

Redes, como alternativa de aliança estratégica.

Ana Carolina Cozza Josende da Silva
(Instituto Federal Farroupilha- Campus Alegrete)
anacarolina_cj@yahoo.com.br
Greice de Bem Noro
(Centro Universitário Franciscano – UNIFRA)
gbgreice@gmail.com

Resumo:

No atual cenário brasileiro, que se caracteriza pela competição acirrada, as micro e pequenas empresas estão optando por alternativas para o seu desenvolvimento, crescimento e vantagem competitiva. Neste sentido, a formação de alianças estratégicas, mais especificamente a constituição de redes entre empresas, é a importante opção estratégica para a diminuição de riscos e ganhos com sinergia. Sendo assim, a presente pesquisa teve como objetivo de realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS. Com o intuito de atingir o objetivo foi levantando os motivos, as desvantagens e as vantagens desta união. Para tanto, foi aplicado um formulário estruturado via entrevista com os diretores de cada uma das empresas parceiras da rede em estudo para responder tais questionamentos da formação dessa aliança.

Palavras chave: Redes, alianças estratégicas, estratégias competitivas.

Networks, as alternative strategic alliance.

Abstract:

In the current Brazilian scenario, which is characterized by fierce competition, micro and small businesses are opting for alternatives for their development, growth and competitive advantage. In this sense, the formation of strategic alliances, specifically the networking between companies, is the important strategic option for the reduction of risks and synergy gains. Therefore, this study aimed to perform an analysis on relevant aspects of the process of forming alliances, in particular, a real estate network in the city of Santa Maria - RS. In order to achieve the goal was raising the motives, the disadvantages and advantages of this union. Therefore, we applied a structured form via interview with the directors of each company's partner network in the study to answer such questions of the formation of this alliance.

Key-words: Networks, strategic alliances, competitive strategies.

1. Introdução

No contexto brasileiro, as redes de empresas são uma abordagem nova bastante discutida e em grande crescimento principalmente no estado do Rio Grande do Sul. Neste sentido, torna-se evidente a necessidade de pesquisas na área que dêem subsídios para a gestão das Redes, que é o objeto de estudo, uma reflexão sobre alianças estratégicas, mais especificamente a formação das redes de cooperação. Esta formação permite para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com sinergia. Neste caso, as redes de empresas, conseguem ser competitivas através da prática de uma boa relação entre flexibilidade e custo (LEON & AMATO, 2001, APUD WITTMANN, 2003).

Em meio do mercado competitivo que se vivência, a utilização de uma estratégia é necessária para a empresa se sustentar meio as suas concorrentes. Para o antigo conceito militar, a definição de

estratégia é como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo (CHIAVENATO, 2003).

Conforme o tema selecionado, o objetivo geral do presente estudo foi realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas desta pesquisa, os objetivos específicos deste estudo são: Conhecer os aspectos relevantes relacionados à aliança em estudo além dos obrigatórios; Levantar os motivos atrelados a formação da rede em estudo; Identificar as principais dificuldades enfrentadas pela rede no processo de formação; Relacionar as principais vantagens obtidas pelas organizações pertencentes à rede advindas da formação desta aliança.

A importância do estudo acerca da formação de alianças estratégicas é identificada na oportunidade de observar como ocorre este processo, suas vantagens e suas dificuldades. Irá proporcionar a chance de verificar na prática como funciona a aliança estratégica de uma rede de organizações do setor imobiliário de Santa Maria, tendo em vista o seu crescimento contínuo e que possui grande representatividade, além de suas vantagens e desvantagem na formação, como também de observar como ocorreu nas organizações participantes da rede, que é o objeto de análise do presente estudo, a sua inserção e os processos de mudanças necessárias. Traz para cidade de Santa Maria a possibilidade de utilizar esta forma de aliança que vem crescendo rapidamente no país e principalmente em nosso estado, com seu resultado para que outras empresas do setor possam avaliar e estudar esta estratégia, além, de demonstrar para cidade e estado que pode-se realizar estratégias fortes, pois nossas organizações se moldam a este sistema.

2. Análise crítica dos itens específicos as área enfocada

Atualmente, a sociedade vem passando por profundas modificações, que vêm afetando consideravelmente a estrutura e a estratégia das organizações, estas transformações podem ser chamadas de globalização dos mercados, assim, estamos vivendo em um mercado altamente competitivo e com um acelerado avanço na tecnologia e nas informações. Assim, é necessária a utilização de estratégias competitivas para que as empresas possam se adequar ao novo cenário.

A estratégia empresarial lida com o comportamento humano, tendo por desafio motivar e conscientizar as pessoas que compõem a organização à prática da inovação como meio de obter vantagem competitiva nos negócios. Assim surge a ferramenta de alianças estratégicas.

Conforme Hitt (2002) apud Vilga et. al. (2005) Alianças Estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos.

De acordo com Thompson Jr. (2002) apud Vilga et. al. (2005) existem três motivos pelos quais uma empresa busca uma Aliança Estratégica tais como: (1) buscar economias de escala na produção ou comercialização; (2) desenvolver, através da parceria, habilidade técnicas de produção e, (3) obter acessos a mercados que possam apresentar barreiras à entrada.

