontecimentos futuros (WILLIAMSON, 1979). Experiências bem-sucedidas de cooperação empresarial devem-se, em grande parte, à existência de capital social e de confiança entre os membros de uma organização (MALAFAIA, WEGNER, MACIEL & CAMARGO, 2007).



### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo de caso foi realizado em uma rede do setor de imobiliárias, denominada “Rede Imobiliária”, sediada em Santa Maria, reunindo nove empresas e constituída em 11 de outubro de 2007. A escolha da “Rede Imobiliária” como objeto de estudo atendeu às seguintes motivações: (a) trata-se de uma rede relativamente recente; (b) é a primeira rede de imobiliárias do segmento imobiliário no Rio Grande do Sul; e (c) compõe-se de pequenas e médias empresas.

Trata-se de uma pesquisa qualitativo-descritivo para a qual se optou pelo estudo de caso (YIN, 2005). Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2005), utilizaram-se múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, os dados foram obtidos através de entrevistas em profundidade. Para Marconi & Lakatos (2005), a entrevista tem como objetivo principal adquirir informações sobre determinado assunto ou tema e permite a obtenção não apenas de dados quantitativos, mas também uma visão com maior profundidade do objeto em estudo. As entrevistas tiveram como base um roteiro de questionário semiestruturado, modelo este em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (MARCONI & LAKATOS, 2005). De maneira mais enfática, Easton (2000) defendeu que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender mudanças ocorridas em nível de redes.

Foram realizadas dez entrevistas, sendo oito com diretores e proprietários das empresas, e duas com funcionários da parte administrativa da rede. Adicionalmente, foram utilizados materiais institucionais da rede, documentos internos e matérias jornalísticas, além da observação simples por ocasião das entrevistas.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos cinco fatores competitivos idealizados por Verschoore & Balestrin (2006), que representam as cinco categorias de análise. Os componentes identificados nas falas dos entrevistados possuem relação direta com os elementos conceituais e fundamentam a interpretação da análise temática, consoante o disposto no Quadro 1.

A opção pelo modelo proposto por Verschoore & Balestrin (2006) deveu-se ao fato de ele identificar

e aglutinar em cinco fatores o extenso número de condicionantes da competitividade de empresas associadas em rede. A partir desses fatores, tornou-se possível a verificação da presença dos mesmos e sua importância para as empresas associadas.

As entrevistas foram gravadas em áudio para posterior análise. O material coletado nas entrevistas foi ouvido várias vezes, visando-se a obter o perfeito significado das falas. A etapa seguinte foi a construção de mapas de associação de ideias com os trechos das entrevistas a fim de facilitar o processo de interpretação e visualização das evidências.

Os mapas de associação de ideias podem ser entendidos como um recurso de visualização, cujo objetivo é subsidiar a organização do processo de interpretação de dados, objetivando facilitar a comunicação de seus resultados (VERGARA, 2006). Esses mapas permitem a visualização dos sentidos atribuídos nos discursos dos entrevistados por meio de uma disposição em categorias (SPINK & LIMA, 1999), as quais foram obtidas a partir do objetivo da presente pesquisa. Além disso, os mapas de associação de ideias mantêm a transcrição da entrevista de forma contínua, não alterando a sequência e o conteúdo da entrevista. Ou seja, foi construída uma tabela com o número de colunas de acordo com as categorias criadas, a transcrição foi transposta integralmente, sendo os trechos da entrevista deslocados conforme a coluna/categoria pertinente (SPINK & LIMA, 1999).

Após a construção dos mapas de associação de ideias, procedeu-se à análise dos dados, que se baseou na verificação minuciosa de conteúdos, visando a uniformizar os dados empíricos dos temas dos discursos dos entrevistados. O resultado dessa análise voltou-se para a elaboração de uma síntese das opiniões convergentes dos entrevistados, além de destaque para as discordâncias e dissonâncias encontradas. Optou-se pela análise de conteúdos por se acreditar que esta metodologia de pesquisa é capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto (BARDIN, 1977).

De acordo com Bauer & Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Essa etapa teve o propósito de identificar

**Quadro 1:** Categorias e componentes para análise temática

Categoria	Componente	Autoria
Ganhos de escala e poder de mercado	Poder de barganha	van Waarden (1992); Perrow (1998); Amato Neto (2000); Best (1990).
	Força de mercado	
	Credibilidade	
Provisão de soluções	<i>Marketing</i>	Lipnack & Stamps (1994); Amato Neto (2000); Casarotto Filho (2001); Balestrin, Vargas & Fayard (2005); Jarillo (1988).
	Soluções tecnológicas	
	Capacitação	
	Flexibilidade	
Aprendizagem e inovação	Disseminação de informações	Powell (1998); Kraatz (1998); Balestrin & Vargas (2004); De Propriis (2002); Verschoore & Balestrin (2006); Perrow (1992); Granovetter (1992); Nonaka & Takeuchi (1997).
	Aprendizagem coletiva	
	Processo de inovação	
Redução de custos e riscos	Confiança como redutor de custos de transação	Williamson (1979); Ebers & Grandori (1997); Amato Neto (2000); Malafaia <i>et al.</i> (2007); Miles & Snow (1986).
	Atividades compartilhadas	
	Custos e riscos compartilhados	
Relações sociais	Ampliação da confiança	Powell (1990); Park (1996); Jones, Hasterly & Borgatti (1997); Ring & van de Ven (1994); Balestro (2004); Balestrin & Vargas (2004); Carrão (2004); Burt (1992); Moody & White (2003).
	Limitação do oportunismo	
	Mecanismos de coordenação	

Fonte: adaptado de Verschoore & Balestrin (2006).

conteúdo geral apresentado pelos entrevistados, o qual foi, em seguida, confrontado com os elementos conceituais (YIN, 2005).

