

**FACULDADE MERIDIONAL – IMED**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Redes interorganizacionais: uma análise baseada nos  
recursos e no desempenho**

**Fabiane Demarqui Fibrans**

**Passo Fundo**

**2016**

**Fabiane Demarqui Fibrans**

**Redes interorganizacionais: uma análise baseada nos recursos e no desempenho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração, da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer.

**Passo Fundo**

**2016**

**Fabiane Fibrans**

**Redes interorganizacionais: uma análise baseada nos  
recursos e no desempenho**

Banca Examinadora:

---

Professor orientador: Dr. Claudionor Guedes Laimer

---

Prof. Me. Marcelino Pedrinho Pies

---

Esp. Vivian Anese

**PASSO FUNDO**

**2016**

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Claudionor Guedes Laimer, agradeço imensamente por toda sua dedicação, paciência e apoio, por todos os seus ensinamentos que foram de extrema importância para a conclusão deste trabalho.

Aos professores da Imed que contribuíram com seus ensinamentos e dedicação durante toda essa jornada sendo fundamental para essa conquista.

Agradeço a minha família por todo o apoio e por acreditarem em minha capacidade, pois são muito importantes para mim.

Ao meu namorado Erick, pelo apoio, paciência e companheirismo durante todo esse tempo, que me deu força em todos os momentos que pensei em desistir.

Agradeço as minhas colegas Janaina e Cassiane pelo carinho, pela troca de conhecimentos, tornaram-se muito especiais para mim.

## RESUMO

Em um momento de instabilidade econômica, um dos segmentos que sofre alto impacto é o imobiliário. Nestes momentos, faz-se necessário criar diferenciais capazes de garantir vantagem competitiva. A formação de redes interorganizacionais pode ser uma alternativa de gestão capaz de aumentar a competitividade e melhorar as funções gerais das empresas envolvidas. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a competitividade das empresas imobiliárias inseridas em rede, a partir dos recursos e do desempenho. A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho envolveu aspectos quantitativos, se caracterizando como uma pesquisa quantitativa e descritiva de corte transversal, com coleta de dados através de questionário. Como resultado, verificou-se que as empresas que não estão inseridas na rede apresentaram médias superiores em relação às empresas que estão inseridas na rede, porém as diferenças não são significativas. Apenas as relações entre as empresas tiveram diferenças significativas, indicando que as empresas inseridas nas redes realizam atividades transacionais e informacionais em conjunto, mas que tais atividades não refletem o seu desempenho. Portanto, esperava-se que as empresas inseridas em rede tivessem maior acesso a recursos e um desempenho superior em relação às empresas não inseridas. Tal fato não se confirmou, talvez seja por fatores inerentes ao próprio setor imobiliário, que na atualidade tem tido um comportamento voltado ao estabelecimento de ações em conjunto na locação ou na venda dos imóveis. Esse comportamento pode ser objeto de estudos futuros para investigar a existência de uma rede informal, o que poderia estar suplantando a rede formal estabelecida por parte das empresas imobiliárias.

**Palavras-chave:** Redes Interorganizacionais. Recursos. Desempenho.

## ABSTRACT

In a moment of economical instability, one sector which is feeling impacted the most is the Property Market. This type of moment brings the need to be different being able to ensure competitive advantages. Building interorganizational relationships network could be a management alternative able to increase the competitiveness and turns better the engaged companies conditions. Therefore, this study should be geared towards analyzing the property market companies competitiveness as part of this network, based on the resources and its performance. The methodology used to develop this work has involved quantitative aspects, characterized as a quantitative research and descriptive cross sectional study, such as data collection by a questionnaire. The results showed up that the companies which are not inserted in this network have higher standards in respect to the companies out of the network, however such differences are not significant. Only the relationships between the companies could have a significant difference, showing that the companies inserted on networks can develop transactional and informational activities together, but such activities cannot reflect on its performance. Therefore, was expected that the companies inserted on networks could have more access to resources and a higher performance in respect to the companies not inserted. Such data was not confirmed, perhaps, due to inherent factors to the Property Market sector, which currently, have had a corporate philosophy dedicated to engage common actions to rent and sell properties. This philosophy could be a future study subject to investigate the existence of an informal network, which could be supporting the formal network established by the Property Market Companies.

**Key words:** *Interorganizational Networks. Resources. Performance.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de Configuração de Redes.....	19
Figura 2. Ilustração dos Eixos e Correntes de Vantagem Competitiva .....	33

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Número de empresas por período.....	43
Gráfico 2 – Relação entre o ano de fundação da empresa e o ano de inserção na Rede.....	46



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Relação Indicadores e Características de Redes .....	20
Quadro 2: Relação de Vantagens Competitivas em Redes Interorganizacionais .....	26
Quadro 3: Relação de variáveis observadas para elaboração do questionário .....	39
Quadro 4: Relação Indicadores e Características de Redes .....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O modelo VRIO .....	30
Tabela 2 – Definição da amostra pesquisada .....	37
Tabela 3 – Tipos de negócios imobiliários.....	42
Tabela 4 – Tipos de transações imobiliárias .....	43
Tabela 5 – Número de funcionários e corretores.....	44
Tabela 6 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Físicos (n = 37).....	47
Tabela 7 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Financeiros (n = 37).....	48
Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Organizacionais (n = 37).....	49
Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Humanos (n = 37).....	50
Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Reputacionais (n = 37).....	51
Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis de Relações com Empresas do Setor (n=37)	52
Tabela 12 – Estatística descritiva das variáveis de desempenho (n = 37) .....	53
Tabela 13 – Matriz de correlação das variáveis (n = 37) .....	54
Tabela 14 - Comparação entre empresa inserida na rede e não inserida na rede (n = 37).....	55

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Justificativa e delimitação do problema de pesquisa.....	12
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Estrutura de pesquisa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Redes Interorganizacionais .....	16
2.1.1	Motivos para a formação de redes interorganizacionais .....	17
2.1.2	Tipologias de redes interorganizacionais.....	18
2.1.3	Fatores competitivos de redes interorganizacionais .....	25
2.2	Recursos compartilhados através de redes interorganizacionais .....	29
2.2.1	Conceitos e características .....	29
2.2.2	Tipologias de recursos .....	31
2.3	Vantagem competitiva através de redes interorganizacionais .....	32
3	MÉTODO .....	35
3.1	Design da pesquisa .....	35
3.2	População e amostra.....	36
3.3	Coleta de dados .....	37
3.4	Análise de dados .....	41
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	42
4.1	Descrições da amostra .....	42
4.2	Análise e interpretação dos dados .....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE 1 – Questionário.....	67

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas do setor imobiliário que são responsáveis por locações, vendas e condomínios, nesse período vivem em uma instabilidade econômica, obrigando-se a buscar novas alternativas para sobrevivência. Por isso, estão cada vez mais tentando criar um diferencial para manter-se no mercado competitivo. A concorrência está muito acirrada, revelando-se, assim, a necessidade de oferecer um conjunto de serviços inovadores a fim de melhorar o atendimento e satisfazer as necessidades dos clientes.

Neste contexto, as empresas acabam limitando-se ao tentar criar uma diferenciação competitiva, com base em ações que crescem as despesas e não produzem resultados esperados, como, por exemplo, propaganda e anúncio em jornais, revistas, televisão, entre outros. De modo geral, são empresas de pequeno porte, que não possuem capacidade tecnológica e financeira para enfrentarem os desafios e acompanhar o ritmo das mudanças do mercado e da concorrência.

A tendência é de que as empresas utilizem a estratégia de cooperação, compondo uma rede de empresas imobiliárias. Essa estratégia proporciona vários pontos positivos, como compartilhar recursos, bem como, experiências, conhecimentos, informações e melhor adaptação às mudanças, para atingir seus objetivos e manter seu espaço no mercado competitivo, minimizando os riscos e as incertezas. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), destacam que a cooperação pode aumentar as vantagens competitivas, maximizar as oportunidades, de acordo com o conjunto de recursos compartilhados.

Para Balestrin e Verschoore (2014), a formação de redes estimulam as perspectivas perante os padrões de gestão nas organizações. Deste modo utilizam-se dessa estratégia para o alcance de seus objetivos havendo a possibilidade de atingir um elevado padrão de competitividade, oferecendo novos serviços e produtos em conjunto, proporcionando um maior grau de confiança entre as organizações envolvidas. Do mesmo modo, Vizeu e Silva (2015), comentam que a formação de redes interorganizacionais vem se destacando como um suporte alternativo e capaz de alavancar a competitividade e a continuação das mesmas diante de um cenário incerto e mutável, pois esse modelo vem sendo adotado por diversas organizações em especial as empresas de pequeno porte.

Neste sentido as redes de cooperação incorporam as empresas de pequeno e médio porte, deste modo dispõe de maior compreensão dos desígnios entre as organizações partícipes disponibilizando acesso para mercados novos, diminuição dos riscos e incertezas

juntamente com a redução dos custos, fortalecendo a busca pela sobrevivência e benefícios comuns (VAZ; TEIXEIRA; OLAVE, 2015).

A estratégia de cooperação proporciona vários benefícios como o acréscimo na visibilidade dos produtos e serviços, através do compartilhamento nas redes sociais e de aplicativos que estão sendo desenvolvidos. Além disso, avaliações a nível de mercado, que por algumas vezes são equivocadas, retardando o processo de negociação dos produtos e serviços. A cooperação entre as empresas pode originar ganhos coletivos por meio de economias de escala, redução da necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição, acesso a recursos, melhorar o desempenho, etc. Da mesma forma, a rede de cooperação pode ser usada para conquistar vantagens competitivas em relação à concorrência.

De acordo com Castells (2002), as redes de cooperação habilitam o desenvolvimento conjunto dos produtos e processos, facilitando a aquisição tecnológica e permitindo acesso a conhecimentos compartilhados. Neste contexto, as redes de cooperação possibilitam o atendimento de uma série de necessidades das empresas, que dificilmente teriam se atuassem isoladamente (AMATO NETO, 2000).

### **1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa**

A rede de cooperação tem sido um fator importante para o desenvolvimento econômico local e regional, pois as empresas de pequeno e médio porte utilizam-se da estratégia de cooperação para enfrentar os desafios do mercado competitivo, devido, especialmente, a escassez de capital humano e financeiro. Neste contexto, a cooperação tem representado um novo caminho para as empresas se posicionarem e permanecerem no mercado competitivo.

Para Bhuler e Shreiber (2015), a cooperação representa uma nova alternativa para alcançar objetivos e o sucesso empresarial. A rede de cooperação oferece vários benefícios como: aprendizado, ganhos competitivos, maior poder de mercado, crescimento do capital, experiências coletivas entre os colaboradores e os gestores e com isso, o fortalecimento econômico, que é um fator importante para as empresas conquistarem seu espaço no mercado (NESPOLO et al., 2014). Desse modo, o estudo sobre as redes de cooperação com base nos recursos compartilhados e no desempenho das empresas torna-se relevante como pesquisa científica.

No estudo de Souza et al., (2015) observa-se que, as empresas que atuam individualmente, tendem a ter maiores riscos na consolidação no mercado competitivo. Por

consequente, as empresas que utilizam a tática de cooperação há prováveis influências no desenvolvimento através do conhecimento e recursos compartilhados, desta forma, garantindo o apoio financeiro e a sobrevivência empresarial.

Neste sentido, estudos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010) apontam que 73,4% das pequenas e médias empresas em redes de cooperação adotaram novas práticas de serviços e produtos como resultado da aprendizagem e inovação. Além disso, 47,1% das pequenas e médias empresas em redes alcançaram uma média de 14,54% de aumento no faturamento.

Observa-se o crescimento de estudos em relação ao desempenho das redes de cooperação que envolve temas como fatores competitivos e o posicionamento estratégico (WEGNER; PADULA, 2012). Conforme Crestani et al. (2011), a cooperação está se tornando cada vez mais comum entre diversos tipos de corporações. Desta forma, através das atividades conjuntas, resulta um aumento na produtividade e nos lucros nas organizações. Por outro lado, a falta de comprometimento, confiança, estrutura e parcerias são fatores determinantes para a desistência das redes de cooperação (KLEIN; PEREIRA, 2014).

De acordo com Bortolaso, Verschoore e Antunes Junior (2012), as redes são estabelecidas para viabilidade de ações coletivas e colaborativas, sendo assim, visando os ganhos, para melhorias no desempenho. Entretanto, Klein, Pereira e Quattrin (2014), apresentam dúvidas sobre o desempenho e possíveis ganhos das redes de cooperação, pois alguns aspectos na formação poderão influenciar em um mau desempenho, sendo que os autores defendem conceitos diferentes.

A relação das redes de cooperação e o desempenho competitivo apresenta um nível elevado, que podem influenciar no desempenho das empresas, nota-se que há um bom direcionamento estratégico por meio de atos coletivos para alcançar objetivos (PETTER et al., 2012). Pereira e Venturini (2010) mencionam que mesmo que as empresas estejam interligadas não diminui o risco de atuarem isoladamente. Neste sentido, destaca-se que há carência de estudos sobre o tema (WEGNER; AGNES; CALLADO; CALLADO, 2016), necessitando de mais aprofundamento.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a cooperação pode aumentar a chance de vantagens competitivas na economia, maximizar as oportunidades, de acordo com o conjunto de recursos compartilhados. No entanto, Pereira et al., (2010) comentam que as redes que passam por conflitos, problemas de integração e coordenação são fatores que podem influenciar na desistência da cooperação.

O setor imobiliário vem como um exemplo já exposto anteriormente, onde vê a rede de cooperação como uma nova modalidade para enfrentar a concorrência sendo que, neste

segmento é muito acirrado. Este estudo propõe complementar a discussão da literatura sobre a relação entre a estratégia de cooperação e os recursos e, também, entre a estratégia de cooperação e o desempenho, a partir da análise do setor imobiliário.