Kanter (1997) apresenta as seguintes razões como fontes de dificuldades das parcerias: mudanças estratégicas; diferentes níveis de comprometimento; desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; desequilíbrio de benefícios; confiança prematura e sem salva guardas institucionais; lealdades conflitantes; subgerenciamento; falta de parceiros individuais. Por outro lado, as alianças de sucesso, são aquelas que identifica-se os oito I's propostos por Kanter (1994):

- Excelência individual – todos os parceiros são fortes e têm algo de valor. Suas motivações são positivas (perseguir oportunidades), não negativas (mascarar fraquezas/ fugir de situação difícil).
- Importância – o relacionamento preenche objetivos estratégicos críticos para todos.

- Interdependência – há uma complementaridade de ativos e habilidades de tal modo que nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio de aliança.
- Investimento – obedecendo a acordos, os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar o comprometimento de longo prazo.
- Informação – a comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham as informações necessárias ao funcionamento da aliança.
- Integração – os parceiros, ao mesmo tempo professores e aprendizes, desenvolvem não apenas formas compartilhadas de operação, mas também amplas ligações entre muitas pessoas e em muitos níveis.
- Institucionalização – a aliança é formalizada e apóia-se em uma complexa estrutura de apoio que cobre desde os vínculos legais até os sociais e permite o compartilhamento de valores.
- Integridade – os parceiros comportam-se de modo mutuamente honroso para justificar e aumentar a confiança mútua.

Esta pesquisa utilizou-se da aliança estratégica a formação de redes, que para Hakänsson (1987) apud Cândido e Abreu (2000) o conceito de redes organizacionais é abrangente, de um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidade e os objetivos envolvidos.

Segundo Lagemann (2004) apud Vilga et.al. (2005) as principais características que distinguem as Redes das outras formas de Aliança Estratégica são :

- Tamanho: enquanto que as Alianças são formadas por um mínimo de duas empresas, as Redes são formadas por um número maior de empresas, com um mínimo de três participantes. O próprio termo “rede” insinua a existência de um grupo maior de conexões entre as empresas;
- Objetivos dos parceiros: ambas as Redes e as Alianças são formadas pelos mais variados objetivos, podendo um objetivo para a Rede ser o mesmo que o de uma Aliança. No entanto, as Redes são formadas, predominantemente, quando o número maior de empresas facilita o alcance dos objetivos em comum;
- Contribuições dos parceiros: a diferença que melhor distingue as Redes das Alianças refere-se ao tipo de contribuição dos parceiros. No caso das Redes, os parceiros contribuem com o mesmo tipo de recurso, como conhecimento, especialização, volume de compras, volume de produção, entre outros. Nas demais formas de Aliança Estratégica, cada parceiro pode contribuir com recursos diferentes, como, por exemplo, uma aliança de acesso a mercado, onde um dos parceiros possui o produto e o outro o canal de distribuição já estabelecido;
- Papel de órgãos governamentais e instituições de ensino: nas Redes, o papel dessas instituições é predominantemente de apoio, fornecendo crédito ou auxílio gerencial, sem ser considerado como um parceiro. Porém, existem casos de Alianças Estratégicas onde essas instituições possuem papel principal e,
- Proximidade entre parceiros: nas Redes, enfatiza-se a formação de senso de grupo e a maior proximidade entre os parceiros, utilizando-se jargões “o todo é maior do que a soma das partes”.

Assim, pode-se dizer que uma Rede sempre poderá ser considerada uma Aliança Estratégica, porém nem toda Aliança Estratégica será uma Rede. Conforme Torres (2002, p. 231) apud Vilga et.al. (2005) as Redes de empresas constituem um tipo de colaboração onde empresas com objetivos comuns concordam em trabalhar juntas, para trocar idéias, conhecimentos e tecnologias em certas áreas, mas mantém sua autonomia em outras áreas. Porém se ocorrer cooperação entre duas ou mais firmas, havendo troca de recursos para melhorar as competências organizacionais

das mesmas e, acima de tudo, se a Rede servir para definir questões estratégicas das mesmas, as Redes de empresas podem ser consideradas uma forma de Aliança Estratégica.

Silva (2004) apud Oliveira e Farias Filho (2005) conclui em seus estudos que as micros e pequenas empresas, quando agregadas às suas pares, alcançam maior produtividade e melhores preços finais para seus produtos. Logo, passam a ter maior poder de barganha frente à concorrência e fornecedores. Além disso, a cooperação incentiva o senso de responsabilidade e a confiança entre seus integrantes.

Para relacionar os motivos de formação das parcerias, é importante salientar o desenvolvimento de competências como parte significativa do critério para julgar as motivações da participação em alianças. Porém, não bastam os resultados financeiros adquiridos, pois há fatores significantes como estratégias de marketing, conhecimentos e aplicação de novas tecnologias, que participam do resultado de uma forma indireta (LORANGE E ROOS, 1996).