A seguir, será inicialmente apresentado o caso da rede imobiliária estudada. Na apresentação dos resultados, foi utilizado o Quadro 1, o qual facilita uma visualização clara das categorias, dos componentes e dos trechos dos relatos das entrevistas que foram realizadas.

#### 4. O CASO REDE IMOBILIÁRIA

A lógica de atuação em rede no Brasil se consolidou a partir da década de 1990, impulsionada pela necessidade de maior eficiência e eficácia empresarial diante da crescente competitividade e das limitações de recursos e conhecimentos das firmas individuais. A criação e o desenvolvimento de redes entre empresas no País ganharam força a partir de meados do ano 2000, como uma alternativa para enfrentar os crescentes desafios impostos pelo mercado interno e mundial (GHISI, 2005), formalizando-se uma ação conjunta para reforçar a ação individual de cada um dos membros.

O caso em foco foi aplicado à Rede de Imobiliárias de Santa Maria (Associação Rede Imobiliárias), sediada em Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Com base no

referencial teórico, classificou-se a “Associação Rede Imobiliárias” como “rede horizontal”, uma vez que a intenção dos membros é buscar a soma de esforços para alcançar determinados objetivos comuns e por enquadrar-se nas características descritas no estudo realizado por Balestrin & Vargas (2004).

A Associação Rede Imobiliárias, formada por 12 imobiliárias, foi criada em 2006 com o objetivo de ganhar competitividade e trocar conhecimentos. Nos primeiros anos, entretanto, duas imobiliárias retiraram-se da rede por questões de assimetrias estratégicas.

Deve-se ressaltar que a principal motivação para a criação da Rede Imobiliária foi a “vontade de crescer e ter uma parceria melhor para com os colegas das imobiliárias”. Em período recente, outra empresa deixou a rede, sendo que, atualmente, a Rede Imobiliária reúne nove empresas. Juntas, elas possuem 30 corretores imobiliários e em torno de 441 imóveis cadastrados para comercialização na rede.

##### 4.1. Percebendo os fatores competitivos na Associação Rede Imobiliárias

O presente estudo teve como principal objetivo verificar, em uma rede de imobiliárias do Estado do Rio Grande do Sul, se há ou não a ocorrência de



fatores competitivos observados por Verschoore & Balestrin (2006) e como se apresentam, a saber: (1) ganhos de escala e de poder de mercado; (2) acesso a soluções; (3) aprendizagem e inovação; (4) redução de custos e riscos; e (5) relações sociais. A partir da identificação da ocorrência de tais fatores, procurou-se confirmar se de fato se revelam como fatores competitivos. Escolhida para a pesquisa, a Rede Imobiliária reúne nove empresas de pequeno e médio porte. É uma rede do tipo horizontal; portanto, com as mesmas características do estudo realizado por Verschoore & Balestrin (2006). Com base na percepção dos entrevistados e na análise dos documentos consultados, algumas considerações podem ser feitas.

Com relação aos fatores competitivos utilizados pelas empresas associadas, o estudo de caso Associação Rede Imobiliárias possibilitou identificar aspectos interessantes. A análise do fator F1 (ganhos de escala e poder de mercado) indicou que a criação da Rede Imobiliária baseou-se na ideia de “juntar forças para ter mais visibilidade no mercado e ter mais ofertas de venda”. Pela cooperação em rede, as empresas participantes passaram a ter, dentre outros diferenciais, maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros (CAMPBELL & GOOLD, 1999) e maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e de ampliar a exposição pública (LORENZONI & BADEN-FULLER, 1995). 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 (VAN WAARDEN, 1992). Na análise das entrevistas, foram identificados aspectos que demonstram a importância do fator F1, como mostra o Quadro 2.

O conteúdo das entrevistas confirma a importância do fator F1 (ganhos de escala e poder de mercado). Na rede pesquisada, a união dos integrantes faz com que consigam com maior facilidade descontos e vantagens na compra de materiais necessários para seu crescimento, ou seja, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede.

Evidenciou-se, pelo fator F1 (ganhos de escala e poder de mercado), que, na medida em que gera

significativos benefícios para os associados, seja economicamente na compra em conjunto de produtos para as imobiliárias, seja por meio do poder de barganha exercido junto às construtoras para a comercialização de novos empreendimentos, obtenção de acordos comerciais em condições especiais e exclusivas entre os integrantes.

O fator F2 (acesso a soluções), como já enfatizado, diz respeito a todos os serviços, produtos e recursos de infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos associados. Parte dos problemas enfrentados por uma empresa de pequeno porte pode ser superada pelo desenvolvimento de soluções a partir da rede na qual ela se insere. Com relação às soluções de *marketing*, a rede está evoluindo, baseada em ações conjuntas em veículos de comunicação, cartões comemorativos e ações internas da rede.

Verificou-se que a Rede Imobiliária recebeu da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e do Programa Redes de Cooperação oferecido pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Regional da UFSM um apoio na sua formação que foi determinante para seu posicionamento e suas diretrizes atuais.