A cooperação empresarial quando é gerenciada de forma eficaz pode desenvolver um bom desempenho competitivo, aumentando a lucratividade e, com isso, gerando um aumento na competitividade das empresas e maximizando as oportunidades. Portanto, buscar respostas que abrangem a relação da estratégia de cooperação com os recursos e com o desempenho das empresas demonstra a relevância deste estudo. Desta forma, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: existem diferenças de recurso e desempenho entre as empresas imobiliárias inseridas e não inseridas em redes interorganizacionais?

## **1.2 Objetivos**

Neste subcapítulo estão descritos o objetivo geral e objetivos específicos, definidos pela autora como finalidade de delimitar o tema, e auxiliar na objetividade da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este estudo tem como objetivo analisar a competitividade das empresas imobiliárias inseridas e não inseridas em rede, a partir dos recursos e do desempenho.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) analisar as características das empresas;
- b) verificar os recursos utilizados pelas empresas;
- c) verificar o desempenho das empresas;
- d) comparar as empresas imobiliárias inseridas em rede e as empresas imobiliárias não inseridas, a partir dos recursos e do desempenho.

## **1.3 Estrutura de pesquisa**

Este trabalho está estruturado com os seguintes capítulos: introdução, onde estão problema de pesquisa, justificativa e delimitação do tema, objetivo geral e específicos; referencial teórico, onde estão expostas teorias e estudos diversos sobre redes

interorganizacionais, os motivos para a formação e tipologias das redes, fatores competitivos de redes interorganizacionais. Ainda, este trabalho contém um capítulo dedicado à metodologia empregada para a realização da pesquisa, contendo dados de design de pesquisa, população e amostra e coleta de dados. No capítulo de análise e discussão dos resultados, estão descritos os dados coletados através de pesquisas, e os resultados encontrados a partir das mesmas. Na conclusão, constam dados de resultados encontrados com a pesquisa, implicações teóricas, gerenciais, limitações e sugestões de estudo; por final, em apêndice, o questionário utilizado na coleta de dados.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo contém a revisão bibliográfica que serviu como base para esta pesquisa. São abordadas, aqui teorias relacionadas a redes interorganizacionais, suas origens, os motivos para a formação de redes inteorganizacionais, as tipologias de redes, os fatores competitivos de redes inteorganizacionais, os recursos compartilhados através de redes onde são apresentados os conceitos as características e as tipologias de recursos, por fim as vantagens competitivas através de redes inteorganizacionais.

### **2.1 Redes Interorganizacionais**

Uma rede interorganizacional pode ser definida como um fluxo de localização de mercados consumidores, trabalho, locais de produção e fluxos financeiros (CASTELLS, 2000). As redes se compõe por organizações independentes legalmente, com atuação conjunta, que tem como meta o alcance de objetivos individuais ao mesmo tempo em que atingem os objetivos da rede como um todo (PROVAN; KENIS, 2008).

Braga (2010) define as redes interorganizacionais como um grupo de empresas com interesses comuns, que se ligam para garantir um nível maior de competitividade, frente à concorrência em seu nicho de mercado. Braga (2008) ainda exemplifica as redes como joint ventures (empreendimentos conjuntos), alianças estratégicas, e redes de cooperação entre organizações.

Balestrin e Vargas (2004) ainda acrescentam, afirmando que as empresas e/ou pessoas que participam de uma rede buscam principalmente vantagens competitivas, que podem ser obtidas através de recursos que dificilmente seriam acessíveis de forma individual, como informação e tecnologia.

O agrupamento de organizações em redes também traz aos empresários os benefícios da divisão de competências, através da maior especialização dos parceiros que fazem parte da rede, compartilhamento de riscos, maior agilidade nas relações com fornecedores e clientes e aumento na velocidade de resposta às mudanças mercadológicas (ZACCARELLI et al., 2008).

Como uma ferramenta de apoio às organizações, evidenciam-se a criação de redes interorganizacionais, possibilitando a obtenção de competitividade, garantindo a

sobrevivência no mercado perante a concorrência, particularmente nas empresas de pequeno porte (VIZEU; SILVA, 2015). Neste sentido, as redes são conjunto de pequenas e médias empresas, que por meio de estratégias coletivas buscam conquistar vantagens competitivas para alcançar os mesmos objetivos (FEIJO; ZUQUETTO, 2014).

Conforme Zabotto, Silva e Torkomian, (2014), as empresas que adotam as redes entre funcionários de diversas organizações, culminam na troca de conhecimento, oferecendo, assim, inúmeras vantagens a todos os envolvidos. Destacam que essa aplicação é extremamente abrangente e geralmente explorada em diversos meios de atuação. Deste modo, as empresas optam pela elaboração de redes para um melhor posicionamento no mercado, através de conhecimentos e recursos compartilhados (SOUZA et al., 2015).

Para Vaz, Teixeira e Olave (2015), as redes interorganizacionais trata-se de uma busca pela confiança, uma alternativa para resolver os conflitos entre as partes, minimizando as incertezas e garantindo a formação de resultados, incluindo competências e igualdade e superando as expectativas estabelecidas em uma rede. Além disso, Klein e Pereira (2014) afirmam que as parcerias interorganizacionais destacam-se como estratégias adequadas na obtenção de competitividade e crescimento de organizações de pequeno e médio porte.

### **2.1.1 Motivos para a formação de redes interorganizacionais**

A formação de redes proporciona aos pequenos gestores a fomentação de oportunidades e iniciativas de ganhos competitivos para potencializar e incorporar negócios de conhecimentos que somente as grandes organizações teriam acesso (DESIDÉRIO; POPADIUK, 2015).

As redes de cooperação estabelecidas nas organizações impulsionam a transição de conhecimentos e informações, assim, instiga os participantes na dinâmica de inovações e o alcance de propósitos comuns, dessa maneira a obtenção de ganhos competitivos através da cooperação coletiva, que raramente são conquistados pelas organizações que atuam individualizadas (LAIMER, 2013).

Human e Provan (1997) classificam as motivações das empresas para a inserção em redes interorganizacionais, como principalmente econômicas e sociais, sendo percebidas nas trocas de informação entre os participantes da rede, um maior nível de competências e a credibilidade que as empresas acabam por adquirir através de um maior acesso a recursos e/ou

mercados. Neste sentido, Gomes e Casseres (1994) haviam definido que a competitividade entre redes se caracteriza de forma distinta da tradicional competitividade entre organizações.

Gomes e Casseres (1994) ainda esclarecem que a competitividade de uma rede não é certa, pois está amarrado às características do grupo, tamanho das organizações incluídas na rede, a forma como o grupo organiza e da distribuição de papéis dos membros das organizações.

Lin, Yang e Arya (2009) relacionam a participação de organizações em redes às características como competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação, que se completam entre as diversas empresas. Corsten, Gruen e Peyingaus (2011), ainda esclarecem que estas características podem diminuir incertezas, diminuir riscos de falta de recursos nas empresas consortes e garantir uma fonte de origem de valor.

Lorange e Ross (1991), vendo a associação entre as empresas sob o prisma de cooperação, elencam quatro causas para a associação entre as organizações: defender, alcançar, permanecer e reestruturar.

Ainda, buscando outros motivos para as empresas participarem de uma rede, Child et al., (2005) mostram que há uma relação de importância estratégica da atividade e a competência da empresa, assim classificada como comprar, cooperar e produzir, ou seja, comprar uma atividade de importância baixa, cooperar de importância média e produzir de alta importância.

### **2.1.2 Tipologias de redes interorganizacionais**

Olivares (2003) indica em sua tese que as organizações tradicionais que adotam padrões rígidos devem ceder lugar a modelos de gestão com padrões flexíveis, características enxutas com inovações, eficientes e com grau de competitividade mais alto, dando assim, espaço para estudos de modelos de gestão que transformem as organizações trazendo-as para o cenário ideal.

Entre a literatura existente, encontram-se vastas tipologias de redes interorganizacionais, não havendo consenso no assunto. Castells (2001) afirma que as redes surgem sob diferentes configurações, inseridas nos mais distintos contextos e baseadas em expressões culturais diversas.

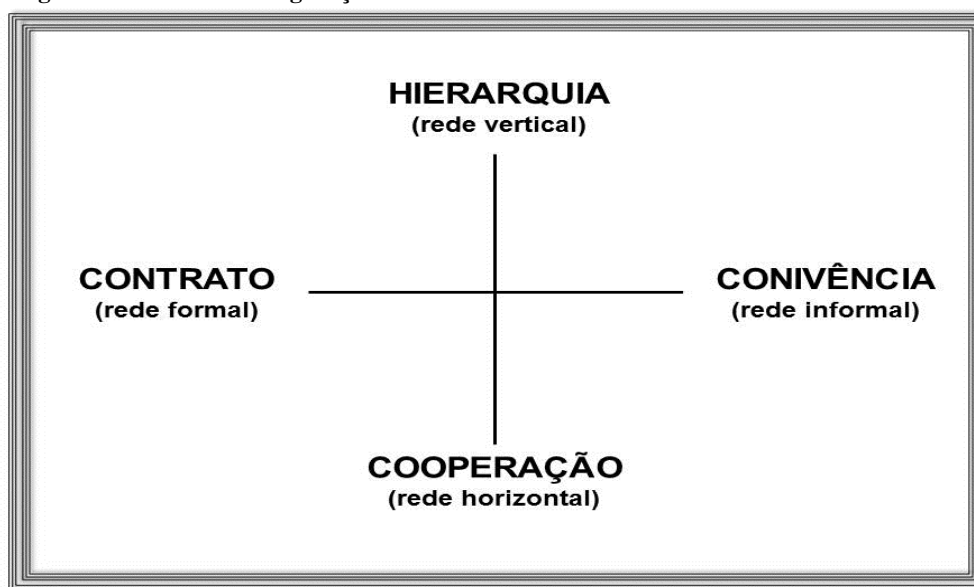
Um exemplo de redes interorganizacionais, segundo Balestrin e Vargas (2002), são as redes familiares percebidas nas sociedades chinesas, as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês, redes com origem em empresas integradas verticalmente devido às

mudanças no ambiente empresarial, redes horizontais de cooperação, como as vistas na Itália, e redes internacionais que tem origem em alianças estratégicas entre grandes empresas, entre outras.

Zanquetto Filho, Lyra e Gomes (2007) indicam uma movimentação natural das organizações rumo a organização cooperativa, frente a internacionalização econômica e um aumento de competitividade no cenário empresarial em geral, e como resultado desta movimentação há um aumento de eficiência coletiva das empresas que adotam ao modelo de gestão de redes interorganizacionais.

Marcon e Moinet (2000) buscando abranger todas as diferentes redes, e simplificar suas classificações, criaram o mapa de orientação conceitual, que classifica a rede a partir de quatro quadrantes, que possuem as principais dimensões de estruturação das redes, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1. Matriz de Configuração de Redes**



Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000).

Marcon e Moinet (2000) esclarecem que o eixo vertical deve expressar a natureza dos elos gerenciais estabelecidos, e o eixo horizontal representar o grau de formalização estabelecido entre as partes que integram a rede podendo ser encontrados os seguintes tipos de redes:

- Redes Verticais;
- Redes Horizontais;
- Redes Formais;
- Redes Informais.

Balestrin (2005) elucida que as redes verticais podem ser conhecidas como cadeia de suprimentos, possuindo estrutura hierárquica, podendo ser encontrada em grandes redes de distribuição. Já as redes horizontais se caracterizam pela cooperação, onde as organizações são independentes, mas tem atividades coordenadas de forma conjunta. Redes formais são as que se formam em dimensão contratual, como por exemplo, consórcios, *joint ventures* e franquias, e as redes informais fazem parte da dimensão da convivência, onde os agentes agem de acordo com interesses comuns, e a relação tem base somente na confiança entre as partes.

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007) corroboram ao conceito, tipificando as redes partindo de quatro indicadores, que levam em consideração as características das redes, conforme apresentado no Quadro 1:

**Quadro 1: Relação Indicadores e Características de Redes**

<b>Indicadores</b>	<b>Características</b>
Direcionalidade	Vertical; Horizontal;
Localização	Dispersa; Aglomerada;
Formalização	Base contratual formal; Base não formal;
Poder	Orbital; Não orbital.

Fonte: Adaptado de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007).

Balestrin e Vargas (2004) afirmam que com a grande diversidade de teorias existentes acerca do mesmo assunto, há uma probabilidade pequena de que existem duas redes com estrutura idêntica, os tipos de redes conceituados são formas de simplificação das várias estruturas que podem ser encontradas, observando cada organização e rede. Neste contexto Marcon e Moinet (2000), destacam que boa parte das teorias apresentadas tem como inspiração principal alianças estratégicas entre grandes redes, *joint ventures*, não dando a devida importância a pequenas e médias empresas.

#### **a) Rede Vertical**

Vislumbrando um cenário de avanço tecnológico, com empresas grandes e bem unidas de recursos competindo com pequenas empresas com acesso limitado aos mesmos recursos, estas mesmas organizações passaram a buscar opções estratégicas, Pacagnan (2006), neste

cenário uma alternativa foi a integração vertical, onde grandes empresas buscavam incorporar e integrar processos da cadeia produtiva.

Pacagnan (2006) ainda afirma que aderindo a este movimento de verticalização e integração, as pequenas empresas viram uma solução, especializando-se, mas esbarrando na limitação de recursos para implantar modelo de gestão semelhante, com esta realidade, então, a alternativa foi o desenvolvimento de alianças estratégicas, por meio de parcerias, *joint ventures*, consórcios e redes, integrando diretamente empresa-fornecedor, ou empresa-cliente, especificamente em seguimentos industriais, que mais tarde inspiraram o segmento de comércio.

Olivares (2003), em sua pesquisa montou um quadro que relaciona as principais ideias e características, de acordo com autores da área, que pudessem definir uma rede vertical, estando entre estas a citação do autor Castells (2001), que define a rede vertical como a união de fornecedores e distribuidores, sob comando de uma organização, dentro de um setor específico.

Marcon e Moinet (2000) conceituam as redes verticais, como redes com estrutura hierárquica definida e clara, sendo mais comumente observada em empresas de grande porte da área de distribuição que objetivam uma maior proximidade com o cliente, bem como em redes de distribuição interligadas, distribuição alimentar e bancos. Os mesmos autores ainda elucidam que as relações entre as empresas de redes verticais, tem grande semelhança com a relação observada em configurações empresarias matriz-filial, onde as filiais têm autonomia limitada nos âmbitos administrativos e jurídicos.