Conforme Hartley (2001) o conceito de sinergia revela que um todo renovado deve ser melhor que a soma de suas partes. Assim, a fusão ou compra deve resultar em um empreendimento melhor que as duas entidades separadamente. O mesmo autor cita ainda os fatores que possibilitam uma sinergia que são: eliminação da duplicação de esforços; simplificação das operações; possibilidade das economias de escala; incremento da especialização; obtenção de grandes recursos financeiros e gerenciais.

Segundo Lewis (1992) é possível definir o grau de incerteza de continuidade de uma aliança, demonstrando dificuldades internas e outras externas. Neste sentido, na visão interna se enquadram: metas; competência dos parceiros; falhas de planejamento; autoridade na tomada de decisões; benefícios indefinidos; oportunismo. Na perspectiva externa, resultam: do ambiente econômico (mudanças na política governamental, nas condições da indústria); das respostas do mercado (reações de clientes, fornecedores ou concorrentes à formação da aliança); das aprovações do governo (nas concessões, por parte das autoridades governamentais, dos direitos necessários à consolidação da parceria).

3. Metodologia

A metodologia aplicada na presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Para Malhotra et.al. (2006) a pesquisa qualitativa propicia uma melhor visão e compreensão do problema, ela ainda o explora com poucas ideias preconcebidas a respeito ao resultado dessa investigação. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente. Por outro lado, a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. As descobertas podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final (MALHOTRA ET. AL., 2006).

Foi em um primeiro momento de caráter exploratório, se utilizaram de pesquisa bibliográfica em livros, artigo, sites e revistas e consistiu na tentativa de explicar a temática utilizando o conhecimento disponível consubstanciado nas teorias formuladas por pesquisadores sobre os pontos tratados (YIN, 2001). Em um segundo momento, a pesquisa é uma investigação do tipo descritivo, pois pretende identificar a formação de alianças com imobiliárias de Santa Maria. De acordo com Gil (2002) as pesquisas descritivas objetivam primordialmente a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Para tanto, serão utilizados como técnicas de coleta de dados: observação in loco, análise de documentos da rede; entrevista com os responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa e a aplicação de um formulário com perguntas fechadas e embasadas nos objetivos da pesquisa que será aplicado às organizações que compõe a Rede em estudo.

O procedimento técnico do estudo se classifica como um estudo de caso. Assim caracterizou-se pelo estudo de poucos objetos de forma a permitir amplo e detalhado conhecimento dos

fenômenos. De acordo com Gil (2002) o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno, em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. O presente estudo é uma análise de uma rede do setor imobiliário da cidade de Santa Maria/RS, a Rede Imobiliárias.

A análise do presente estudo será primeiramente de caráter quantitativo univariados, tendo em vista que após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados com o auxílio do software sphinx e posteriormente foram analisados sob a ótica qualitativa. Segundo Mattar (1999), o objetivo principal das análises é permitir, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

4. A Rede Imobiliárias

Rede Imobiliárias surgiu da necessidade que os gestores das empresas associadas perceberam de se unir visando à obtenção de vantagem competitiva para realização de negócios. Após diversos encontros realizados pelas empresas interessadas na proposta de aliança, a partir de 7 de junho de 2006 foi observada a possibilidade de, juntamente com o apoio fornecido pelos consultores ligados ao Programa Redes de Cooperação, que fazem parte da Universidade Federal de Santa Maria, montar uma Rede de empresas do setor imobiliário. Para tanto, foram realizadas reuniões de planejamento e estruturação da Rede, sempre com o amparo dos consultores do programa. Este processo durou aproximadamente seis meses e, após o período de planejamento e estruturação, a Rede Imobiliárias saiu do papel e teve seu lançamento no dia 9 de novembro de 2006 e completou em novembro de 2008 dois anos de atividades no mercado de Santa Maria e Região.

A Rede Imobiliárias é uma parceria realizada entre 10 imobiliárias, com mais de 50 corretores diretos, com grande atuação no setor de compra e venda de imóveis em Santa Maria e região. Ela faz parte do Programa Redes de Cooperação, uma iniciativa do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. O Programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. – SEDAI

Essa parceria é um projeto ambicioso e inovador na região e no Estado, e traz como principal objetivo o aumento do volume de negócios efetuados na compra e venda de imóveis em Santa Maria e região. A Rede nasceu para revolucionar o mercado de imóveis de Santa Maria através da união de esforços, soma de experiências, racionalização de custos operacionais e unificação de sua comunicação publicitária, oferecendo à população um serviço seguro, rápido e de qualidade indiscutível. A rede possui como frase apoiadora e missão “A união faz o melhor negócio”.

A rede é uma associação civil, sem fins econômicos e duração indeterminada, com sede na Avenida Fernando Ferrari nº 829, Santa Maria – RS. A Rede tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas, no que diz respeito às atividades de intermediação de compra e venda de imóveis. Poderão ser admitidas como associadas, somente as empresas ligadas ao ramo de intermediação de compra e venda de imóveis, estabelecidas há mais de cinco anos ininterruptos no efetivo exercício nesse ramo. Associação Rede Imobiliárias é administrada por uma Diretoria constituída de: um Presidente, um Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro, todos representantes legais das associadas Fundadoras e Admitidas. A rede realizou uma votação quando foi fundada exatamente no dia 18 de agosto de 2006.