As redes de cooperação podem suprir as necessidades de capacitação de seus associados por meio de treinamentos e de consultorias, pois elas têm as melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas. Paralelamente, as redes podem desenvolver sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre seus associados (ROCKART & SHORT, 1991), fato que se confirmaram na rede de imobiliárias. Atualmente, a maioria dos imóveis disponíveis para comercialização está vinculada à rede e está cadastrada em um sistema único, possibilitando, além de trocas de experiências, melhoria no fluxo de informação.

No Quadro 3, a seguir, são apresentados trechos das entrevistas que mostram a ocorrência do fator F2 (acesso a soluções).

Além do apoio recebido da UFSM na formação e na profissionalização da rede, outro fator crucial comentado por todos os entrevistados, foi a aqu

<sup>1</sup> Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

**Quadro 2:** Depoimentos da categoria “ganhos de escala e poder de mercado” (fator F1)

Categoria	Componente	Trecho da entrevista
<b>F1 – Ganhos de escala e poder de mercado</b>	<b>Poder de barganha</b>	[...] nos postos de combustível, claro, somos em 30 corretores, queremos desconto de combustível. [...] telefone celular com a portabilidade e estamos procurando um pacote que seja bom pra todos, [...] todos compraram, agora, um livro de Direito imobiliário e, graças à rede, conseguimos um abatimento [...] (entrevistado 2).[...] nós barganhamos imóveis comuns a todos, todos se utilizam daquela panela, vamos dizer assim. Nosso objetivo principal é manter um cadastro maior de imóveis para que todos se sirvam dele [...] (entrevistado 4).
	<b>Força de mercado</b>	[...] oferecemos para as construtoras suporte de vendas [...] como somos em nove, cada imobiliária tem uns três ou quatro corretores, daí dá 30 pessoas vendendo os produtos deles [...] (entrevistado 3).
	<b>Credibilidade</b>	[...] com a união desse grupo, a gente se torna muito mais forte, temos muito mais credibilidade [...] (entrevistado 1).Ela te abre mercado. Hoje, o fato de eu ir lá e agendar um imóvel e dizer que eu sou da rede, o vendedor do imóvel já entende como uma grande possibilidade de vender rápido [...] Você é uma rede, então você está dentro daquela rede, tem um outro conceito; então você é mais valorizado, isso é também uma grande vantagem (entrevistado 6).
	<b>Relações comerciais</b>	[...] os empresários que foram convidados do ramo imobiliário estiveram presentes, então mudou toda a concepção deles também [...] nos viram como uma grande chance de vender rapidamente o empreendimento, se (sic) unir proporcionou um grande cadastro de clientes [...] (entrevistado 6).[...] A ideia da rede é de ter um maior número de negócios, mesmo que seja dividido [...] (entrevistado 7).

Fonte: elaborado pelos autores.

**Quadro 3:** Depoimentos da categoria “acesso a soluções” (fator F2)

Categoria	Componente	Trecho da entrevista
<b>F2 – Acesso a soluções</b>	<i>Marketing</i>	O departamento de <i>marketing</i> é recente na Rede Imobiliárias e realiza basicamente a propaganda e a comunicação interna da rede; cria os materiais como cartões de visita e atividades com <i>e-mail</i> e <i>marketing</i> . O plano da rede é trabalhar com mais veículos de comunicação, além da mídia impressa [...] (entrevistado 9).
	<b>Consultorias</b>	[...] o que impulsionou realmente a nossa rede foi esse programa Redes de Cooperação, programa desenvolvido pelo (sic) Sedai através do governo do Estado. A gente se identificou com esse programa. E foi através da UFSM, no início, que a gente tinha uns consultores que nos davam assessoria, que foi bem interessante o trabalho. [...] (entrevistado 1).
	<b>Capacitação</b>	Na parte de treinamento, a gente adquiriu um <i>software</i> que interligou todas as empresas. Isso aí foi um grande diferencial. Um <i>software</i> que cadastra desde o cliente até o imóvel, cadastra o comprador, o vendedor e o imóvel [...] O cadastro de imóveis é interligado. Eu tenho acesso hoje do meu computador a qualquer uma das empresas integrantes [...] (entrevistado 1).[...] existe um treinamento muito grande em cima dos corretores e dos próprios proprietários também [...] (entrevistado 6).

Fonte: elaborado pelos autores.

sição de um sistema de informação que possibilitou o acesso a todas as imobiliárias, como comprovou o entrevistado 7:

(...) o programa que a gente tem que unifica as imobiliárias da rede com cadastro único de imóveis, [...] que é controlado pela central

de atendimento, é uma coisa que eu acho que veio trazer bastante benefício, porque a gente hoje trabalha unificado e tem um número muito maior de imóveis cadastrados unificados entre todos (entrevistado 7).

No tocante ao fator F2 (provisão de soluções), a análise das entrevistas revelou que a cooperação empresarial vivenciada na Rede Imobiliária é responsável por contribuir com boa parte das necessidades individuais dos associados. Nesse aspecto, destacam-se principalmente o sistema Vista, onde os imóveis estão cadastrados, contribuindo para um maior relacionamento entre os associados. Verificou-se, ainda, que a rede disponibiliza também uma central de atendimento que proporciona total suporte operacional para ações da rede, tanto para operacionalização como para manter a comunicação ativa entre os associados e seus clientes.