Olivares (2003), concluiu em sua tese que a rede vertical estrategicamente é formada por organizações que atuam em uma cadeia de valor, complementarmente, oferecendo uma parte de seus serviços, operações ou produto final, ou seja, onde um conjunto de organizações operam direcionadas a uma organização central que coordena todas as ações da rede.

## **b) Rede Horizontal**

As redes horizontais, observadas especialmente sob a dimensão de cooperação interempresarial se caracterizam por agrupar empresas independentes, que optam por gerir algumas operações de forma conjunta, objetivando a criação de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, redução de custos, e diminuição de riscos em operações, além do compartilhamento de conhecimento e tecnologia, baseando-se na cooperação entre seus membros (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Marcon e Moinet (2000) destacam que as redes horizontais possuem formas heterogêneas, e são principalmente observadas em consórcios de compra, associações profissionais e alianças tecnológicas, formando desta forma um ambiente cooperativo de aprendizagem. Mesmo com a cooperação, os autores ainda enfatizam que este modelo de associação em redes concentra esforços favorecendo aos agentes incluídos, mas estes agentes permanecem com sua liberdade de ação estratégica.

Olivares (2003), apoiado por conceitos apresentados em sua tese, determina as redes horizontais como um tipo de rede formada por concorrentes, atuantes nos mesmos domínios ou em domínios diferentes com o objetivo de gerar canais de distribuição, e estarem presentes junto aos seus clientes, porém, preservando sua liberdade de desenvolvimento, produção, e escolha de fornecedores.

Basicamente as redes horizontais devem ser consideradas como todas aquelas parcerias que se dão entre organizações concorrentes em termos de produtos ou fatia de mercado, que unem-se objetivando maiores ganhos a toda a rede, se unidas (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FÉRNANDEZ, 2007).

### **c) Rede dispersa**

As classificações de redes estão ligadas a gestão da empresa, atuação comercial, e no que diz respeito às redes dispersas, conceitos de autores como Thorelli (1986) e Powel (1990), esclarecem que sua nomenclatura e conceitos se referem à localização geográfica das organizações ligadas a rede, os mesmos autores ainda elucidam que uma rede dispersa pode ser naturalmente uma rede vertical ou horizontal, visto que estes conceitos são ligados à gestão.

Ainda Dyer (1996) que exemplifica como redes dispersas, empresas do ramo automobilístico com sede em países distintos, e as franquias, que segundo Cavalcante e Arruda (2003) possuem como principal objetivo ampliação da atuação de mercado, e por consequência, se instalam em localidades distintas. Oliveira e Silva (2012) corroboram aos conceitos, indicando que redes dispersas consideram a distância geográfica como irrelevante, confiando na interação eficaz através de processos logísticos avançados e comunicação.

Tratando-se de localização rede dispersa é aquela em que está relacionada com a barganha dos serviços e bens por meio de avançados processos de gestão permitindo sobrelevar a distância (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FÉRNANDEZ, 2007).

#### **d) Rede aglomerada**

Em movimento contrário à rede dispersa, as redes aglomeradas têm como principal característica sua proximidade geográfica, caracterizando-se por manter relações que vão além das relações comerciais (HOFFMAN; MOLINA-MORALES; MARTÍNES-FÉRNANDEZ, 2007). Ainda Cunha, Passador e Passador (2011), ressaltam que as proximidades geográficas categorizam uma rede identificando relações semelhantes ligando as organizações dentro da rede.

Oliveira e Silva (2012), em relação às redes aglomeradas consideram sua localização próxima, em mesmo território, importantes, principalmente no que tange ao relacionamento e sua construção, que ultrapassam as atividades comerciais das empresas.

Para Júnior e Teixeira (2007), territorialmente redes aglomeradas apresentam características de conservação no que diz respeito a relações, que por diversas vezes, estendem-se além das exclusivamente comerciais. Nesta tipologia de rede, possivelmente encontram-se instituições de base empresarial, bem como centros tecnológicos, universidades, entidades governamentais.

#### **e) Rede formal**

No âmbito de formalização das redes há uma divisão entre redes formais e não formais, onde, segundo Hoffman, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), as organizações formais se caracterizam principalmente por meio de termos contratuais, que em sua maioria, estabelecem regras e normativas, como comumente é observado em consórcios e franquias.

De acordo com Júnior e Teixeira (2007), a rede formal é caracterizada por contratos e cláusulas que tem por objetivos assegurar a execução de regras e normas estabelecidas e evitar problemas futuros que venham a comprometer a relação dos membros participantes.

Oliveira e Silva (2012) ainda acrescentam que estas redes, com base contratual, objetivam o cumprimento de regras estabelecidas, a fim de evitar comportamentos que prejudiquem a relação entre os membros ou da organização em relação ao cliente mantendo claras as regras de conduta, os direitos e deveres para as empresas e seus colaboradores.



Nos estudos de Zabotto, Silva e Torkomian (2014), as redes formais são estabelecidas através de contratos com cláusulas formais que determinam obrigações, relações, direitos, formalizações de acordos e trocas e a segurança dos direitos dos integrantes individuais. Knorringa e Meyer-Stamer (1999), corroboram afirmando que redes formais são aquelas que apresentam formalidades através de termos e cláusulas contratuais, desta forma estabelecendo regras e normas entre os participantes, as redes como joint- ventures, consórcios de exportações e as franquias são redes vigorosamente formalizadas.

#### **f) Rede informal**

No que diz respeito ao grau de formalização das redes, Marcon e Moinet (2000), definem as redes informais como restritas à área de convivência, não havendo necessidade percebida entre os membros, de formalizar através de contratos, as atividades a serem executadas entre as organizações na rede, se valendo apenas de encontros informais entre os agentes das organizações para discutir assuntos pertinentes e de interesse de ambas as partes.

Para Hoffman, Molina-Morales e Martínez-Férnandez (2007), a rede informal é aquela definida em virtude da confiança estabelecida entre as empresas, porém com o passar dos anos as organizações geram relações e produzem conhecimento e consideração as organizações tornando-se ativos que permitem agir de forma segura e sem receios a comportamentos desagradáveis e oportunos.

Oliveira e Silva (2012), acrescentam, definindo que as redes de base não contratual, possuem relações estabelecidas unicamente na confiança gerada entre as partes, podendo-se até por vezes confundir as relações econômicas entre os agentes e as relações sociais. Deste modo as redes são estabelecidas sem contratos ou qualquer outro tipo de formalidade que pactue regras entre as partes, por tanto agem em acordo com os interesses comuns de cooperação, principalmente baseada na credibilidade entre os participantes da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A rede informal permite reuniões informais com as organizações, portadores de interesses semelhantes, permitindo a troca de informações e experiências em relação à base da independente participação (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

### **g) Rede orbital (centralizada)**

Classificando as redes, sob o prisma do poder de decisão, Oliveira e Silva (2012), conceituam as redes orbitais como sendo redes de organizações, onde uma detém o poder de decisão e as demais circulam ao seu redor, ou seja, apenas produzem e acatam as decisões da empresa centralizadora.

Andrade, Martins e Cândido (2009) corroboram a este conceito, demonstrando que as empresas classificadas como redes orbitais, tem um centro de poder enquanto as demais empresas integrantes circulam a sua volta, como por exemplo, redes formadas entre uma empresa e seus fornecedores.

Para Caldas, Vasconcelos e Cândido (2007), as redes centralizadas ou orbitais possuem maior extensão de poder na tomada de decisão retratando-se a uma hierarquia, tornando-se um centro de poder onde as outras empresas circulam ao seu redor, neste sentido poderá decidir o destino da sua rede.

### **h) Rede não-orbital (descentralizada)**

Em contraponto às redes orbitais, as não orbitais, se associam ao processo de cooperação e parceria, criado entre as empresas, sem a necessidade ou existência de um centro de poder, capacitando que cada empresa participante tome medidas estratégicas individuais (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Andrade, Martins e Candido (2009) acrescentam, que as empresas possuem capacidade igualitária no processo de tomada de decisão, as redes se caracterizam como redes não orbitais. Neste sentido, Junior e Teixeira (2007), caracterizam as redes descentralizadas, como uma rede onde não existe uma hierarquia de poder, todos os membros têm capacidade igual de poder a tomada de decisão.

A rede não orbital age de forma cooperada, cada empresa-membro dispõe da capacidade de poder, podendo tomar decisões igualitárias e esse processo acontece de modo participativo (CALDAS; VASCONCELOS; CÂNDIDO, 2007).

## **2.1.3 Fatores competitivos de redes interorganizacionais**

Balestrin e Vargas (2004) assinalam em seus estudos que as configurações em rede são, simplesmente, um meio para alcançar um fim, ou seja, uma forma de atingir objetivos

que, de forma isolada as organizações não conseguiriam, ou pelo menos, encontrariam maiores dificuldades.

Marcon e Moinet (2000), indicam atributos que tornam as redes uma configuração organizacional propícia para a obtenção de resultados ligados a objetivos estratégicos como:

- Fluidez;
- Finalidade;
- Capacidade de realizar economias relacionais;
- Capacidade de aprendizagem;

Os autores ainda esclarecem a respeito destes objetivos estratégicos, onde fluidez representa a flexibilidade e adaptabilidade das redes em relação ao espaço geográfico, ao tempo de ligação entre os agentes, a sociedade, podendo ligar agentes de condições diferentes, e a organização, tornando-se uma forma mais flexível do que a organização rígida. Outro objetivo estratégico nas redes, a finalidade, é expressada pela missão, visão, e valores das organizações, que regem as atitudes e decisões de todas nelas (MARCOS; MOINET, 2000).

Marcon e Moinet (2000), ainda explicam outros objetivos estratégicos como a capacidade de realizar economias relacionais, onde a rede ganha tempo através da eliminação ou redução da dispersão de esforços, e sobre a capacidade de aprendizagem, onde cada agente da rede evolui em função de outro agente.

Sobre as vantagens competitivas, Ebers e Jarillo (1997) destacam como principais vantagens das redes as contidas no Quadro 2.

**Quadro 2: Relação de Vantagens Competitivas em Redes Interorganizacionais**

<b>Origem da Vantagem Competitiva</b>	<b>Função</b>
Aprendizado Mútuo	Maior suporte ao desenvolvimento de produtos
Co-Especialização	Tornar os agentes mais lucrativos em novos nichos de mercado
Fluxo de Informação Otimizado	Facilitar a coordenação do fluxo de recursos, pessoas, informações e custos entre os agentes da rede
Economia em escala	Formar resultados positivos de investimentos conjuntos

Fonte: Adaptado de Ebers e Jarillo (1997).

Ebers e Jarillo (1997), esclarecem que mesmo o aprendizado mútuo não sendo exclusivo das redes, estas ficam favorecidas por este no que tange ao desenvolvimento de produtos, e a co-especialização percebida dentro das organizações que passam a integrar as redes, há a possibilidade de aumento da lucratividade total da rede, e individual dos agentes. Ainda quanto ao fluxo de informação otimizado, há uma facilitação na coordenação e alocação de recursos e pessoas, podendo resultar em uma diminuição de custos, e sobre a economia em escala, os autores exemplificam, citando a área de pesquisa e desenvolvimento,

como uma área especialmente beneficiada, pois seus resultados são compartilhados na rede, e dificilmente seriam obtidos de forma individual.

Para Balestrin e Verschoore (2008), as redes apresentam vários ganhos competitivos e resultados, através da colaboração coletiva entre as organizações. Desse modo, o fortalecimento econômico das pequenas e médias empresas ocorre a partir dos seguintes fatores (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008):

- a) **Ganhos na escala de poder de mercado:** Esses ganhos competitivos são obtidos através do aumento da participação dos associados nas redes, gerando um crescimento e ampliando o poder de negócio dos integrantes das redes, deste modo atraindo novos parceiros e novas oportunidades no mercado competitivo, (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Para Bhuler e Schreiber (2015), o ganho na escala de poder de mercado está relacionado ao aumento na sucessão de fornecedores, maiores chances de negociações, redução de preços, maior extensão de divulgação e propaganda, reconhecimento empresarial através da marca, esses benefícios são fatores motivacionais para a formação de redes interorganizacionais.
- b) **Ganhos na geração de soluções coletivas:** este ganho está interligado a solução de problemas que as empresas apresentam, como infraestrutura, maquinários, produtos e serviços, falta de qualificação entre outros, a resolução está diretamente relacionada a rede através do desenvolvimento coletivos entre as organizações, do mesmo modo as máquinas podem ser compartilhadas, formação de estratégias para investimentos, orientação para fabricas e locais de vendas dos produtos para que não haja perdas, gerando uma série de benefícios, (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Balem et al., (2011), destacam que foi percebido em sua pesquisa que a geração de soluções coletivas é um fator de grande importância nas redes, especialmente, no que diz respeito aos serviços de treinamento e desenvolvimento disponibilizados, pois, ao atuar isoladamente as empresas de pequeno porte não tem a capacidade de fornecer estes serviços.
- c) **Ganhos na redução dos custos e riscos:** o compartilhamento dos custos originará em uma vantagem significativa, quando envolve tarefas que mostra uma parcela importante dos lucros ou custos minimizando os riscos, nas organizações (PORTER, 1989). Do mesmo modo Balestrin e Verschoore

(2008), cometam que esses ganhos são os principais fatores motivadores da formação de redes, pois representa as vantagens de divisão dos riscos e custos entre os integrantes, dos determinados investimentos e ações em comum entre eles. Nos estudos de Marquezan e Souza (2015), destacam que o ganho de redução dos custos reflete na situação financeira da empresa de modo a atuarem em conjunto contribuindo nos processos de negociações e compras, diminuindo os riscos através do crescimento da confiança. Para Alves et al., (2010), corroboram que esse ganho é fundamental para o fortalecimento das redes, propicia a possibilidade de distribuir aos participantes as despesas e/ou custos e os riscos que ocorrem em ações comuns principalmente para o desenvolvimento de técnicas e estratégias da empresa entre outros custos que incidem de variados tipos.