Foi cuidadosamente planejada para facilitar ao máximo a compra e venda de imóveis. Funcionam com um sistema de banco de dados único, onde é alimentado pelo programa Vista, que disponibiliza para seus corretores todos os imóveis cadastrados em cada imobiliária em tempo real, com informações privilegiadas de cada imóvel como formas de pagamento, financiamentos entre outros detalhes disponíveis somente a eles. Para isso foi criado um sistema integrando todas

as imobiliárias conveniadas, de forma que se encontra todos os imóveis a disposição em qualquer uma das imobiliárias que integram a rede. A Rede Imobiliárias conta ainda com a parcerias de construtoras e incorporadoras que depositam toda a confiança nesse projeto e delegam a Rede Imobiliárias a responsabilidade de lançar e vender com exclusividade seus empreendimentos.

Uma forma de divulgação é em classificado no jornal, onde possuem uma página inteira somente para a rede, que divulga um imóvel de cada uma das parceiras e ainda os contatos de todas as imobiliárias. Este tipo de divulgação anteriormente não era possível, pelo alto custo e as empresas sozinhas não conseguiriam realizar.

A rede arrecada recursos de duas formas: a primeira é uma mensalidade, onde todas as parceiras têm obrigação de pagar em dia; a segunda é na forma de comissões sobre vendas, das comissões recebidas na venda de imóveis 5% é da rede e o restante é da imobiliária que fez o negócio, ou no caso de ocorrer venda em conjunto de duas ou mais imobiliárias parceiras o restante da comissão é dividida entre as partes. É importante salientar que as vendas podem ser feitas em conjunto, pois quando um cliente procura uma das imobiliárias parceiras em busca de um determinado imóvel e esta imobiliária não o possui, o corretor logo busca providenciar este imóvel com uma das parceiras, caso encontre, a venda do imóvel é realizada com as duas imobiliárias e a comissão sobre venda é dividida entre as mesmas.

A rede acredita que as principais vantagens de ser associado são a Publicidade e o Marketing de forma conjunta, a visibilidade e credibilidade que a empresa ganha, a redução de custo junto a fornecedores em compras de grande escala, as capacitações profissionais de gestores, corretores e colaboradores das empresas, o acompanhamento de consultores do programa e a troca de informação com “colegas” de profissão.

Os responsáveis pela rede citam ainda algumas mudanças que as empresas tiveram nesse período, que foi o investimento em tecnologias, o investimento em reformas e melhoramentos nas estruturas, investimentos em funcionários e a principal que foi a mudança de mentalidade. Apresentam que as principais dificuldades encontradas foram o investimento financeiro, a resistência a mudanças, o esforço pessoal, o imediatismo das ações e as reuniões e compromissos.

No intuito de realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS , foi aplicado um formulário estruturado em forma de entrevista com os proprietários de 9 das 10 empresas que compõe a Rede em estudo. Os fatores analisados na pesquisa seguem nos itens abaixo e para facilitar o entendimento e poder possibilitar uma análise mais dinâmica as tabelas realizadas na pesquisa foram resumidas nos quadros que seguem em cada tópico.

4.1 Motivos da formação Rede

Das tabelas 01 a 10 buscou-se levantar os motivos atrelados a formação da rede em estudo.

TABELA 01 - Troca de idéias, conhecimentos e tecnologias	100% concordam
TABELA 02 - Maior poder de barganha	100% concordam
TABELA 03 - Maior produtividade	100% concordam
TABELA 04 - Redução de riscos	55,6% indiferentes
TABELA 05 - Desenvolvimento de estratégia de mkt	100% concordam
TABELA 06 - Eliminação de duplicação de esforços	44,4 % discordam
TABELA 07 - Simplificação das operações	44,4% concordam
TABELA 08 - Possibilidade de economia de escala	88,9% concordam
TABELA 09 - Incremento de especialização	88,9% concordam
TABELA 10 - Obtenção de grandes recursos	66,7% concordam

Quadro 1: Motivos da formação da Rede

Nas tabelas 01, 02, 03 e 05, onde buscou-se identificar se a troca de idéias, conhecimentos e novas tecnologias como motivo (TORRES, 2002 APUD VILGA ET. AL., 2005), o maior poder de barganha frente à concorrência e fornecedores (SILVA, 2004 APUD OLIVEIRA E FARIAS FILHO, 2005), a maior produtividade (SILVA, 2004 APUD OLIVEIRA E FARIAS FILHO, 2005), e o desenvolvimento de estratégias de marketing (LORANGE E ROOS, 1996), respectivamente, seriam motivos para a formação. Onde os empresários responderam que é um motivo para a formação da rede, pois 100% concordam e concordam totalmente com a afirmação. Onde observar-se que as empresas buscam com a formação da rede adquirir conhecimentos e informações advindos de suas parceiras, afirmam que por serem vários vendedores cada um possui idéias diferentes, e assim podem aprender uns com os outros. Além disso, um motivo muito importante foi a troca de novas tecnologias, com a formação conseguiram comprar um programa para cadastro e venda de imóveis. Os empresários afirmaram que, com a rede constituída eles possuem uma força maior frente aos fornecedores e concorrentes, pois com a união de várias imobiliárias, conseguem descontos bons junto aos fornecedores e por possuírem um cadastro único de imóveis se destacam frente aos seus concorrentes.