Quanto ao fator F3 (aprendizagem e inovação), a análise das entrevistas revelou que a disseminação da informação foi apontada por unanimidade como um dos principais benefícios auferidos pelas empresas da Rede Imobiliárias. Assim, confirma-se mais uma vez que a troca de informações assume importância central na relação interempresarial, na medida em que eleva o nível de conhecimento do grupo, funcionando como um *benchmarking* interno e aumentando as chances de um maior aprendizado entre os associados. A troca de informações pelos associados da rede ocorre tanto formalmente, por meio de reuniões semanais administrativas, reuniões de negócios, quanto informalmente (nas negociações em parceria). As informações compartilhadas com maior frequência giram em torno do sistema Vista, especificamente sobre os imóveis para comercialização, por *e-mail* e pela central de atendimento. A aprendizagem coletiva ocorre por ocasião de cursos e palestras, bem como por meio de treinamentos oferecidos aos corretores e também de treinamentos que eles recebem das construtoras sobre os empreendimentos disponíveis para comercialização, cujo principal objetivo é preparar os corretores e associados para realizarem negociações com mais segurança. Em relação ao processo de inovação, percebe-se que houve uma substancial melhoria no compartilhamento de informações e de conhecimento entre os atores internos, gerada pelas ações de cooperação, fato que contribui para construção de relacionamentos onde as empresas tendem a complementar-se mutuamente em suas habilidades, vindo ao encontro do que Amato Neto (2000) afirmara. Além disso, o desenvolvimento de inovação na rede estudada segue a abordagem de De Propriis (2002), segundo a qual “a

inovação resulta de processos paralelos de compartilhamento de informação e da difusão de conhecimento codificado e não codificado canalizados por meio das relações interempresas”. Esse fato pode ser observado nas falas organizadas no Quadro 4, onde é possível perceber que a troca de informações e o compartilhamento de experiências entre os membros da rede levam ao aprendizado.

Concernente ao fator F3 (aprendizagem e inovação), a pesquisa revelou que a disseminação da informação acontece tanto formal quanto informalmente, sendo apontada por unanimidade como principal benefício e promotora do aprendizado entre os associados. A aprendizagem coletiva na rede ocorre por meio de treinamentos, cursos, acesso a palestras e a eventos da área, que visam a transmitir conhecimentos técnicos e operacionais, os quais são repassados para todos os integrantes. A inovação resulta de processos paralelos de compartilhamento de informação, gerados pelas ações de cooperação e da difusão de conhecimento codificado e não codificado, canalizados por meio das relações interempresas (DE PROPRIIS, 2002: 337), estimulando a troca de informações e o aprendizado coletivo.

No tocante ao fator F4 (redução de custos e riscos), verificou-se que os associados da Rede Imobiliária valorizam os ganhos obtidos com a divulgação das comissões, principalmente por reconhecerem que incorrem em custos menores, visto que se beneficiam de um parceiro para auxiliar na comercialização, o que ratifica a observação de Jarillo (1988) sobre as vantagens que normalmente outros competidores não conseguem obter.

Observou-se como um dos pontos mais relevantes na rede o fato de que a convivência pacífica durante longo tempo acabou gerando um relacionamento democrático e de amizade, reconhecido pelos associados como valor a ser cultivado, que se traduz em aumento do conhecimento e da confiança mútua, valores comparáveis à complementaridade, segundo os argumentos delineados por Powell (1990).

Os depoimentos relacionados ao fator F4 (redução de custos e riscos), reproduzidos no Quadro 5, revelam como a confiança e as atividades compartilhadas contribuem para o sucesso da Rede.

**Quadro 4:** Depoimentos da categoria “aprendizagem e inovação” (fator F3)

Categoria	Componente	Trecho da entrevista
<b>F3 – informação Aprendizagem e inovação</b>	<b>Disseminação de</b>	[...] o mercado tá exigindo muito do profissional, hoje a Internet te dá uma facilidade, gente, mesmo depois da formação da rede que a gente conseguiu fazer <i>site</i> , a maioria não tinha, isso foi uma coisa assim, uma ferramenta a mais, fiz vários negócios tendo o <i>site</i> . Só que <i>site</i> é de duas mãos a situação ( <i>sic</i> ), que o cliente vem com toda a informação, muitas vezes vem até com o imóvel já impresso, e diz: “ó, quero olhar esse e esse imóvel”. Então, hoje com o <i>site</i> facilita o trabalho, as pessoas estão lá 24 horas acessando, como a gente trabalha com cidades próximas, 40 municípios que são clientes potenciais em adquirir aqui, então o pessoal vem já com a informação, eu quero olhar esse imóvel em tal lugar, assim, assim. E se tu não tiveres ( <i>sic</i> ) preparado pra isso [...] (entrevistado 1). [...] todas as reuniões feitas saem a com ata e com a assinatura, na hora da reunião, e depois, através da secretaria. é passado o que foi definido para todos os imobiliários [...] (entrevistado 5).
	<b>Aprendizagem coletiva</b>	[...] Uma troca muito grande de experiência. E a questão dos treinamentos: hoje. para ti ( <i>sic</i> ) contratar uma pessoa para fazer um treinamento numa empresa de pequeno porte. fica difícil. Agora, esse ano mesmo, a gente já fez três ou quatro treinamentos. Desse <i>software</i> também a gente teve, na semana passada. até um treinamento para atualizar o pessoal, já passamos um DVD onde ( <i>sic</i> ) têm todos os passos... Então, isso aí facilita na troca de experiência, na troca de informação, tudo isso é dia a dia. [...] (entrevistado 1).
	<b>Processo de inovação</b>	A troca de experiência foi boa, eu tinha coisas boas pra dar para eles e peguei coisas boas deles. E isso teve participação de todos. Sempre que a gente faz alguma modificação na própria rede, a gente conversa entre si para saber o que vai fazer, até mesmo na minha imobiliária, vamos dizer que eu quero fazer alguma coisa eu converso com eles para ver se eles já não fizeram, se eles fizeram e deu certo... Aí eu tô no caminho certo. Se eles disseram “ó, eu já fiz, mas me deu problema neste ângulo”, daí eu mudo para outro (entrevistado 3).