- d) **Ganhos no acúmulo de capital social:** conforme Balestrin e Verschoore (2008), esse ganho competitivo está relacionado ao aperfeiçoamento das ligações dos indivíduos, e crescimento da percepção de fazer parte do grupo, a transformação de relações puramente econômicas e sociais, destaca-se como benefícios o crescimento na confiança, reciprocidade, familiaridade, conexão interna entre os participantes. Balem et al., (2011), em pesquisa realizada em uma rede metal-mecânica, declaram que os gestores da rede citaram como um dos maiores benefícios da rede, o aumento da lucratividade e ampliação dos negócios, que somente puderam ser obtidos através da maior especialização dos colaboradores e das empresas, maior visibilidade de mercado ao se associar a rede, e acesso a informação.
- e) **Ganhos na aprendizagem coletiva:** na pesquisa de Balestrin e Verschoore (2010), apontam que a aprendizagem coletiva possibilita aos participantes a presença em eventos e feiras, participação em cursos de treinamentos, consultorias, recebimento á novas técnicas de serviços. O compartilhamento de conhecimentos e a obtenção dos mesmos sendo entre os participantes colaboradores ou externos aumentam a capacidade de aprendizado coletivo em redes, apresenta como benefícios o compartilhamento de experiências e informações facilitando o acesso a novos aprendizados externos, (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Através da troca de conhecimentos, capacitações e recursos esse ganho permite as organizações a ampliação no aprendizado, trabalhando em conjunto e formando parcerias para o

desenvolvimento e embasamento de novas vantagens e ganhos, garantindo sucesso empresarial no mercado competitivo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

- f) **Ganhos de inovação colaborativa:** as ações inovadoras desenvolvidas através de agrupamento coletivo por organizações apresentam benefícios como novos serviços e produtos, novas técnicas organizacionais, obtenção de mercados novos, avanço a novos negócios, pois a inovação colaborativa nas redes é mais rápida facilitando obtenção a tecnologia por meio dos canais de comunicação, (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Conforme Faccin e Brand (2015), a inovação colaborativa representa benefícios e significativos ganhos as redes interorganizacionais, concentrando ideias e projetos de melhorias abertas para o desenvolvimento de serviços e produtos de modo colaborativo, compartilhando conhecimentos entre as empresas que atuam em redes.

## 2.2 Recursos compartilhados através de redes interorganizacionais

Neste tópico são apresentados conceitos e características dos recursos compartilhados através das redes interorganizacionais e as tipologias de recursos.

### 2.2.1 Conceitos e características

Conceituando recursos compartilhados Carvalho, Kayo e Martin (2010), destacam que as principais razões de variação no desempenho observado nas empresas, está diretamente ligada à condição específica dos seus recursos e ao acúmulo de competências. Na visão de Zonatto, Schuh e Zonatto (2014), os recursos compartilhados nas redes interorganizacionais são considerados como principais fatores estratégicos dentro das organizações, buscando identificar o desenvolvimento dos mais valiosos recursos e a criação de vantagem competitiva nas organizações.

Barney e Hesterly (2011) baseiam-se em dois pressupostos fundamentais relacionados aos recursos, o primeiro pressuposto é da **heterogeneidade** significa que os recursos podem diferenciar-se consideravelmente entre as organizações, ou seja, distintas organizações podem obter diferentes conjuntos de recursos, mesmo competindo em setores iguais, desse modo para determinado setor algumas organizações podem realizar atividades com mais competência que as demais.

O segundo pressuposto, é da **mobilidade**, significa que os recursos são capazes de serem compartilhados com outras empresas, alguns desses diferentes recursos podem ser permanentes nas organizações. Isso acontece por ser muito custoso para adquiri-los ou desenvolvê-los, observando os dois pressupostos possibilita o entendimento de algumas organizações superar as outras, mesmo competindo em setores iguais, às empresas que obtém valiosos recursos que algumas não possuem e que consideram difícil imitar. Essas empresas dispõe de ativos intangíveis e tangíveis que pode gerar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Conforme Barney (1991), para uma empresa obter recursos em um elevado potencial de vantagem competitiva deve apresentar os seguintes atributos: deverá ser valioso explorando as oportunidades e absorver as ameaças no espaço organizacional; deverá ser raro entre os concorrentes e potenciais atuais, pois é um recurso escasso não presente nas empresas concorrente; deverá ser difícilmente imitável; não poderão dispor de substituto para esse valioso e raro recurso. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), uma vantagem competitiva é constituída por um agrupamento de variados recursos.

Neste sentido Barney e Hesterly (2011), destacam que é possível criar um conjunto de técnicas e/ou ferramentas para analisar a parte interna, ou seja, as forças e fraquezas de diferentes organizações, e o fortalecimento de vantagem competitiva. A fundamental ferramenta para identificação dessa análise interna é chamada de modelo VRIO, que apresenta quatro atributos sobre recursos: valioso, raro, inimitável e da organização (Tabela 1).

**Tabela 1 - O modelo VRIO**

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	–	–	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	–	↑	Paridade competitiva
Sim	□im	Não	↓	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

- a) Valioso: os recursos de uma organização são valiosos no momento em que é possível explorar as oportunidades e absorver as ameaças externas, dessa forma utilizar esse recurso terá efeito no crescimento das receitas ou a redução dos custos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).
- b) Raro: no momento em que o recurso pode ser controlado por um número pequeno de concorrentes, a tendência é tornar-se uma fonte de vantagem competitiva gerando

fortalecimento econômico e a sobrevivência da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

- c) Inimitável: esses recursos são dificilmente imitáveis, as organizações que não possuem sofrem uma desigualdade de custos para desenvolvê-los, levando em consideração as empresas que já possuem esses recursos valiosos e fazem sucesso no mercado competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2011).
- d) Explorado pela Organização: a potencialidade de uma organização para vantagem competitiva está relacionada ao valor, a raridade e da imitabilidade de suas capacidades e recursos, ou seja, a empresa deve explorar ao extremo a capacidade competitiva de seus recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

### **2.2.2 Tipologias de recursos**

Para Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010), apontam que os recursos poderão ser de diversas tipologias, destacando os recursos tangíveis que são os físicos e financeiros e intangíveis bem como a aprendizagem e conhecimento, ligados ao aperfeiçoamento de processos e atividades, levando ao crescimento econômico e estratégico das empresas, gerando vantagem competitiva.

Entre os recursos que vem a favorecer o desenvolvimento superior das empresas encontram-se os tangíveis e intangíveis, no momento em que as empresas obtêm fácil acesso para adquirir ativos tangíveis bem como máquinas, terrenos, equipamentos, edifícios e diversos outros bens, os recursos intangíveis começam a ser um fator importante de diferenciação, desse modo contribuindo para o crescimento da geração de valor das empresas (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).

A capacidade na criação de riquezas desses ativos intangíveis para as empresas está relacionado a atributos determinados deste ativo. Portanto, devido a suas peculiaridades e características, por sua vez não poderão ser comercializados no mercado, são ativos que precisam ser desenvolvidos por diversas situações na parte interna das organizações, esse processo interno de desenvolvimento é necessário que seja contínuo. Dessa forma, esses recursos passaram a ser específicos da empresa, que por sua vez, tornam-se difíceis de imitar e raros, com elevado potencial para a geração de desempenho sustentável e superior. Esse recurso poderá trazer um aumento significativo no valor de negócios e/ou mercado de uma empresa, ultrapassando o valor financeiro que por sua vez aumenta o grau de intangibilidade (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).



Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), destacam que alguns dos recursos de uma organização são tangíveis e outros são intangíveis, os **recursos tangíveis** ativos que podem ser quantificados e vistos bem como equipamentos para produção, estrutura formal, relatórios são classificados como recursos tangíveis. Já os **recursos intangíveis** são ativos que fazem parte do histórico da organização que foram concentrados com o passar do tempo, são ativos embutidos nos padrões específicos de rotina, os recursos intangíveis são dificilmente imitados pela concorrência e custoso de ser analisado, bem como capacitação gerencial, conhecimento, confiança relação entre funcionários e gerentes, a forma exclusiva de trabalho em equipe, habilidades de inovação, reputação empresarial relacionado a bens/serviços e a forma de relacionarem-se com fornecedor, funcionários e clientes.

Para Castro Junior et al., (2015), as empresas podem ser percebidas com base nas suas capacidades, dessa forma as empresas tendem aumentar os resultados e posicionar-se adequadamente no mercado competitivo, utilizando-se de seus recursos apresentando melhor valor ao mercado-alvo. Portanto é fundamental as organizações desenvolverem ativos intangíveis bem como ativos de inovação, ativos de relacionamento e ativos humanos.

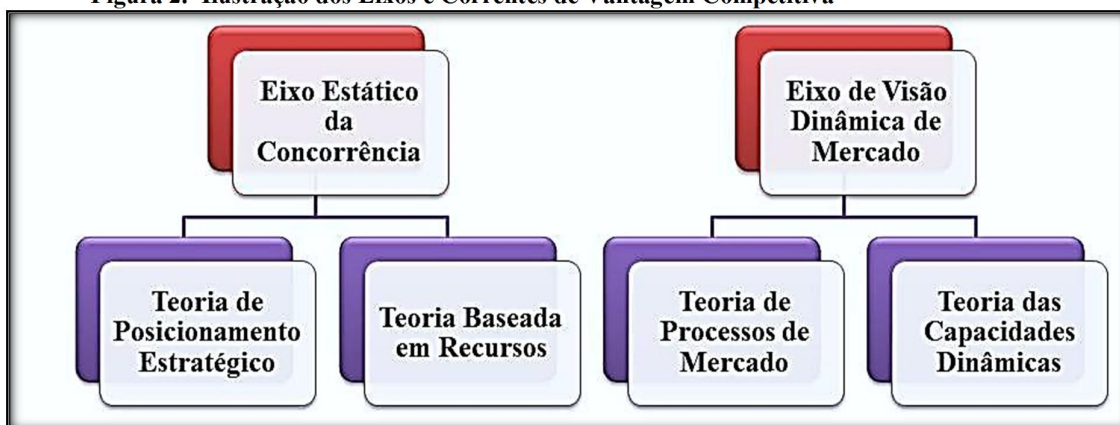
### **2.3 Vantagem competitiva através de redes interorganizacionais**

Conforme Barney e Hesterly (2011) a vantagem competitiva é quando a empresa é capaz de aumentar a capacidade econômica em meio à concorrência e ressaltam também que a vantagem competitiva pode ser sustentável, vantagem mais duradoura ou temporária, pouco tempo de duração, do mesmo modo pode haver uma paridade, é quando as empresas apresentam a mesma medida econômica que seus concorrentes.

Silva (2001) afirma que o crescimento e transformações na economia brasileira, bem como o cenário de abertura de mercado e estabilidade monetária percebido até o ano de 2001, instauraram dentro das organizações uma busca incessante pela competitividade frente a seus concorrentes, estimulando uma maior especialização, e uma busca por estratégias eficientes para a garantia de vantagens competitivas.

A competição é percebida em todo e qualquer lugar onde haja disputa, por algo, entre dois ou mais agentes (SILVA, 2001). Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam a vantagem competitiva através de quatro correntes estratégicas empresariais, agrupadas em dois eixos de análise e compostas por duas correntes cada, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2. Ilustração dos Eixos e Correntes de Vantagem Competitiva**



Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000)

Vasconcelos e Cyrino (2000) esclarecem, que no primeiro eixo, que trata de estatísticas da concorrência, há uma fundamentação na noção de equilíbrio econômico apresentada pela teoria do posicionamento estratégico, que tem como prioridades a vantagem competitiva, e orientada pela visão externa à organização, consistindo na primeira corrente, e sendo a segunda fundamentada na teoria baseada em recursos, que tem como principais fundamentos as especificidade das organizações, dando vistas a vantagem competitiva com base em fatores internas das empresas, consistindo em uma visão interna à organização.

Já no segundo eixo, o de visão dinâmica do mercado, enfatizam-se aspectos ligados ao desequilíbrio, descontinuidade e inovação, que provém das teorias de processos de mercado, como segunda corrente, a teoria das capacidades dinâmicas, há um reconhecimento de níveis de incerteza, processos cognitivos e aprendizagem organizacional, que envolvem a mudança estratégica (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Ebers e Jarillo (1997) classificam como sendo quatro fontes de vantagem competitiva de empresas associadas a uma rede: desenvolvimento de produtos; transferência de conhecimento; adoção de estratégia de co-especialização; e melhoria no fluxo de informações.

Nesta classificação evidencia-se que a troca de conhecimento resulta em desenvolvimento de novos produtos, melhorando o desempenho interorganizacional, e a adoção e alinhamento estratégico das empresas leva a conquista de nichos de mercado rentáveis. Estas organizações também passam a ter um fluxo de informações e recursos melhor estruturado, resultando em redução de custos e tempo (EBERS; JARILLO, 1997).

Neste sentido, destacam-se como medidas competitivas nas organizações, desempenho econômico que mede o grau de retorno da organização com o custo de capital. Deste modo, o custo de capital da empresa e o valor de retorno que a mesma precisou comprometer em

pagamento de seus investidores. Já o desempenho financeiro é medido através do uso dos índices presumidos com os relatórios de perdas, lucros e o balanço da organização, esse desempenho é alinhado com o grau médio de desenvolvimento no setor (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Porter (1989) o desempenho está relacionado às questões externas das empresas, bem como a concorrência do mercado, posicionamento e localização. Barney (1991) destaca que o desempenho é favorecido em função dos recursos empresariais. Neste sentido Cruz e Porto (2016), apontam que o desempenho empresarial, social pode ser considerado como medidas de apreciação de competência das relações preservadas pelas organizações com os seus principais *stakeholders*.