Pode-se observar que, a sinergia de esforços traz uma maior produtividade para as empresas pertencentes da rede e uma grande mudança que ocorreu relacionou-se aos clientes não precisarem sair para procurar os imóveis, os próprios corretores das parceiras fazem isso por eles, realizando um atendimento diferenciado e atingindo assim uma maior produtividade. Observa-se que, os pesquisados acreditam que unidos eles tiveram a oportunidade de se desenvolver e criar estratégias de marketing em conjunto, que separadamente não teriam recursos nem conhecimentos apropriados para realizar. Citaram que, contrataram uma empresa particular para realizar o planejamento de marketing da rede.

Na tabela 04 verificou-se a possibilidade de a redução de riscos serem um motivo para a formação da rede (LEON E AMATO, 2001 APUD WITTMANN, 2003). Conforme se pode observar houve certa disparidade nos resultados, alguns empresários citam que, por serem prestadores de serviço, o risco não altera para seus negócios.

Na tabela 06 procurou-se verificar se a eliminação de duplicação de esforços é um motivo da formação da rede (HARTLEY, 2001). Observa-se que os empresários possuem opiniões muito diversificadas em relação à eliminação de duplicação de esforços como motivo para a formação, neste sentido pode-se afirmar que não é um motivo significativo.

Na tabela 07 buscou-se averiguar se a simplificação das operações é um dos motivos atrelados para a formação da rede, o que deixa os empresários entrevistados com opiniões diferentes a respeito, porém a maioria com 44,4% concordam e concordam totalmente que seja um motivo para unir-se. Ressalta-se que, as empresas parceiras em conjunto possuem a possibilidade de facilitar as atividades necessárias de gestão, pois, unidas são 10 empresas para dar idéias e realizar operações o que sozinhas iriam levar mais tempo ou não conseguiriam realizar.

Nas tabelas 08 e 09 discutiu-se a possibilidade de economia de escala e o incremento da especialização (HARTLEY, 2001) como motivo para a formação da rede. Os empresários pesquisados concordam e concordam totalmente em 88,9% que é um dos motivos da formação da rede. Neste sentido pode-se afirmar que unidas às parceiras têm a possibilidade de economia de escala em suas operações e os entrevistados também citam que possuem uma economia nas compras de espaço nos jornais. Os empresários afirmam que após a formação da rede, estão passando por aprendizagens contínuas, participam de palestras e congressos da área e ainda promovem uma vez por mês treinamentos para os corretores e diretoria.

Na tabela 10 verificou-se se um dos motivos para a formação da rede foi a possibilidade de obtenção de grandes recursos financeiros e gerenciais (HARTLEY, 2001). Como pode ser observado, 66,7% dos empresários pesquisados concordam e concordam totalmente que foi um dos motivos para unirem-se. Neste sentido, pode-se salientar que as empresas parceiras, após a

formação, obtiveram a oportunidade de aumentar os recursos e conhecimentos disponíveis para gerenciar suas empresas e principalmente a rede, além de uma maior obtenção financeira.

Assim, pode-se afirmar que os motivos de formação da rede mais aparentes confirmados pelos empresários entrevistados foram: a troca de idéias, conhecimentos e novas tecnologias; maior poder de barganha frente à concorrência e fornecedores; maior produtividade; desenvolvimento de estratégias de marketing; possibilidade de economia de escala; incremento da especialização e obtenção de grandes recursos financeiros e gerenciais.

4.2 Vantagens da formação da Rede

Da tabela 11 a 18 buscou-se relacionar as principais vantagens obtidas pelas organizações pertencentes à rede advindas da formação desta aliança com base nos oito I's propostos por Kanter (1994), qual afirma que as alianças de sucesso são as aquelas que podem ser identificadas: Excelência individual, Importância, Interdependência, Investimento, Informação, Integração, Institucionalização, Integridade.

TABELA 11 - Excelência individual	100% concordam
TABELA 12 - Importância	88,9% concordam
TABELA 13 - Interdependência	77,8% concordam
TABELA 14 - Investimento	77,8 % concordam
TABELA 15 - Informação	100% concordam
TABELA 16 - Integração	100% concordam
TABELA 17 - Institucionalização	100% concordam
TABELA 18 - Integridade	100% concordam

Quadro 2: Vantagens da formação da Rede

Para tanto, nas tabelas 11, 15, 16, 17 e 18 buscou-se verificar se a excelência individual, onde todos os parceiros são fortes e têm algo de valor e suas motivações são positivas; a vantagem de informação, pela comunicação ser razoavelmente aberta e os parceiros compartilharem as informações necessárias ao funcionamento da aliança; a integração, onde os parceiros, ao mesmo tempo professores e aprendizes, desenvolvem não apenas formas compartilhadas de operação, mas também amplas ligações entre muitas pessoas e em muitos níveis; a institucionalização, pois a aliança é formalizada e apóia-se em uma complexa estrutura de apoio que cobre desde os vínculos legais até os sociais e permite o compartilhamento de valores; e a integridade, onde os parceiros comportam-se de modo mutuamente honroso para justificar e aumentar a confiança mútua, respectivamente, como vantagens na formação da aliança. Pode-se observar que são vantagens da formação, onde 100% dos entrevistados concordam e concordam totalmente. Desta forma é importante salientar que todas as empresas parceiras são fortes, possuem entusiasmo para crescer e se desenvolver e estão motivadas com a rede, tendo em vista que, cada uma possui algo de valor. Verificou-se que a comunicação dentro da rede em estudo é totalmente aberta, os parceiros confiam uns nos outros, repassam as informações para o funcionamento e afirmam que se não fosse assim não estariam atingindo o sucesso que tem hoje.