Fonte: elaborado pelos autores.

**Quadro 5:** Depoimentos da categoria “redução de custos e riscos” (fator F4)

Categoria	Componente	Trecho da entrevista
<b>F4 – Redução de custos e riscos</b>	<b>Confiança como redutor dos custos de transação</b>	A confiança é considerada alta, e informações estratégicas são trocadas e experiências são compartilhadas. Atualmente, a busca é não perder o cliente e procura-se, primeiro, a solução dentro da rede, e vale mais ganhar menos, formando parcerias com os outros associados da rede, do que perder a venda para concorrentes [...] (entrevistado 10).A gente tem mais segurança ao abordar o cliente. Tanto no ( <i>sic</i> ) cliente que está trazendo o imóvel, quanto no cliente que ( <i>sic</i> ) tu tá vendendo [...] (entrevistado 7).
	<b>Atividades compartilhadas</b>	Sim, a gente faz estratégias conjuntas. Isso é importante. Eu acho que isso foi uma das coisas que também possibilitou a rede [...] (entrevistado 1).[...] comissão em função de vendas, nós fizemos, em partes iguais, pois pode acontecer o seguinte, eu ter o imóvel e não ter o cliente e a outra imobiliária ter o cliente e não ter o imóvel então a gente se junta e vendemos e a comissão é vendida meio a meio [...] (entrevistado 3).
	<b>Complemen- taridade</b>	[...] em termos de retorno financeiro, a rede representa 30 a 40% nas vendas. É um bom negócio. É bem representativo. A gente não se vê mais sem ter essa estrutura hoje. Questão de negociação é muito mais interessante de se fazer, te possibilita uma força maior estar unido (entrevistado 1).Existe uma dependência muito grande porque nós temos um cadastro único de imóvel, nós já temos regras que servem para todos [...] (entrevistado 6).O que acontece quando senta um cliente aqui, a gente diz que, em tais e tais imobiliárias, a gente tem acesso e que ele não precisa ir lá porque a gente procura para ele, para facilitar tanto para nós quanto para ele (entrevistado 7).

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao fator F4 (redução de custos e riscos), observou-se que os associados da Rede Imobiliária beneficiam-se das diversas fontes de eficiência dela decorrentes, como as já citadas anteriormente, dentre outras que implicam menores custos e diluição dos riscos entre os associados. As ações compartilhadas nas comercializações promovem aos associados, como citado nas entrevistas pelo entrevistado 7, mais tempo para que se dediquem além da rede ao seu negócio, buscando com isso o crescimento individual e coletivo. Ainda, a participação em eventos e feiras é menos cansativa, pois ela é dividida entre os integrantes, de modo que o conhecimento chega a todos da mesma forma. Verificou-se também que a Rede Imobiliária tira proveito da confiança acumulada ao longo do tempo, e que, em decorrência desse clima de confiança mútua e amizade, reduzem-se ainda mais os custos de transação.

No que tange ao fator F5 (relações sociais), as evidências indicam que a base para o estágio atual da confiança entre os membros da Rede Imobiliária foi adquirida ao longo do tempo, como citado por um dos entrevistados e demonstrado no Quadro 6 abaixo. No início, eles tinham receio de disponibilizar seus recursos para outro associado, pois este ainda era visto como um concorrente. Esse fato segue a abordagem de Powell (1990), segundo a qual, nessas condições, a reciprocidade acentua-se em razão de uma perspectiva de longo prazo, promovendo o aprendizado, a troca de informações e a ampliação da confiança.

O acúmulo de confiança e capital social por um determinado grupo de pessoas potencializa a capacidade individual e coletiva por meio de práticas colaborativas (COLEMAN, 1990). Dessa forma, um dos grandes benefícios das redes de cooperação é sua capacidade de proporcionar, em seu interior, as condições necessárias para a emergência da confiança e do capital social. O fator “Relações sociais” diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. Os trechos das entrevistas com os diretores da Rede Imobiliárias relacionados ao fator F5 encontram-se reproduzidos no Quadro 6.

Com relação ao fator F5 (relações sociais), foi possível observar que, embora o capital social acu-

mulado tenha gerado um clima de confiança e amizade entre os associados, a rede possui mecanismos sociais de defesa contra eventuais ações oportunistas, destacando-se as reuniões semanais que são realizadas e, como verificado nas respostas do entrevistado 3, “a gente tem direitos e deveres bem determinados”. Adicionalmente, notou-se que o principal obstáculo que pode ocorrer na rede é o da relação rede-integrante-cliente, pois “o cliente não tem dono”, e isso pode gerar um problema para o relacionamento, fato que até então não aconteceu por terem um relacionamento, como demonstrado no fator F5, de laços familiares.