A partir da década de 1990, evidenciou-se a importância de saber utilizar os recursos financeiros, acima da necessidade de ter esses recursos. Neves (2011), indica que a consolidação a chamada “Era da Informação” trouxe estes conceitos à vista dos pesquisadores e empresários, demonstrando que, mesmo que a empresa esteja sustentável financeiramente, a gestão destes recursos tem maior importância, sendo um fator de impulso do sucesso das organizações.

Teixeira (2008), conceitua desempenho financeiro como um resumo da capacidade da organização com fins lucrativos de criar valores, podendo ser também definido como a forma em que as organizações avaliam o uso de seus ativos, servindo para avaliar a saúde financeira da organização em determinado período e da organização em relação à empresas concorrentes.

Tradicionalmente o conceito de desempenho financeiro se relaciona à demonstrações contábeis, de acordo com Teixeira e Amaro (2013) demonstrativos como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa são ferramentas capazes de expressar o desempenho financeiro das organizações.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento da pesquisa, servindo para a definição do *design* de pesquisa, amostra, coleta e análise de dados, para que melhor se compreenda a função e a definição de metodologia científica. Lakatos e Marconi (2003) esclarecem que é indispensável empregar metodologias científicas em estudos relacionados às Ciências Sociais, mas as metodologias também podem ser aplicadas em outras áreas que não as ciências.

Gil (2002), afirma que a classificação de metodologia de pesquisa deve observar principalmente o tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados coletados. Sob este prisma, Lakatos e Marconi (2003) definem método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que tem como função principal garantir segurança e economia na busca de um objetivo e auxiliar na definição de caminhos, detecção de erros, e no processo de decisão do pesquisador.

#### 3.1 Design da pesquisa

A definição do método de pesquisa levou em conta o objetivo do estudo, que visa analisar a competitividade das empresas imobiliárias inseridas em rede, a partir dos recursos e do desempenho. Desta forma, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa e descritiva.

Gil (2002) em sua pesquisa aponta que na maioria dos casos os documentos e/ou pesquisas efetuadas necessitam de tratamento analítico, fazendo as análises e observando os objetivos levantados e o plano de pesquisa previamente estipulado. Essas análises devem ser feitas, mesmo que para isto, seja necessário empregar técnicas de alta sofisticação, principalmente nas áreas onde são necessárias as análises estatísticas, que conseqüentemente levam à necessidade de análise quantitativa (GIL, 2002).

Neste sentido, Fonseca (2002) elucida que a pesquisa quantitativa é baseada na objetividade, considerando um cenário onde a realidade somente será compreendida com base na análise de dados, recorrendo à linguagem matemática para explicar fenômenos e relações entre variáveis. Da mesma forma, a pesquisa descritiva indica que o objetivo central de pesquisa é a descrição das características da população pesquisada, possibilitando também estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2002).

A pesquisa foi corte transversal, que segundo Rouquayrol e Almeida (2006), são estudos que permitem visualizar o cenário dos pesquisados em determinado momento, considerando o resultado como realidade instantânea. Sampieri et al. (1991), indicam em seus estudos que a nomenclatura corte-transversal ou *cross-sectional*, indica o número de momentos ou pontos no tempo em que será feita a coleta de dados, o que neste caso, indica, portanto, que a coleta de dados ocorre em um só momento, em uma só vez, a fim de analisar as variáveis estudadas em um momento específico.

### 3.2 População e amostra

As definições de população e amostra foram feitas considerando os dados pré-existentes sobre a quantidade de imobiliárias atuantes na cidade de Passo Fundo (RS), e imobiliárias ligadas a redes interorganizacionais. Para que melhor se compreenda população é o termo que expressa o agregado de elementos que possuem características comuns de interesse para a pesquisa ou problema investigado (MALHOTRA, 2006).

Não se sabe ao certo a quantidade de imobiliárias registradas na cidade de Passo Fundo - RS, visto que, não existe órgão que divulgue publicamente estes dados, porém, estima-se que existam em torno de 109 imobiliárias atuantes na cidade, situada no norte do estado do Rio Grande do Sul.

Considerando o número desconhecido de imobiliárias atuantes na cidade de Passo Fundo, optou-se pela escolha da técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Gil (2002), é a técnica de amostragem utilizada quando o pesquisador seleciona os elementos de pesquisa por ter mais fácil acesso e considera que estes pesquisados representarão o universo total de pesquisa. O número estimado de empresas atuantes no ramo imobiliário foi identificado através de anúncios de localização e meios de contato no *Google Maps*.

Foi feita esta escolha de meio de pesquisa e listagem de empresas para a aplicação do questionário considerando que atualmente as ferramentas de pesquisa na *web* possuem em sua maioria, dados corretos de empresas atuantes no ramo. Também, no início da pesquisa foram feitas buscas junto aos órgãos competentes de cadastro de empresas que à época alegaram não possuir meios de listar a quantidade de empresas do ramo. Os dados numéricos, de amostragem estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2 – Definição da amostra pesquisada**

<b>Rede</b>	<b>População *</b>	<b>Amostra pesquisada</b>	<b>Porcentagem da amostra</b>
Empresa não associada	81	25	67,57
Empresa associada	14	12	32,43
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>37</b>	<b>100,00</b>

Nota: \* População estimada das empresas não associadas à rede de Imobiliárias Coligadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme ilustrado na tabela 2, através da ferramenta de pesquisa e localização *Google Maps*, foram identificadas um total de 109 empresas do ramo imobiliário, sem a precisão de serem estas, empresas atuantes ou não, ou serem empresas associadas à rede imobiliária. Em pesquisa mais profunda junto à rede de imobiliárias, identificou-se que das 109 empresas listadas na ferramenta de pesquisa, 81 não são associadas e as demais 14 são associadas à rede. Definiu-se como amostra de pesquisa, 25 empresas não associadas, o que corresponde à 67,57% do total de empresa não associada, e 12 empresas associadas, correspondendo à 32,43% do total de empresas associadas.

### 3.3 Coleta de dados

Lakatos e Marconi (2003) indicam a existência de vários procedimentos para a coleta de dados, que podem ser escolhidas considerando as circunstâncias ou o tipo de pesquisa elaborada. Os mesmos autores destacam como formas mais comum de pesquisa, a coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria e análise de conteúdo.

Para este estudo foi elaborado um questionário, que segundo Gil (2002), é uma técnica de investigação que se compõe de questões relacionadas a conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, comportamentos, aspirações, temores, etc. Este instrumento de coleta de dados é feito por escrito, e encaminhado aos pesquisados, que respondem de forma anônima.

Gil (2002) ainda esclarece que os questionários devem ser elaborados, a fim de traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas, que respondidas, irão proporcionar os dados necessários para a elaboração dos resultados da pesquisa.

Em pesquisas ligadas à área de Ciências Sociais, como a presente pesquisa, faz-se necessário o uso de instrumentos de medida que mensurem a realidade do objeto de estudo, que diante dos recursos disponíveis, possam imprimir de forma quantitativa a realidade (MATTAR, 1999; COTE; BUCKLEY, 1988).

Cuumins e Gullone (2000) indicam que *Likert* desenvolveu uma forma de escala de medição de reações a respostas, no ano de 1932, com cinco pontos de reação, partindo de desaprovo totalmente e chegando até aprovo totalmente, induzindo o pesquisado a marcar respostas a cada afirmação à pergunta com base em somente estes 05 pontos.

Porém, Preston e Coleman (2000) afirmam que com a evolução das pesquisas e as possibilidades de avaliação, não é correto afirmar que devesse escalonar apenas em 05 pontos as possíveis respostas, podendo com número reduzido, produzir respostas conflitantes e, portanto, os pontos de resposta podem ser escolhidos pelo pesquisador, de acordo com suas intenções de verificação.

Para isso foi elaborado um questionário contendo questões abertas e perguntas estruturadas. Este estudo utilizou-se da escala de medição do tipo *Likert*, ampliando os pontos de reação de 5 para 11, partindo de 0 para discordo totalmente e chegando até 10 para concordo totalmente, ou afirmações correspondentes, de acordo com a intenção de cada afirmação apresentada no questionário.

O questionário foi dividido em duas etapas para obtenção de informações, sendo que na primeira etapa com questões abertas para identificação dos dados da empresa, bem como nome, endereço, tipo de negócio, ano de fundação, se a empresa está associada a uma rede interorganizacional, além do número de funcionários. A segunda etapa possuem questões em escala. O questionário foi elaborado com base nos conceitos pesquisados e já apresentados neste trabalho, conforme exposto no Quadro 3.

**Quadro 3: Relação de variáveis observadas para elaboração do questionário**

Construto	Variável	Questão	Nº	Autores
<b>Recursos físicos</b>	Aquisição de máquinas e equipamentos	A empresa tem facilidade na aquisição de máquinas e equipamentos.	1	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Aquisição de produtos/mercadorias	A empresa tem facilidade na aquisição de produtos e /ou mercadorias.	2	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Melhorias na infraestrutura física	A empresa tem facilidade em melhorar a infraestrutura física (prédios, instalações, etc.).	3	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Aquisição de Software	A empresa tem facilidade na aquisição de programas (software) e equipamentos de informática (hardware).	4	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
<b>Recursos financeiros</b>	Empréstimo bancário para capital de giro	A empresa tem facilidade na obtenção de empréstimo bancário para capital de giro.	5	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Financiamento para aquisição de bens	A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento bancário para aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.	6	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Financiamento para construção reforma e ampliação	A empresa tem facilidade na obtenção de financiamentos bancários para construção, reformas e ampliação.	7	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Obtenção de recursos dos sócios, investimentos no negócio.	A empresa tem facilidade na obtenção de recursos dos sócios para investimentos no negócio.	8	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
<b>Recursos organizacionais</b>	Condições e mudanças no mercado	A empresa tem flexibilidade e rapidez para responder as condições e mudanças do mercado.	9	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Identificar as oportunidades	A empresa possui habilidade de identificar e aproveitar as oportunidades de mercado.	10	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Realização dos processos organizacionais	A empresa tem facilidade na realização das rotinas, procedimentos e processos organizacionais.	11	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Processos organizacionais para atender o cliente	A empresa tem facilidade na realização dos processos organizacionais para atender os clientes.	12	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
<b>Recursos humanos</b>	Contratação de funcionários qualificados	A empresa tem facilidade na contratação de funcionários qualificados.	13	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Realização de treinamento dos funcionários	A empresa tem facilidade de realização de treinamento dos funcionários.	14	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Troca de informações entre funcionários	A empresa tem facilidade de proporcionar a troca de informações entre os funcionários.	15	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Conhecimentos gerados pelos	A empresa tem facilidade na utilização dos conhecimentos	16	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho,



	funcionários	gerados pelos funcionários.		Kayo, Martin (2010).
<b>Recursos reputacionais</b>	Credibilidade	A empresa tem credibilidade junto aos clientes, fornecedores, e instituições locais.	1 7	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Visibilidade	A empresa tem visibilidade junto aos clientes, fornecedores, e instituições locais.	1 8	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Status e prestígio	A empresa tem status e prestígio junto aos clientes, fornecedores, e instituições locais.	1 9	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Boa reputação	A empresa tem boa reputação junto aos clientes, fornecedores, e instituições locais.	2 0	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
<b>Relação com as empresas do setor</b>	Transações imobiliárias em conjunto	A empresa realiza transações imobiliárias em conjunto com outras empresas do setor.	2 1	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Promoção e propagandas em conjunto	A empresa promoção e propagandas em conjunto com outras empresas do setor.	2 2	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Contratação e treinamento em conjunto	A empresa realiza contratação e treinamento de pessoal em conjunto com outras empresas do setor.	2 3	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
<b>Relação com as empresas do setor</b>	Troca de informações e conhecimentos	A empresa realiza troca de informações e conhecimentos em conjunto com outras empresas do setor.	2 4	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
<b>Desempenho empresarial</b>	Faturamento	A empresa teve aumento no faturamento nos últimos 5 anos	2 5	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Vendas	A empresa teve crescimento nas vendas nos últimos 5 anos	2 6	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Lucro	A empresa teve aumento de lucro sobre as vendas nos últimos 5 anos	2 7	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Produtividade	A empresa teve aumento de produtividade nos últimos 5 anos	2 8	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Rentabilidade	A empresa obteve aumento de rentabilidade nos últimos 5 anos	2 9	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).
	Custos	A empresa teve redução dos custos nos últimos 5 anos.	3 0	Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Carvalho, Kayo, Martin (2010).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Além disso, é importante fazer o pré-teste. Assim conforme Malhotra (2012), o pré-teste tem por objetivo eliminar e identificar possíveis problemas e equívocos, o teste é realizado em um pequeno número de amostra de elementos.

Nesta pesquisa para a validação do questionário foi feito o pré-teste sendo executado em dois momentos, primeiramente, o questionário foi encaminhado para três especialistas, profissionais da área e pesquisadores, para a observação de possíveis erros e sugestões para melhoria do questionário. Esse processo foi realizado no período de 15/07/2016 a 20/07/2016. No segundo momento foi aplicado o pré-teste em três empresas e direcionado aos gestores de cada uma, para validação da compreensão e interpretação da linguagem, verificando se está acessível para os respondentes e o tempo médio para resposta do questionário, sendo que esse procedimento foi executado no período de 30/07/2016 a 08/08/2016. Após a aplicação do pré-teste, foram observados e feitos os últimos ajustes para aplicação definitiva do questionário.

Os questionários, em sua versão final, com todos os ajustes feitos foram aplicados na amostragem definida, no período de 10/08/2016 à 15/09/2016, tendo sido respondidos, pela totalidade das empresas definidas como amostra de pesquisa.

### **3.4 Análise de dados**

Para a análise de dados foram utilizados instrumentos de análise como *software* básico de tabulação de dados, o *Excel*, que permite a verificação de valores, porcentagens e comparação de resultados através de gráficos. Além disso, a análise foi realizada em duas etapas, uma denominada de estatística descritiva e outra de estatística inferencial.

A estatística descritiva foi realizada através da distribuição de frequência que foram analisadas as variáveis do tipo de negócios, tipos de transações, e o número de funcionários e corretores atuantes nas empresas pesquisadas, o desvio padrão e média foram utilizados para a análise dos recursos físicos, recursos financeiros, recursos organizacionais, recursos humanos, recursos reputacionais, relações com empresas do setor e as variáveis de desempenho através do *software Excel*.