Foi possível verificar que a rede possui uma forte ligação entre os parceiros, onde compartilham informações comerciais e estratégicas e trabalham integrados em prol da rede, o que para eles é significativamente uma vantagem. Observou-se que a rede em estudo é formalizada, legal e bem estruturada, possui regulamento interno, código de ética e estrutura social. Antes da formação da rede, havia alguns dos empresários que eram autônomos e não possuía uma imobiliária constituída. Por meio da formação da aliança, tais empresários tiveram a necessidade de formalizar. E ainda caso não ocorra integridade, é impossível desta se desenvolver, por isso, todos os empresários pertencentes à rede são honrosos com seus parceiros para que todos possam obter uma confiança mútua e a rede possa se desenvolver e crescer.

Na tabela 12 buscou-se identificar se uma das vantagens da formação seria a importância, onde o relacionamento preenche objetivos estratégicos críticos para todos. Conforme pode ser verificado a importância é uma vantagem na formação da rede, afirmam os empresários pesquisados com 88,9% que concordam e concordam totalmente. Para tanto, se deve destacar que a formação da rede possui uma grande importância para as empresas parceiras, essas, que hoje não se vêem trabalhando separadamente, pois as estratégias planejadas são realizadas por meio da união de esforços, o que significa para os empresários uma grande vantagem da formação da rede.

Nas tabelas 13 e 14 verificou-se as vantagens da formação seria a interdependência, pois há uma complementaridade de ativos e habilidades de tal modo que nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio de aliança e o investimento, que por obedecerem a acordos, os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar o comprometimento de longo prazo. Observou-se que os empresários concordam e concordam totalmente com 77,8% que sejam vantagens da formação. Neste sentido, pode-se afirmar que ocorre por meio da rede uma troca de conhecimentos, informações, idéias e produtos, que separadamente as parceiras não conseguiriam alcançar. Identificou-se que as empresas parceiras investem umas nas outras, através de conhecimentos, idéias, auxílio em possíveis dificuldades, e a disponibilização de um banco de imóveis em conjunto, o que identifica o comprometimento das empresas umas com as outras.

Neste caso é possível afirmar que a rede em estudo é uma aliança de sucesso conforme Kanter (1994), pois segundo os empresários pesquisados todas as vantagens citadas pelo autor como a Excelência individual, Importância, Interdependência, Investimento, Informação, Integração, Institucionalização e Integridade, ocorrem na Rede Imobiliárias.

4.3 Dificuldades enfrentadas pela Rede

Da tabela 19 a 29 procurou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas pela rede no processo de formação.

TABELA 19 - Mudanças estratégicas.....	77,8% concordam
TABELA 20 - Diferentes níveis de comprometimento	88,9% concordam
TABELA 21 - Desequilíbrio de poder (recursos/informações).....	44,4% concordam/discordam
TABELA 22 - Desequilíbrio de benefícios	55,6% discordam
TABELA 23 - Confiança prematura	55,6% discordam
TABELA 24 - Lealdades conflitantes	55,6% discordam
TABELA 25 - Diferentes metas internas	44,5% concordam
TABELA 26 - Falhas no planejamento	55,6% discordam
TABELA 27 - Autoridade na tomada de decisões	44,4% discordam/indiferentes
TABELA 28 - Oportunismo	55,6% discordam
TABELA 29 - Reações dos clientes	55,6% discordam

Quadro 3: Dificuldades enfrentadas pela Rede

Na tabela 19 questionou-se as mudanças estratégicas como uma dificuldade enfrentada pela rede (KANTER, 1997). Pode-se observar que os empresários entrevistados concordam e concordam totalmente em 77,8% que as mudanças estratégicas é uma dificuldade enfrentada pela aliança, contra apenas 11,1% afirmando que não consideram uma dificuldade. Assim, pode-se verificar que, os pesquisados têm as mudanças estratégicas pertinentes a gestão da rede com uma dificuldade que eles enfrentam, por serem vários empresários cada um com idéias e pensamentos distintos. Já o entrevistado que discorda que seja uma dificuldade, afirma que não assimila como uma dificuldade, já que as mudanças são exigências do mercado.