Corroborando estas questões, Böhe & Silva (2004) estudaram os benefícios das relações sociais em uma rede do segmento de panificação. Nesse estudo, a rede desenvolveu intensa relação de grupo, gerando elevada confiança entre os associados e proporcionando defesas contra ações antieconômicas ou oportunistas de algum membro. “Caso um empresário se comporte de forma desleal ou oportunista, a assembleia pode sugerir excluí-lo da rede, o que já aconteceu com várias empresas durante os dois primeiros anos de existência da mesma rede” (BÖHE & SILVA, 2004: 166). Fato similar aconteceu na Rede Imobiliária, pois, inicialmente, eram 12 associados, sendo que dois saíram por questões individuais e um saiu por convite dos próprios associados, assim como no caso de Böhe & Silva (2004).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito da gestão das empresas associadas, os resultados encontrados indicam que a Rede Imobiliária utiliza os cinco fatores competitivos e que a cooperação em rede tem-se revelado alternativa viável como estratégia de sobrevivência tanto no âmbito do crescimento individual de cada associado quanto para a rede estabilizar-se num mercado altamente competitivo, como o do ramo imobiliário.

O presente estudo pretendeu contribuir para a pesquisa sobre redes de cooperação. Os resultados da investigação aqui relatados demonstram que a Rede Imobiliária utiliza os cinco fatores competitivos propostos por Verschoore & Balestrin (2006) e que a cooperação em rede tem-se revelado alternativa viável como estratégia de crescimento individual.



**Quadro 6:** Depoimentos da categoria “relações sociais” (fator F5)

Categoria	Componente	Trecho da entrevista
<b>F5 –Relações sociais</b>	<b>Ampliação da confiança</b>	[...] o bom da rede é esse livre acesso que a gente tem. Outro integrante pode vir aqui na minha imobiliária com um cliente e atender ele e também eu posso ir a qualquer imobiliária da rede e atender um cliente lá, caso eu não esteja conseguindo aqui [...] A parceria é real. Claro que tem uns (sic) que tu tens mais afinidade, mas não é que não se pode confiar em todos [...] (entrevistado 2).[...] tenho acesso às chaves, a tudo. Não existem restrições. Posso ir lá com o cliente. Não existem restrições quanto a abrir para outra imobiliária. Hoje está bem mais difundido, no início tinha um pouco de medo, mas hoje, não. Está bem tranquilo isso aí [...] [...] e eu acho que nós temos muito mais, nós descobrimos que nós tínhamos muito mais capacidade do que nós estávamos apresentando [...] (entrevistado 6).[...] mas teve o caso em que eu simplesmente liguei para a proprietária, dizendo que outra imobiliária iria lá, e eu no fim ganhei a comissão e não participei [...]. Se tu não tens como atender um cliente, tu ligas para a imobiliária que tem o imóvel e ela vai, e tu não precisa ir junto para mostrar o imóvel [...] (entrevistado 7).
	<b>Limitação do oportunismo</b>	[...] a gente tem algumas regras, por exemplo, a gente tem uma autorização padrão de venda, um cadastro padrão, onde (sic) o cliente assina. No momento que o cliente assina, eu passo a ter um vínculo com aquele imóvel, mesmo não sendo uma venda exclusiva, mas, perante a rede, a estrutura da rede, passa a ser exclusiva. [...] Se assinou para um da rede, vai ter que respeitar os colegas, fazer parceria. Mas, dentro desse programa que a gente tem, nesse <i>software</i> , ele não restringe o cliente, ele pode estar sendo atendido por nove, dez imobiliárias, ele não vai restringir [...] (entrevistado 1), [...] Na época que nós fizemos a fundação da rede, nós fizemos um estatuto da rede, é uma firma onde (sic) já tem o estatuto, já tem o regulamento interno, já tem a parte de obrigações e deveres de cada associado [...] (entrevistado 3),
	<b>Laços familiares</b>	[...] Além de tudo, criou um vínculo de amizade, uma boa relação com os colegas, se (sic) tornamos uma grande família, isso é legal! [...] (entrevistado 1).[...] a influência maior é essa parte de cooperação. Antes, a gente se via como concorrente, hoje é um parceiro [...] (entrevistado 4).[...] todos os corretores que fazem parte da imobiliária têm que vestir a camiseta junto. Se eles começarem a contestar muito, eles normalmente saem; tem que vestir a camiseta e entrar no nosso sistema [...] (entrevistado 7).

Fonte: elaborado pelos autores.

bem como tem garantido a sobrevivência dos integrantes da referida rede em um mercado caracterizado por uma concorrência acirrada, como o comércio e a locação de imóveis.

Foram encontrados significativos benefícios para os associados, seja na economia na hora da compra, por barganharem em conjunto os produtos para as imobiliárias, seja por meio da força exercida junto às construtoras para a comercialização de novos empreendimentos, bem como na obtenção de acordos comerciais em condições especiais e exclusivas entre os integrantes.

Também foram constatadas relações positivas entre a cooperação empresarial e a consecução das necessidades individuais dos associados, des-

tacando-se principalmente o sistema Vista, onde os imóveis estão cadastrados, o que contribui para um maior número de vendas, e, por conseguinte, maior lucratividade.