A estatística inferencial foi realizada através da correlação que foi analisada a relação entre as variáveis de recursos físicos, financeiros, organizacionais, humanos, reputacionais, relações com empresas do setor e o desempenho, o teste t de *Student* foi utilizado para comparar as empresas inseridas e não inseridas em rede das variáveis de recursos, relação com empresas do setor e o desempenho.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa com base na estatística realizada através do *software excel* inicialmente será realizada uma caracterização da amostra, sendo a análise de distribuição de frequência, seguidamente, a estatística descritiva.

### 4.1 Descrições da amostra

Conforme descrito anteriormente, a amostra de pesquisa foi retirada via *Google Maps*, onde foram listadas 109 empresas do ramo imobiliário, sendo destas 81 não associadas e 14 associadas. Destas foi definida uma amostra de 25 empresas não associadas e 12 associadas, totalizando 37 questionários. Na Tabela 3, estão descritos os dados de tipos de negócios imobiliários identificados na amostra definida.

**Tabela 3 – Tipos de negócios imobiliários**

<b>Tipos de negócios</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Imobiliárias	28	75,67
Corretor (autônomo)	7	18,92
Incorporadoras (construtoras)	2	5,41
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 3 apresenta dados referentes ao tipo de negócio imobiliário, no questionário aplicado estas categorias foram divididas entre imobiliárias, corretor e incorporadora, a categoria imobiliária abrange organizações com mais de um funcionário sem a obrigatoriedade de registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), a categoria corretor se refere a profissionais liberais, cadastrados no órgão competente que não possuem funcionários, ou possuem apenas um funcionário, e a categoria incorporadora inclui empresas que atuam na área de construção. Das 37 empresas do ramo imobiliário onde foram aplicados os questionários, 28 se enquadram na categoria Imobiliárias, 7 na categoria corretor, e 2 são definidas como incorporadoras, valores estes que indicam que 75,67% dos negócios são imobiliárias, 18,92% são corretores e 5,41% são incorporadoras.

Foi analisado o tipo de transação das empresas do setor imobiliário, em outra questão contida na pesquisa, os dados apresentados na tabela 4, contém a descrição das respostas obtidas.

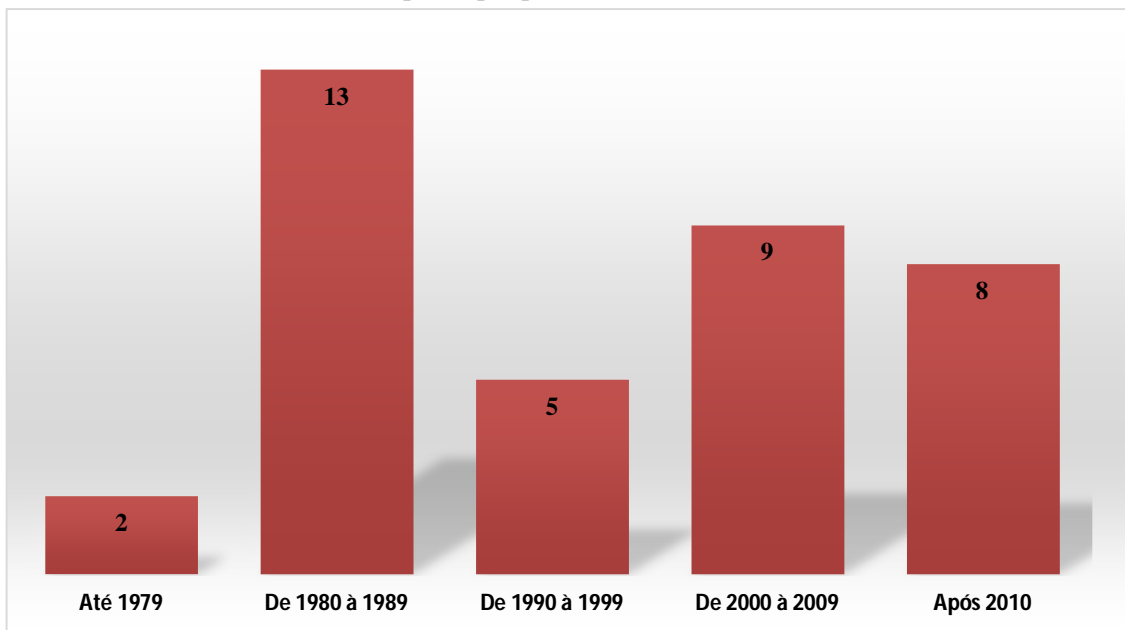
**Tabela 4 – Tipos de transações imobiliárias**

Tipos de transação	Frequência	Porcentagem
Venda/locação	26	70,27
Venda	10	27,03
Locação	1	2,70
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 4 descreve os tipos de transações que as empresas imobiliárias, corretores e incorporadoras efetuam, estando elas divididas em venda e locação, somente venda e somente locação. Os valores demonstram que das 37 empresas pesquisadas, 26 trabalham com transações de venda e locação, o que corresponde a 70,27%, 10 trabalham apenas com transações de venda o que corresponde à 27,03%, e 1 empresa, ou 2,70% trabalham apenas com transações de locação.

Outra questão contida no questionário e analisada foi o ano de fundação das empresas do setor, esta questão foi elaborada com o objetivo de melhor conhecer as empresas e o tempo de atuação no mercado. Os dados obtidos estão descritos no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Número de empresas por período**

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 1 observa-se que até o ano de 1979 foram fundadas 2 empresas, 13 empresas tiveram início de suas atividades, entre os anos de 1980 a 1989, seguido de 5

empresas que iniciaram entre os anos de 1990 a 1999, após têm-se 9 empresas que foram fundadas entre os anos de 2000 a 2009, tendo sido fundadas após 2010, 8 empresas.

O intervalo de apresentação do ano de fundação das empresas por décadas explica-se através de dados apresentados por Assumpção Filho (2011), que indica que na década de 1960, havia uma indisponibilidade de recursos para financiamentos imobiliários em decorrência do cenário financeiro da época. No entanto medidas tomadas à época pelo governo incidiram num crescimento dos financiamentos na década de 1970 e 1980, quando os recursos de FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), começaram a ser utilizado no financiamento, o que não durou muito, pois, devido a um aumento na taxa de juros americana os incentivos e facilidades de financiamento imobiliário reduziram drasticamente na década de 1980.

Assumpção Filho (2011) ainda esclarece que a partir dos anos de 1990 com a mudança de moeda no Brasil, e outras medidas socioeconômicas aplicadas pelo governo, houve um aumento significativo no acesso e contratação de crédito imobiliário. A partir dos anos 2000 a criação de programas de crédito habitacional como o Minha Casa Minha Vida, incentivaram todas as faixas populacionais a investirem na casa própria, aumentando assim o acesso ao financiamento, e conseqüentemente, o aumento de oportunidades de negócios imobiliários.

Outros dados obtidos e analisados foram o número de funcionários e corretores que atuam nas empresas, dados estes descritos na Tabela 5.

**Tabela 5 – Número de funcionários e corretores**

<b>Número de funcionários e corretores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Funcionários	338	71,01
Corretores	138	29,00
<b>Total</b>	<b>476</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores contidos na Tabela 5 indicam uma frequência de 338 funcionários, somados, em todas as empresas, representando 71,01% do total de colaboradores, e uma frequência de 138 corretores, correspondendo à 29% dos colaboradores de todas as empresas.

Cálculos feitos no *software* Excel, indicam que há uma média de 18 funcionários e 7 corretores por empresa, sendo funcionários, colaboradores das áreas administrativa, financeira, entre outras, e corretores colaboradores registrados junto ao órgão regulador da profissão.

Além disso, foi analisada a tipologia das empresas imobiliárias inseridas em rede interorganizacionais, desse modo foi identificado a direcionalidade, localização, formalização e poder. Para melhor entendimento observa-se o Quadro 4.

**Quadro 4: Relação Indicadores e Características de Redes**

<b>Indicadores</b>	<b>Características</b>
Direcionalidade	Vertical; <b>Horizontal;</b>
Localização	Dispersa; <b>Aglomerada;</b>
Formalização	<b>Base contratual formal;</b> Base não formal;
Poder	Orbital; <b>Não orbital.</b>

Fonte: Adaptado de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007).

Conforme Quadro 4 foi identificado a tipologia da rede imobiliária, em relação a direcionalidade se dá a uma rede horizontal, a qual é formada através de parcerias entre os concorrente, unindo-se com o objetivo de maiores ganhos e fatia de mercado, que conforme os autores Hoffmann, Molina – Morales e Martínez – Fernández (2007), destacam em seus estudos.

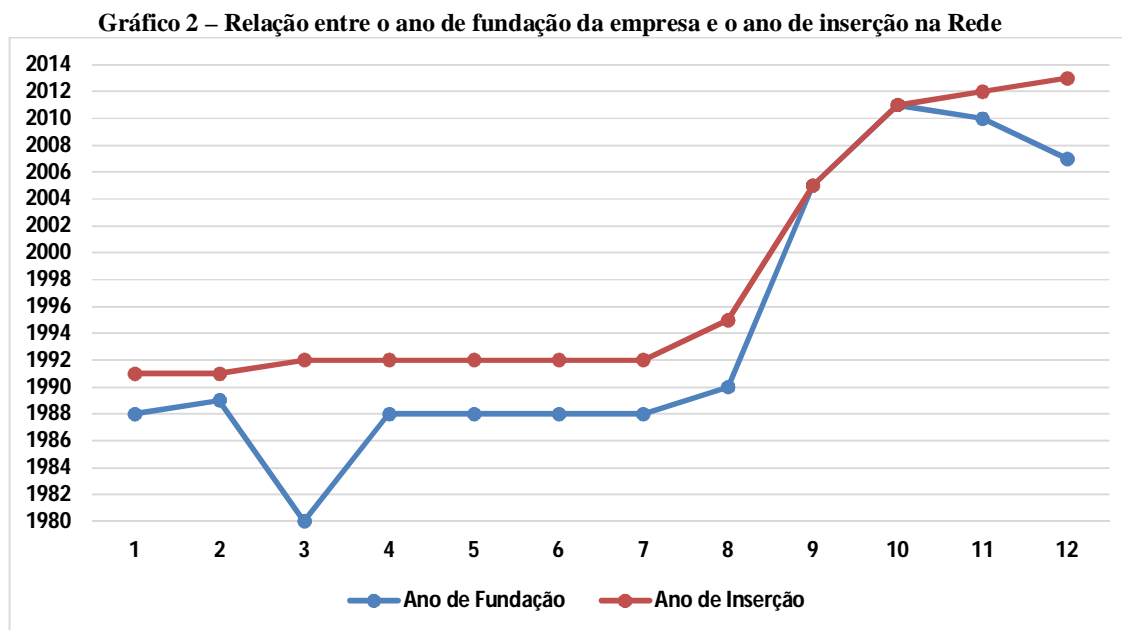
Quanto à localização foi evidenciado que é uma rede aglomerada por estarem próximas, que conforme os autores Cunha, Passador e Passador (2011) destacam as proximidades geográficas categorizam uma rede identificando relações ligando as empresas dentro da rede. Neste sentido as empresas são mais conservadoras no que diz respeito a relações entre as empresas, sendo que os resultados corroboram com os estudos de nos estudos de Junior e Teixeira (2007).

No que tange a formalização foi identificado uma rede de base contratual formal, o qual é estabelecido regras, normal e termos contratuais, resultados que conforme Hoffmann, Molina – Morales e Martínez – Fernández (2007), esclarecem em seus estudos.

Em relação ao poder ficou evidenciado que a rede de imobiliárias se caracteriza como uma rede não orbital ou descentralizada, sendo que as empresa associam-se ao processo de parceria e cooperação, sem a existência de um centro de poder onde cada empresa possui capacidade igualitária na tomada de decisão, que corroboram com os estudos de Andrade, Martins e Cândido (2009).

Também foram analisadas as empresas que estão inseridas a uma rede interorganizacional (rede coligadas) e o ano de inserção nesta rede, da amostra de 37

empresas, 12 fazem parte dessa rede e 25 empresas atuam individualmente. Para melhor entendimento observa-se o Gráfico 2.



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 2, apresentam-se dados que relacionam a data de fundação das empresas e de sua inserção na rede de imobiliárias. A empresa com mais tempo em atividade foi fundada em 1980, e se inseriu na rede somente em 1992, 10 anos após sua fundação. Outras 5 empresas foram fundadas em 1988, e inseriram-se na rede entre os anos de 1990 e 1992, ou seja, em no máximo 4 anos após sua fundação, 2 empresas foram fundadas entre os anos de 1989 e 1992, inserindo-se na rede de imobiliárias entre os anos de 1990 e 1996. Outra empresa foi fundada em 2005, inserindo-se na rede no mesmo ano.

Ainda das 3 empresas restantes, uma delas foi fundada em 2007, e ingressou na rede somente 6 anos depois, em 2013. Outra foi fundada em 2010 e entrou na rede em 2012, 2 anos após sua fundação, e a empresa mais nova, em tempo de atividade, foi fundada em 2011 e entrou na rede no mesmo ano de sua fundação.

A empresa mais antiga contando da data de sua fundação, foi a que mais tempo levou para se inserir na rede de imobiliárias, por outro lado, duas das empresas mais jovens em sua fundação, iniciaram suas atividades e inseriram-se na rede no mesmo ano. Também se percebe através dos dados do Gráfico 2, que das 12 empresas contidas na comparação, 2 das empresas inseriram-se na rede em 1991, 5 no ano de 1992, 1 empresa em 1995, 1 em 2005, e as 3 restantes, em 2011, 2012 e 2013.

## 4.2 Análise e interpretação dos dados

O construto de recursos físicos demonstra o grau de facilidade em que as empresas do setor imobiliário estão adquirindo esses recursos. Para análise e interpretação desses recursos físicos apresenta-se a Tabela 6 com a estatística descritiva (média e desvio padrão).