Na tabela 20 buscou-se verificar se os diferentes níveis de comprometimento seria uma dificuldade enfrentada pela rede (KANTER, 1997). Conforme os empresários pesquisados, eles concordam e concordam totalmente em 88,9% que os diferentes níveis de comprometimento é uma dificuldade encarada pela aliança. Pode-se afirmar que, como em qualquer outro grupo que

tenha que trabalhar em equipe, é difícil o comprometimento de todas as partes, sempre há alguns que trabalham mais que os outros e também alguns que só querem saber dos resultados sem se preocupar em fazer sua parte e auxiliar na realização dos objetivos do grupo. Neste caso, conforme a pesquisa, a rede sofre essa dificuldade, tanto da parte de diretores como dos corretores.

Na tabela 21 verificou-se a possibilidade de o desequilíbrio de poder em termos de recursos e informações ser uma dificuldade enfrentada pela rede (KANTER, 1997). Conforme pode ser observado, os pesquisados possuem uma opinião diversificada sobre o desequilíbrio de poder em termos de recursos e informações ser uma dificuldade para a rede, pois 44,4% discordam e discordam totalmente e com a mesma porcentagem outros concordam e concordam totalmente com a questão. Neste sentido, pode-se observar que, para alguns parceiros da rede não há este desequilíbrio de recursos e informações, ou seja, eles recebem todas as informações e conhecimentos que são desenvolvidos na rede e acreditam que os recursos são divididos entre todos. Porém, a mesma quantidade dos entrevistados, salientam que, não são todos que recebem as mesmas informações e conhecimentos da rede, as visões sobre esta questão estão conflitantes, necessita-se de preocupação por parte da diretoria neste sentido.

Nas tabelas 22, 23, 24, 26, 28 e 29 buscou-se identificar se o desequilíbrio de benefícios (KANTER, 1997); confiança prematura e sem salva guardas institucionais (KANTER, 1997); as lealdades conflitantes (KANTER, 1997); as falhas no planejamento (LEWIS, 1992); o oportunismo (LEWIS, 1992); e a reação dos clientes, fornecedores ou concorrentes à formação da aliança (LEWIS, 1992), respectivamente, são dificuldades enfrentadas pela rede. Pode-se observar que, os empresários entrevistados discordam e discordam totalmente em 55,6% que sejam dificuldades para a aliança. Neste sentido, destaca-se que a rede possui regras que servem para todos e nenhum dos parceiros possui um benefício maior em relação aos outros. Porém, ainda há alguns dos entrevistados que acreditam que existe alguma forma de desequilíbrio de benefícios entre os parceiros. Pode-se afirmar que, a rede possui todos os documentos institucionais corretamente, onde qualquer problema que haja, poderá ser analisado nos documentos. Além de que, a confiança existe entre eles, pois é necessário em uma aliança. Porém essa confiança foi conquistada, já que anteriormente todos eram concorrentes diretos.

Pode-se afirmar que a lealdade é conflitante na rede, já que na pesquisa os empresários entrevistados respondem diferentemente uns dos outros, onde se pode observar que para alguns a lealdade não ocorre completamente. Conforme aos empresários que discordam que seja uma dificuldade, eles afirmam que a rede não pode possuir lealdades conflitantes, sendo que as empresas são parceiras e devem ser honrosas. Os empresários entrevistados afirmam que, as falhas foram iniciais, até se conhecerem e começarem a planejar todos em conjunto. Hoje em dia, as falhas são quase inexistentes, pois os diretores se reúnem para realizar o planejamento de todas as atividades da rede durante o ano.

Alguns pesquisados citaram que o oportunismo ocorre em qualquer organização, e acreditam que ocorra na rede também. Porém, a maioria dos empresários entrevistados, afirmam não possuir oportunismo dentro da rede em estudo, sendo que todos trabalham em conjunto para o bem da rede e de todas as parceiras. Alguns entrevistados citaram que, no início teve certa dificuldade com a reação dos clientes, porém hoje em dia, eles apoiam o grupo e ainda o procuram pelo motivo de que ao estarem deixando o seu imóvel com umas das parceiras eles terão mais corretores trabalhando para vender seu imóvel. Já com os seus concorrentes, com certeza a reação foi diferente, pois os parceiros ao se unirem ficaram mais fortes, com uma maior confiança frente aos clientes e se desenvolveram, o que prejudicou seus concorrentes.

Na tabela 25 verificou-se se as diferentes metas internas são dificuldades enfrentadas pela rede (LEWIS, 1992). Conforme observa-se os empresários entrevistados concordam e concordam totalmente em 44,5% que as diferentes metas internas é uma dificuldade da aliança, porém com uma porcentagem um pouco a abaixo 33,3% discordam e discordam totalmente que seja uma

dificuldade. Pode-se analisar desta forma que os empresários pertencentes à rede possuem opiniões distintas a respeito das metas internas, sendo que se salienta como uma dificuldade, pois cada imobiliária, mesmo participando da rede, possui a sua forma de administrar, pensar e ideias distintas.

Na tabela 27 verificou-se se a autoridade na tomada de decisão é uma dificuldade enfrentada pela rede (LEWIS, 1992). Conforme se pode observar dos empresários pesquisados 44,4% discordam e discordam totalmente que a autoridade na tomada das decisões é uma dificuldade, com a mesma porcentagem alguns empresários são indiferentes neste assunto. Neste sentido, verifica-se que, quase não há autoridade na tomada de decisão, os empresários afirmam que as decisões são tomadas em conjunto com todos os parceiros integrantes da rede, em reuniões realizadas.