A análise da aprendizagem e inovação revelou que a disseminação da informação acontece tanto formal quanto informalmente, sendo apontada por unanimidade como principal benefício obtido pela rede, pois é essa troca de informações que promove o aprendizado entre os associados. Já a inovação é fruto de processos paralelos de compartilhamento de dados, gerados pelas ações de cooperação, e da difusão de conhecimento codificado e não codificado, o que estimula a troca de informações e o aprendizado coletivo, vindo a corroborar o estudo feito por De Propriis (2002).



Além disso, ficou constatado que, mesmo com um clima de confiança e amizade entre os associados, a rede possui mecanismos sociais de defesa contra eventuais ações oportunistas. Este resultado vai ao encontro dos estudos que tratam da governança.

Existem algumas limitações neste trabalho que precisam ser apontadas. Uma delas diz respeito ao perfil dos respondentes, que é muito homogêneo por se tratar de proprietários de empresas familiares. Além disso, este estudo restringiu-se a um contexto de uma rede composta por apenas nove associados – e existem poucas do mesmo segmento, enquadrando-se no conceito “número limitado de associados”, de Jones, Hasterly & Borgatti (1977), o que impede de se avaliar o grau de fidedignidade dos

integrantes da rede, por exemplo, na operacionalização com um número maior de associados.

Apesar destas limitações e do fato de ser um estudo de caso, este trabalho apresenta um tema de grande importância e que vem despertando o interesse no empresariado brasileiro, haja vista o crescente número de redes de negócios em atuação no País. Tal fato abre várias opções de pesquisas que poderão vir a explorar objetos de estudo não contemplados nesta investigação.

Outras amostras precisam ser coletadas para validar os resultados obtidos, bem como expandir o conhecimento sobre a temática, pois não há como se negar que o trabalho investigativo a respeito das redes de cooperação não se exaure facilmente.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes & PEREIRA, Breno Augusto D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: por onde caminhamos? In: XIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI. *Anais...* São Paulo: FGV, 2010.

ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto D. & MOURA, Gilnei Luiz de. Identificação dos avanços e tendências sobre relacionamentos interorganizacionais: uma comparação entre estudos nacionais e internacionais. In: XXXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

AMIT, Raphael & ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, June/July, 2001.

ARAUJO, Luis & EASTON, Geoffrey. Networks in socioeconomic systems: a critical review. In: IACOBUCCI, Dawn (ed.) *Networks in marketing*. London: Sage, 1996.

BALESTRIN, Alsones & VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorias e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, edição especial, p. 229-252, Curitiba, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria & FAYARD, Pierre. O efeito rede em polos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 40, n. 2, p. 159-171, São Paulo, maio/junho, 2005.

BALESTRIN, Alsones & ARBAGE, Alessandro P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE Eletrônica*, v. 6, n. 1, art. 7, São Paulo, janeiro/junho, 2007.

BALESTRIN, Alsones & VERSCHOORE, Jorge Renato de S. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, Moisés V. Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato de S. (org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B. The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 469, September/October, 1996.
- BAUER, Martin W. & GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petropolis: Vozes, 2002.
- BEST, Michael H. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- BÖHE, Dirk M. & SILVA, Karen M. da. O dilema do crescimento em redes de cooperação: o caso Panimel. In: VERSCHOORE, Jorge Renato de S. (org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- BURT, Ronald S. *Structural holes: the social structures of competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CAMPBELL, Andrew & GOOLD, Michael. *The collaborative enterprise: Why links across the corporation often fail and how to make them work*. Reading, MA: Perseus Books, 1999.
- CÂNDIDO, Gesinaldo A. & ABREU, Aline F. de. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMES. In: PREVIDELLI, José J. & MEURER, Vilma (orgs.). *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpore, 2005.
- CARRÃO, Ana Maria R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 39, n. 2, p. 186-185, São Paulo, abril/junho, 2004.
- CASAROTTO FILHO, Nelson & PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- COLEMAN, James S. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- DAS, T. K. & TENG, Bing-Sheng. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, July, 1998.
- DE PROPRIIS, Lisa. Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship e Regional Development*, v. 14, n. 4, p. 337-353, October, 2002.
- DIMAGGIO, Paul J. & POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, April, 1983.
- EASTON, Geoffrey. Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. In: ACKROYD, Stephen & FLEETWOOD, Steve (eds.). *Realist perspectives on management and organisations*. London: Routledge, 2000.
- EBERS, Mark & GRANDORI, Anna. The form, costs and development dynamics of inter-organizational networking. In: EBERS, Mark. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- EBERS, Mark & JARILLO, Carlos J. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management and Organization*, v. 27, n. 4, p. 3-21, Armonk, 1998.
- GEINDRE, Sébastien. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique: le cas dun syndicat professionnel. In: Xème CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE – AIMS. *Annales...* Paris: Aims, 2001.
- GHISI, Flávia A. *Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- GRANOVETTER, Mark. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, v. 35, n. 1, p. 3-11, January, 1992.
- GRASSI, Robson A. Cooperação interfirmas: a necessidade da construção de um paradigma teórico. *Ensaio FEE*, v. 28, n. 1, p. 41-78, Porto Alegre, julho, 2007.
- GULATI, Ranjai. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, May, 1999.