**Tabela 6 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Físicos (n = 37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
6	Aquisição de máquinas e equipamentos	8,135	<b>1,813</b>
7	Aquisição de produtos/mercadorias	<b>8,378</b>	1,861
8	Melhorias na infraestrutura física	<b>7,730</b>	<b>2,194</b>
9	Aquisição de Software	8,027	2,034

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise estatística demonstra que a média mais alta é da variável **aquisição de produtos/mercadorias** que mede a intensidade que as empresas têm para adquirir esses recursos, porém a menor dispersão de valores foi apresentada na variável **aquisição de máquinas e equipamentos** onde foi medido o grau de facilidade que as empresas têm na aquisição desses recursos. No que tange a média mais baixa, observa-se a variável, **melhorias na infraestrutura física**, em que se mede a facilidade de obter essas melhorias, já a variável que apresentou maior dispersão foi **melhorias na infraestrutura física**, sendo que essa variável mede o grau de facilidade que as empresas têm para obter esse recurso.

Este resultado, obtido através da pesquisa, indica que entre todas as empresas estudadas, apresenta-se uma grande facilidade na aquisição de produtos e mercadorias, que podem ser materiais de consumo dentro do escritório, equipamentos de baixo valor, e móveis de baixo valor comercial.

Ainda ligado à aquisição de produtos e mercadorias, as empresas também indicam uma facilidade maior na aquisição de máquinas e equipamentos de maior valor agregado, essenciais a suas operações, como computadores, impressoras, aparelhos de telefone, entre outros equipamentos específicos, podendo, também, incluir máquinas pesadas utilizadas pelas construtoras e incorporadoras. Conforme os autores Carvalho, Kayo e Martins (2010), destacam que no momento em que as empresas obtêm fácil acesso para adquirir máquinas, equipamentos, e diversos outros bens, favorece o desenvolvimento superior das empresas.



Com menores valores de média, indicando ainda um grau de dificuldade maior na aquisição de software e melhoria na infraestrutura física, as empresas indicaram que mesmo com dificuldades, as empresas entendem ser importante o investimento nestas áreas, buscando softwares que melhorem e otimizem o trabalho, e também, investindo em melhorias na estrutura física, que entre seus benefícios, podem melhorar a qualidade de vida dos funcionários no trabalho, e de forma mais ampla, chamar a atenção de seus clientes.

O construto das variáveis de recursos financeiros serve para medir o grau de facilidade que as empresas têm na obtenção de empréstimos bancários para capital de giro, financiamentos para construção reformas e ampliação e a obtenção de recursos dos sócios, para investimentos do negócio. Para melhor entendimento dessas variáveis observa-se na Tabela 7 sendo demonstrada a média e desvio padrão.

**Tabela 7 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Financeiros (n = 37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
10	Empréstimo bancário para capital de giro	<b>8,111</b>	2,702
11	Financiamento para aquisição de bens	8,028	<b>2,602</b>
12	Financiamento para construção reforma e ampliação	<b>7,750</b>	2,623
13	Obtenção de recursos dos sócios, investimentos no negócio	7,861	<b>2,800</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com os dados contidos na Tabela 7 constata-se que a variável, **empréstimo bancário para capital de giro** apresenta a média mais alta que mede o grau de facilidade para obtenção desse recurso, porém a menor dispersão de valores foi apresentada na variável, **financiamentos para aquisição de bens** que mede o grau de facilidade que as empresas têm para obtenção desse recurso. Por outro lado, a variável financiamento para construção, reforma e ampliação apresenta a média mais baixa, seguida da variável **obtenção de recursos dos sócios para investimentos no negócio** que apresentou maior dispersão de valores no que tange facilidade em obtenção desse recurso.

Deste modo, pode-se afirmar que as empresas possuem uma maior facilidade em obter recursos financeiros de terceiros, através de empréstimos bancários, mesmo que se considere esta, a forma menos vantajosa de obtenção de recursos, visto que, é uma das modalidades que apresenta maior custo de juros, e correção. Seguida pela modalidade financiamento para aquisição de bens, que pode ser considerada a segunda mais fácil de se obter, devido às

modalidades de financiamento oferecidas pelas instituições financeiras direcionadas somente a aquisição de bens essenciais para o funcionamento da empresa, ou criação de novas funções nas organizações.

Consideradas pelos gestores, como modalidades de obtenção de recursos com menor facilidade de acesso, estão obtenção de recursos com sócios e/ou investimentos no negócio seguido por financiamento para construção, reforma e ampliação. Pode-se afirmar que as pessoas procuram cada vez menos investir nos negócios, colocando em risco seus bens pessoais, visto a indicação dos gestores sobre o investimento no negócio por parte dos sócios. Ainda, ao falar da obtenção de recursos através de financiamento para construção, reforma e ampliação, um dos motivos que podem levar a classificação feita pelos gestores, como modalidade com maiores dificuldades de acesso, pode ser a normatização excessiva, e engessada que analisa diversos detalhes não somente financeiros das empresas, mas físicos da instalação, que podem barrar o acesso ao financiamento.

A análise dos recursos organizacionais serve para medir a flexibilidade e rapidez para responder as condições do mercado, bem como as mudanças, as oportunidades, a facilidade de realizar os processos organizacionais e para atender as necessidades dos clientes. Os dados obtidos nas questões referentes aos recursos organizacionais estão descritos na Tabela 8, através de cálculos de Média e Desvio Padrão.

**Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Organizacionais (n = 37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
14	Condições e mudanças no mercado	7,750	<b>1,593</b>
15	Identificar as oportunidades	7,500	1,422
16	Realização dos processos organizacionais	<b>7,806</b>	1,483
17	Processos organizacionais para atender o cliente	<b>6,206</b>	<b>1,411</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se na Tabela 8, que a média mais alta é da variável **realização dos processos organizacionais**, que mede o quanto as empresas tem facilidade em realizar estes processos, já a menor média e menor dispersão em valores é da variável **processos organizacionais para atender o cliente** que mensura o grau de facilidade que as empresas tem na realização dos processos organizacionais para atender os clientes, porém a variável que apresenta maior dispersão em valores é a variável **condições e mudanças no mercado** que mede o quanto as empresas tem flexibilidade e rapidez para atender e/ou responder as condições e mudanças no mercado.

Nesta análise, evidenciou-se que as empresas veem maior facilidade na realização dos processos organizacionais, visto que esta variável apresentou maior média, ainda, esta variável demonstra que os gestores acreditam que os processos organizacionais internos, que compreendem planejamento, estruturação, estudo de mercado, e busca por fornecedores e clientes, são processos essenciais, e de fácil execução.

Na sequência, os gestores indicaram através de suas respostas, que acreditam haver uma facilidade de suas organizações em reagir a condições e mudanças no mercado, ou seja, que as empresas têm grande capacidade de resposta aos estímulos externos, estando sempre atentas as mudanças mercadológicas a fim de garantir competitividade e posição de mercado, ou galgar posições mais altas em seu ramo.

Como variáveis indicadas pelos gestores como de menor facilidade, estão, identificação de oportunidades e execução de processos organizacionais para atender o cliente, que podem estar intimamente ligadas, visto que a identificação de oportunidades de negócios está diretamente ligada ao atendimento das necessidades do cliente. As respostas obtidas nestas questões podem indicar que os gestores acreditam que os processos organizacionais para atender o cliente ainda não são suficientes no que diz respeito a identificação de oportunidades e por consequência suprimento das necessidades dos clientes.

Na análise das variáveis de Recursos Humanos foi medido o quanto as empresas têm facilidade na contratação de funcionários qualificados, facilidade na realização de treinamentos dos funcionários, troca de informações entre funcionários e facilidade na utilização dos conhecimentos gerados pelos funcionários. Observa-se na Tabela 9 sendo demonstrada a média e desvio padrão.

**Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Humanos (n = 37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
18	Contratação de funcionários qualificados	<b>6,216</b>	<b>2,485</b>
19	Realização de treinamento dos funcionários	6,486	2,268
20	Troca de informações entre funcionários	7,378	<b>2,228</b>
21	Conhecimentos gerados pelos funcionários	<b>7,514</b>	2,329

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Tabela 9 constata-se que a média mais alta está exposta na variável **conhecimentos gerados pelos funcionários**, que mede o quanto a empresa tem facilidade na utilização dos conhecimentos gerados pelos funcionários. Já a menor média e maior dispersão

em valores foram da variável **contratação de funcionários qualificados** que mede a capacidade e facilidade em contratar funcionários qualificados para as funções exercidas, além de que a variável **troca de informações entre funcionários** apresenta o menor valor de dispersão e serve para medir a facilidade em proporcionar a troca informações entre os funcionários e colaboradores.

As variáveis analisadas indicam que os gestores percebem maior facilidade na dissipação e utilização dos conhecimentos gerados pelos funcionários o que se relaciona estreitamente com a troca de informações entre os mesmos, que também é considerada uma variável que apresenta facilidade. Conforme os autores Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010) apontam que os recursos intangíveis bem como a aprendizagem e conhecimentos ligados ao aperfeiçoamento de processos e atividades levam ao crescimento econômico e estratégico das empresas.

Já no que diz respeito à realização de treinamentos, os gestores indicaram um nível de facilidade menor, podendo indicar que existem poucos recursos financeiros, ou de tempo para investimento no treinamento. Por consequência, outra variável indicada como de menor grau de facilidade, a contratação de funcionários qualificados, o que pode ser consequência de um baixo interesse das pessoas em qualificar-se na área ou de buscar qualificação de forma geral.

Neste tópico apresenta-se o construto das variáveis de Recursos Reputacionais que é utilizado para verificar a imagem que a empresa está transmitindo (vista), perante seus clientes, fornecedores, e instituições locais, ainda a visibilidade, além de medir a boa reputação o status e prestígio junto aos clientes e fornecedores. Para melhor entendimento observam-se na Tabela 10 os resultados de média e desvio padrão.

**Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis de Recursos Reputacionais (n = 37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
22	Credibilidade	9,083	1,025
23	Visibilidade	<b>8,139</b>	<b>1,659</b>
24	Status e prestígio	8,583	1,317
25	Boa reputação	<b>9,278</b>	<b>0,815</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Tabela 10 nesta análise a variável que apresentou à média mais alta e menor valor de dispersão foi a variável **boa reputação** que serve para medir a confiança para com os clientes, fornecedores e instituições locais, já a variável que apresentou menor média e maior valor de dispersão foi a variável **visibilidade** que serve para medir a visão dos clientes,

fornecedores e instituições locais para com a empresa. Conforme Mamun (2009), uma organização que apresenta uma rentabilidade melhor, geralmente objetiva exposição de informações de suas operações, beneficiando sua reputação.

Os gestores indicaram em suas respostas que acreditam que as empresas das quais fazem parte possuem boa reputação junto a fornecedores, clientes, funcionários, e concorrência, ainda, indicam também um alto grau de credibilidade, visto que os gestores acreditam que suas empresas possuem credibilidade no meio em que estão inseridas. Outros pontos indicados pelos gestores, em menor grau do que as anteriores é de que as empresas possuem bom status e prestígio bem como são visíveis no mercado em que estão inseridas.

Conforme os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), os recursos reputacionais são ativos que fazem parte do histórico da organização e que foram concentrados com o passar do tempo, embutidos nos padrões específicos de rotina o que dificilmente são imitados pela concorrência.

Por outro lado, a análise das variáveis de relações com empresas do setor mede quanto às empresas realizam transações em conjunto com as outras empresas do setor, se realizam promoção e propagandas juntas, contratação e treinamento em conjunto com as demais empresas do setor e ainda se há uma troca de informações e conhecimentos com outras empresas do setor. Observa-se na Tabela 11 sendo demonstrado a média e desvio padrão.

**Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis de Relações com Empresas do Setor (n=37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
26	Transações imobiliárias em conjunto	<b>8,595</b>	<b>1,964</b>
27	Promoção e propagandas em conjunto	5,444	3,783
28	Contratação e treinamento em conjunto	<b>3,857</b>	<b>3,867</b>
29	Troca de informações e conhecimentos	7,378	2,203

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Tabela 11 das variáveis de relações com empresas do setor, a variável que apresentou a maior média foi a variável de **transações imobiliárias em conjunto** que significa que as empresas realizam negociações de venda e locação juntas, por outro lado a mesma variável apresenta o menor valor em dispersão, sendo que a menor média e o maior valor de dispersão foram da variável **contratação e treinamento em conjunto**, visto que se as empresas realizassem mais contratações e treinamento, promoções, propagandas em conjunto poderia haver uma diminuição nos custos, impactando os lucros da empresa.

As respostas dos gestores indicam, primeiramente, que as empresas costumam fazer transações imobiliárias em conjunto, demonstrando que esta é uma prática comum, em grande parte das empresas, visto que, os anunciantes de imóveis, na maioria das vezes, divulgam em mais de uma imobiliária o mesmo imóvel. Outra variável indicada com uma média alta foi a de troca de informações e conhecimentos indicando que corretores, gestores, profissionais da área, não tratam a concorrência como apenas uma empresa/profissional concorrente, mas primam pela troca de informações, que se torna benéfica para ambas as partes.

Ainda foi respondida, com nível menor de facilidade percebida pelos gestores, a realização de promoções e propagandas em conjunto, onde em suas respostas, os gestores indicam ser muito pequena a quantidade de promoções e propagandas em conjunto entre as empresas. Ainda, com menor valor de média, os gestores indicam grande dificuldade e/ou interesse em contratar e treinar funcionários em conjunto.

Neste tópico observam-se as variáveis de desempenho, que por sua vez, utiliza-se para analisar o crescimento das vendas e do faturamento. Ainda o crescimento do lucro o aumento da produtividade, além de medir a rentabilidade e a redução dos custos conforme os dados apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12 – Estatística descritiva das variáveis de desempenho (n = 37)**

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão
30	Faturamento	<b>8,056</b>	<b>1,999</b>
31	Vendas	7,611	2,168
32	Lucro	7,444	2,335
33	Produtividade	7,556	2,117
34	Rentabilidade	7,333	2,378
35	Custos	<b>5,139</b>	<b>2,978</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Tabela 12 a variável **faturamento** apresentou a média mais alta que mede o aumento do faturamento das empresas, por outro lado a variável **faturamento** foi a de menor dispersão de valores, porém a variável **custo** foi a que apresentou menor média, a mesma serve para medir o quando as empresas do setor obterão na redução dos custos, sendo que a mesma apresenta maior dispersão em valores, levando em consideração a existência dos custos fixos e variáveis das empresas.