É possível concluir que, as principais dificuldades enfrentadas pela rede e afirmadas pelos empresários entrevistados, foram às mudanças estratégicas, os diferentes níveis de comprometimento e as diferentes metas internas. Conforme se verificou junto à rede, eles teriam apontado que as principais dificuldades encontradas seriam, o investimento financeiro, a resistência a mudanças, o esforço pessoal, o imediatismo das ações e as reuniões e compromissos. Pode-se analisar que, os diretores estavam corretos na afirmação que teriam feito antes da pesquisa realizada.

5. Conclusão e apreciação crítica

Tendo em vista o tema abordado na pesquisa, relacionado a Redes de Empresas, pode-se perceber a importância e os benefícios que acarretam a formação de alianças, mais especificamente a formação de uma rede. Partiu-se do objetivo geral do presente estudo que foi realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS.

No que tange ao objetivo de conhecer os aspectos relevantes relacionados à aliança em estudo, bem como as organizações que a compõem, nas entrevistas realizadas com os gestores das empresas pertencentes à Rede Imobiliárias, obteve-se a informação de que a rede está a dois anos no mercado, que possui 10 empresas parceiras do setor imobiliário e mais de 50 corretores diretos. Observou-se também que, a rede tem um cadastro único de imóveis para compra e venda, sendo que este possibilita o acesso de todos os parceiros, além de observar a forma de arrecadação de recursos e vendas da rede.

Posteriormente, objetivou-se levantar os motivos atrelados a formação da rede em estudo, conforme o formulário aplicado os principais motivos atrelados à formação da rede foram à troca de ideias, conhecimentos e novas tecnologias, maior poder de barganha, maior produtividade, desenvolvimento de estratégia de marketing, possibilidade de economia de escala, incremento de especialização e obtenção de grandes recursos financeiros e gerenciais.

Visando as principais dificuldades enfrentadas pela rede no processo de formação, observaram-se na aplicação do formulário que as principais dificuldades são as mudanças estratégicas, os diferentes níveis de comprometimento e as diferentes metas internas. Outras dificuldades como o desequilíbrio de poder em termos de recursos e informações, desequilíbrio de benefícios, confiança prematura e sem salva guardas, e lealdades conflitantes, citadas por Kanter (1997) e falhas no planejamento, autoridade na tomada de decisão, oportunismo, e reação de clientes, fornecedores, concorrentes citadas por Lewis (1992) não condiz com a realidade da rede em estudo.

Ao buscar relacionar as principais vantagens obtidas pelas organizações pertencentes à rede advindas da formação desta aliança, foi analisado que todas as vantagens citadas por Kanter (1994) que identificam uma aliança de sucesso são coerentes com a realidade apresentada pelos empresários entrevistados, são elas: a Excelência individual, Importância, Interdependência, Investimento, Informação, Integração, Institucionalização e Integridade.

Desta forma, pode-se concluir que a Rede Imobiliárias, que foi formada há dois anos, está dando certo, tendo em vista que, os motivos atrelados a formação são as necessidades do mercado cada vez mais competitivo. Neste sentido, as vantagens que a rede possui são as que estão levando a mesma ao sucesso e as dificuldades encontradas podem ser superadas com algumas conversas e explicações. As parceiras afirmam que não conseguiriam mais se ver trabalhando sozinhas.

Recomenda-se à Rede, que sejam realizadas reuniões explicativas a respeito de mudanças estratégicas, salientando a importância destas mudanças para a rede e principalmente para cada parceira. Observa-se também, a necessidade de comprometimento dos parceiros com a aliança, conforme citado pelos entrevistados, onde é comentado que não são todos que participam das reuniões e eventos programados pela rede. Neste caso, é importante que os diretores salientem a importância de todos trabalharem junto em prol da rede, apresentando exemplos reais e motivando os empresários e corretores.

Referências

CÂNDIDO, Gesinaldo A. e ABREU, Aline F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais : um estudo exploratório. **IN: XXIV ENANPAD** - Florianópolis, SC, Brasil, 10 a 13 de setembro de 2000.

CHIANENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARTLEY, Robert F. – **Erros de marketing e sucessos** – 8. ed. São Paulo, Editora Manole, 2001.

KANTER, Rosabeth M.. **Collaborative advantage: the art of alliances**. Harvard Business Review, July-August 1994.

_____. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas: estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter e ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh k. et.al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Marcelo L. e FARIAS FILHO, José R. Breve análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual. **IN: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção** – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, 2008. Disponível em: <www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>. Acesso em: 10 out. 2008, 15:00.

VILGA, Vaine F., FARAH, Osvaldo E. e PIZZINATTO, Nadia K. Redes como estratégia de cooperação : estudo comparativo em redes de três diferentes setores econômicos. **IN: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção** – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

WITTMANN, Milton Luiz, NEGRINI, Fernando e VENTURINI, Tiago. A Influência Das Redes Empresariais Na Competitividade De Micro E Pequenas Empresas. **IN: VI SEMEAD, 2003**.