## REFERÊNCIAS

- GULATI, Ranjai; NOHRIA, Nitin & ZAHEER, Akbar. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, March, 2000.
- GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe & GALVÃO, Alexander Patez (orgs.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- HÅKANSSON, Håkan. & SNEHOTA, Ivan. No business is an Island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, v. 5, n. 3, p. 256-270, September, 1989.
- HOFFMANN, Valmir E.; MOLINA-MORALES, Francesc Xavier & MARTINEZ-FERNANDEZ, Maria Teresa. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- HOLM, Desirée Blankenburg; ERIKSSON, Kent & JOHANSON, Jan. Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies Special Issue*, v. 27, n. 5, p. 1.033-1.053, Basingstoke, 1996.
- HUMAN, Sherrie E. & PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, April, 1997.
- JARILLO, Carlos J. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, Malden, January/February, 1988.
- JIANG, Xu; LI, Yuan & GAO, Shanxing. The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, v. 14, n. 2, p. 173-189, June, 2008.
- JONES, Candaces; HERSTERLY, William S. & BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, Montreal, 1997.
- KAY, Neil M. The evolution of collaborative activity in the firm. In: COLOMBO, Massimo G. (ed.). *The changing boundaries of the firm: explaining evolving inter-firm relations*. London: Routledge, 1998.
- KRAATZ, Matthew S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 621-643, Briarcliff Manor, December, 1998.
- LIPNACK, Jessica & STAMPS, Jeffrey. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORENZONI, Gianni & BADEN-FULLER, Charles. Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, v. 37, n. 3, p. 146-163, Berkeley, Spring, 1995.
- MALAFIA, Guilherme C.; WEGNER, Douglas; MACIEL, Alessandra C. & CAMARGO, Maria Emilia. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- MARCHALEK, Cleverson Régis L.; REBELATO, Marcelo G. & RODRIGUES, Isabel Cristina. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Produção*, v. 17, n. 2, p. 286-301, São Paulo, maio/agosto, 2007.
- MARCON, Christian & MOINET, Nicolas. *La stratégie-réseau*. Paris: Zéro Heure, 2000.
- MARCONI, Marina de A. & LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. Vol. I. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Coleção "Os Economistas".
- MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, v. 28, n. 3, 62-73, Berkeley, Spring, 1986.
- \_\_\_\_\_. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, v. 33, n. 4, p. 53-72, Berkeley, Summer, 1992.

## REFERÊNCIAS

- MÖLLER, Kristian K. & HALINEN, Aino. *Business relationships and networks: managerial challenges of network era*. *Industrial Marketing Management*, v. 28, n. 5, p. 413-427, September, 1999.
- MOODY, James & WHITE, Douglas R. Structural cohesion and embeddedness: a hierarchical concept of social groups. *American Sociological Review*, v. 68, n. 1, p. 103-127, February, 2003.
- NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVER, Amalya L. & EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, July, 1998.
- PARK, Seung Ho. Managing an interorganizational network: A framework of the institutional mechanism for Network Control. *Organization Studies*, v. 17, n. 5, p. 795-824, September, 1996.
- PATRUCCO, Pier Paolo. Institutional variety, networking and knowledge exchange: communication and innovation in the case of the Brianza technological district. *Regional Studies*, v. 37, n. 2, p. 159-172, April, 2003.
- PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PEREIRA, Breno Augusto D. & PEDROZO, Eugênio A. As condições dos acordos de cooperação: identificação dos fatores influenciados para a formação de redes horizontais. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. *Anais...* Porto Alegre: Abepro, 2005.
- PERROW, Charles. Small-firms networks, In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- PIORE, Michael J. & SABEL, Charles F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Book, 1984.
- PODOLNY, Joel & PAGE, Karen. Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, v. 24, p. 57-76, August, 1998.
- POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- \_\_\_\_\_. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology a pharmaceutical industries. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 228-240, Berkeley, Spring, 1998.
- PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- RICHARDSON, George B. The organization of industry. *The Economic Journal*, v. 82, n. 327, p. 883-896, September, 1972.
- \_\_\_\_\_. The organization of industry. In: Foss, Nicolai J. *Resources, firms and strategies*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- RING, Peter S. & VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, January, 1994.
- ROCKART, John F. & SHORT, James E. The networked organization and the management of interdependence. In: MORTON, Michael S. *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York: Oxford University Press, 1991.
- SABEL, Charles. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the

## REFERÊNCIAS

reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: COLEMAN, James S. & BOURDIEU, Pierre (eds.). *Social theory for a changing society*. Boulder: Westview Press, 1991.

SALANCIK, Gerald R. Wanted: a good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 2, p. 345-349, June, 1995.

SAXENIAN, AnnaLee. *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

SMITH, Adam. Investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (texto originalmente escrito em 1776). Coleção "Os Economistas".

SPINK, Mary Jane P. & LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane P. (org.). *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.

SOUZA, Maria Carolina de A. F.; MIGLINO, Maria Augusta P. & BETTINI, Humberto Filipe de A. J. Ações de apoio ao compartilhamento do conhecimento em arranjos produtivos locais: reflexões a partir do caso do ABC paulista. *Análise*, v. 16, n. 1, p. 161-186, Porto Alegre, 2005.

VAN WAARDEN, Frans. Emergence and development of business interest associations: an example from

the Netherlands. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 521-562, October, 1992.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato de S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, Jorge Renato de S. (org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato de S. & BALESTRIN, Alsones. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

WEGNER, Douglas; MACIEL, Alessandra C.; SCHMITT, Claudia L. & WITTMANN, Milton Luiz. Fatores críticos para a formação de *clusters* e redes de empresas: um estudo exploratório. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD. VII, *Anais...* São Paulo: USP, 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 223-261, October, 1979.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.