As respostas dos gestores indicam que as variáveis com o melhor desempenho foram o faturamento, seguido por vendas e produtividade, com menor índice de desempenho na visão dos gestores, estão lucros, rentabilidade e custos.

Estas respostas podem indicar que mesmo com aumento de faturamento, o lucro e rentabilidade não foram satisfatórios, com o agravante de que os custos não permaneceram no nível desejado. Já as vendas, com índice maior de desempenho na visão dos gestores veio acompanhada pela produtividade, que foram satisfatórias, porém, ainda estão além do planejado. Conforme os autores, Barney e Hesterly (2011), esclarecem que o desempenho é alinhado com o grau desenvolvimento das organizações.

A seguir observa-se na Tabela 13 a matriz de correlação as variáveis de recursos físicos, organizacionais, humanos, reputacionais, relação entre empresas e desempenho das empresas.

**Tabela 13 – Matriz de correlação das variáveis (n = 37)**

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6
1 Recursos físicos	7,939	2,540	1,000					
2 Recursos organizacionais	7,702	1,309	* <b>0,331</b>	1,000				
3 Recursos humanos	6,898	2,086	* <b>0,685</b>	* <b>0,549</b>	1,000			
4 Recursos reputacionais	8,763	0,969	* <b>0,447</b>	* <b>0,482</b>	* <b>0,512</b>	1,000		
5 Relações entre empresas	6,317	2,309	0,054	0,150	0,157	0,089	1,000	
6 Desempenho	7,180	1,719	0,262	0,244	* <b>0,438</b>	0,244	* <b>0,472</b>	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados indicam a existência de uma relação entre as variáveis de recursos físicos, recursos organizacionais, recursos humanos, recursos reputacionais, relação entre as empresas e o desempenho das empresas, portanto todos os recursos apresentaram correlação entre si.

Desse modo, os dados indicam que existe uma relação positiva fraca de recursos físicos em relação aos recursos organizacionais, além de que existe uma relação positiva moderada em recursos humanos apresentando uma relação positiva fraca entre recursos reputacionais e o desempenho.

Além disso, e o mais importante é que os recursos humanos apresentam correlação significativa com desempenho das empresas. Também se observa que as relações entre as empresas tiveram correlação significativa com o desempenho das empresas.

Sendo assim, no que diz respeito aos recursos humanos, quando a empresa consegue aumentar a contratação de funcionários qualificados, aumentar o treinamento dos

funcionários, aumentar a troca de informações entre os funcionários, aumentar a utilização dos conhecimentos dos funcionários consequentemente aumenta o desempenho das empresas.

Da mesma forma ocorre com a relação entre as empresas, quando aumenta as transações imobiliárias em conjunto, aumenta as promoções/propagandas em conjunto, aumenta contratação e treinamento em conjunto, aumenta a troca de informações e conhecimentos entre as empresas consequentemente aumenta o desempenho das empresas. Segundo Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010) apontam que os recursos relacionados ao aperfeiçoamento de processos e atividades, aprendizagem e conhecimento estão ligados ao crescimento econômico e estratégico das empresas, gerando vantagem competitiva.

Depois de analisar a matriz de correlação das variáveis de recursos físicos, organizacionais, humanos, reputacionais, relação entre empresas e desempenho, observa-se na Tabela 14, que por sua vez apresenta uma comparação das médias dos construtos anteriores separadamente em grupos para melhor comparação. Sendo criados dois grupos o primeiro de 25 empresas que não estão inseridas na rede e o segundo grupo com 12 empresas que estão inseridas na rede.

**Tabela 14 - Comparação entre empresa inserida na rede e não inserida na rede (n = 37)**

Variáveis	Tipo de empresas	Número de empresas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Recursos físicos	Não rede	25	<b>8,210</b>	2,342	0,934
	Rede	12	7,375	2,939	
Recursos organizacionais	Não rede	25	<b>7,940</b>	1,434	1,627
	Rede	12	7,208	0,851	
Recursos humanos	Não rede	25	<b>7,330</b>	1,891	1,878
	Rede	12	6,000	2,266	
Recursos reputacionais	Não rede	25	<b>8,830</b>	0,906	0,596
	Rede	12	8,625	1,120	
Relações entre empresas	Não rede	25	5,530	2,277	* - 3,406
	Rede	12	<b>7,958</b>	1,339	
Desempenho	Não rede	25	<b>7,226</b>	1,959	0,234
	Rede	12	7,083	1,133	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível de: \*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apresentados pela variável recursos físicos, que mede o nível em que estão sendo adquiridos esses recursos demonstra que as empresas que não estão inseridas na rede possuem um maior nível de aquisição dos recursos físicos do que as empresas que fazem parte da rede. A variável de recursos organizacionais que se refere ao grau de facilidade que as empresas têm para realizar os processos na organização e os processos para com os clientes, neste as empresas isoladas apresenta nível mais elevado que as empresas inseridas na rede.



Na variável de recursos humanos que mede o grau de facilidade que as empresas têm na contratação de funcionários qualificados e conhecimentos gerados pelos funcionários, ainda observando a variável de recursos reputacionais que por sua vez mede o grau de visibilidade, boa reputação passando confiança e credibilidade para o cliente as empresas que não estão inseridas na rede possuem um maior nível que as empresas que estão inseridas na rede.

A variável de relações entre as empresas, que mede o grau de transações em conjunto e informações, neste caso as empresas inseridas na rede possuem maior troca de informações, conhecimento e realizam transações em conjunto do que as empresas que não estão inseridas na rede. Além disso, essas relações têm apresentado diferenças significativas, ou seja, as empresas inseridas em rede possuem maior relações com outras empresas do que as empresas que não estão inseridas em rede.

Por fim, se tem a variável de desempenho que por sua vez mede o desempenho empresarial verificando o aumento do faturamento e das vendas, além do crescimento da produtividade e do lucro e também da redução dos custos, neste as empresas não inseridas na rede apresentam um nível melhor que as empresas inseridas na rede. Conforme evidenciado nos estudos de Klein, Pereira e Quatrin (2014), que alguns aspectos na formação de rede poderão influenciar em um mau desempenho das empresas inseridas.

Com base nos resultados apresentados, as empresas que não estão inseridas na rede apresentaram médias superiores em relação às empresas que estão inseridas na rede, porém as diferenças não são significativas. Apenas as relações entre as empresas tiveram diferenças significativas, indicando que as empresas inseridas nas redes realizam atividades transacionais e informacionais em conjunto, mas que tais atividades não refletem o seu desempenho.

Portanto, esperava-se que as empresas inseridas em rede tivessem maior acesso a recursos e um desempenho superior em relação às empresas não inseridas. Tal fato não se confirmou, talvez seja por fatores inerentes ao próprio setor imobiliário, que na atualidade tem tido um comportamento voltado ao estabelecimento de ações em conjunto na locação ou na venda dos imóveis. Esse comportamento pode ser objeto de estudos futuros para investigar a existência de uma rede informal, o que poderia estar suplantando a rede formal estabelecida por parte das empresas imobiliárias.

Portanto, esses fatores podem repercutir positivamente ou negativamente nas redes interorganizacionais. Assim, observar o setor imobiliário como uma grande rede interorganizacional, através da análise da estrutura da rede poderá subsidiar a compreensão desse fenômeno.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário econômico atual, de instabilidade financeira, altas taxas de inflação, diminuição do poder de compra de pessoas e empresas e barreiras instauradas pelas instituições financeiras no que diz respeito a financiamento de bens móveis e imóveis, faz com que qualquer empresa repense em suas estratégias de conquista de clientes, permanência no mercado e melhoria das operações internas.

No ramo imobiliário não é diferente, considerando principalmente o alto custo dos bens comercializados, a concorrência é um agravante, e faz com que as empresas do setor busquem oferecer um conjunto de serviços inovadores, que vão muito além de anunciar e vender ou alugar imóveis. A inserção em redes de cooperação pode ser vista como uma nova modalidade para enfrentar as dificuldades que esse segmento enfrenta na atualidade, conforme apontado pelos autores Bhuler e Shreiber (2015), a cooperação representa uma nova alternativa para alcançar os objetivos.

A presente pesquisa torna-se relevante, no que diz respeito à identificação de relação entre estratégia de cooperação e o desempenho das empresas, servindo como um trabalho gerador de conhecimento a respeito das teorias e cenários que envolvem a formação e inserção nas redes.

Com o estudo realizado pode-se identificar que não existe uma diferença significativa nas médias obtidas com a pesquisa em empresas inseridas e não inseridas na rede, já no que diz respeito às relações entre as empresas, ficou identificado que nas empresas inseridas na rede há uma maior interação e realização de atividades transacionais e informacionais, porém, sobre essas atividades não se pode afirmar que estão associadas ao desempenho. O que corrobora com os estudos de Klein, Pereira e Quatrin (2014), que apresentam dúvidas sobre o desempenho.

As expectativas de que empresas inseridas em redes tivessem maior competitividade e, portanto, maior acesso a recursos e desempenho superior em relação às empresas não inseridas não se confirmou, podendo esse resultado ser influenciado por outros fatores inerentes ao próprio ramo de atuação das empresas, que mesmo não estando inseridas em redes, em determinadas atividades atuam de forma conjunta (por exemplo, venda de imóveis), já mencionado nos estudos de Pereira e Venturini (2010), que mesmo que as empresas estejam interligadas não diminui o risco de atuarem isoladamente.

De outro lado, a legislação imobiliária, permite a atuação de um mesmo corretor em diferentes estabelecimentos e, também, a venda ou locação de um mesmo imóvel por mais de uma imobiliária, o que pode influenciar o conjunto de recursos e o desempenho das empresas imobiliárias.

Quanto às implicações teóricas, através de uma revisão da literatura nacional, buscou-se analisar a competitividade das empresas imobiliárias inseridas em rede, a partir dos recursos e do desempenho das empresas do setor.

Em relação aos objetivos, o estudo apresentou as características, o desempenho e os recursos utilizados pelas empresas do setor imobiliário, bem como a comparação das empresas imobiliárias inseridas na rede e as empresas não inseridas, a partir dos recursos e do desempenho. O presente estudo indicou que as empresas inseridas na rede não possuem um melhor acesso a recursos e desempenho em relação as que não estão inseridas na rede os resultados corroboram com a pesquisa de Klein, Pereira e Quatrin (2014), que apresentam dúvidas sobre o desempenho e possíveis ganhos das redes de cooperação. Desse modo, espera-se que o estudo realizado possa contribuir para as diferentes argumentações teóricas existentes.

No que diz respeito às implicações gerenciais, a presente pesquisa apresenta relações entre as redes formais e informais, no que diz respeito ao desempenho das empresas do setor imobiliário inseridas ou não nas redes. Os resultados obtidos nesta pesquisa têm como objetivo principal, dentro das empresas, dar base e visão aos gestores, no que diz respeito à estratégia de cooperação.

Foi observado, especificamente, nesta pesquisa, uma relação positiva entre desempenho geral das empresas não inseridas na rede no ramo imobiliário, o que, corrobora à teoria de melhoria de competitividade apresentada na literatura. Com este resultado, espera-se que o presente estudo possa servir como base teórica e empírica, auxiliando os gestores na tomada de decisões, no que se relaciona à adoção da estratégia de cooperação.

Esta pesquisa teve como público específico empresas imobiliárias atuantes na cidade de Passo Fundo (RS), o primeiro fator limitador encontrado, foi à falta de uma base de dados na cidade que relacione todas as empresas e profissionais do ramo, o que dificultou a definição de amostra e a amplitude da pesquisa.

Por ter sido utilizada, uma base de dados informal, como o *Google Maps*, que possui marcadores de localização das empresas do ramo, foi definida que existem pelo menos 109 empresas imobiliárias atuantes na cidade de Passo Fundo. Destas, identificou-se que 81 são empresas não associadas à rede de imobiliárias e as outras 14 são associadas. Foram enviados

questionários físicos a todas as empresas listadas, com um retorno de 37 questionários, o que representa 33,94% total de empresas atuantes na cidade.

Este também foi um fator limitador da pesquisa, o baixo índice de respostas obtidas nos questionários, considerando que o número total de empresas do ramo também era pequeno, mas, proporcional ao tamanho da cidade. Indica-se como uma sugestão para futuros estudos, a escolha de uma empresa para estudo de caso detalhado, onde sejam comparados dados financeiros, de vendas, lucratividade, e taxas de crescimento, entre outros dados pertinentes da empresa com atuação individual, e os mesmos dados após sua inserção na rede, a fim de evidenciar os resultados apresentados neste estudo.

Além disso, a legislação imobiliária permite que os corretores atuem em diferentes imobiliárias ao mesmo tempo. Essa situação pode influenciar o conjunto de recursos e o desempenho das empresas imobiliárias. Da mesma forma, os imóveis podem ser colocados para locação ou venda em diversas empresas imobiliárias ao mesmo tempo, estimulando a locação ou a venda em conjunto.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P.S.; LUBECK, R. M.; GROHMANN, M. Z. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, p. 18-35, 2010.

AMANTO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, E. O.; MARTINS, M. F.; CÂNDIDO, G. A. Redes Interorganizacionais: A aplicação de uma tipologia em uma rede de confecções - PE. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: Enegep, 2009.

ASSUMPÇÃO FILHO, C. A. B. **O crédito imobiliário no Brasil**. Monografia apresentada ao Departamento de Economia da Faculdade de Ciências e Letras. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Araraquara. 2011.

BALEN, D.; GOLLO, S. S.; KOLCENTI, C. PREDEBON, E. A.; SILVA, A.F. Rede de cooperação interorganizacional: estudo de caso de uma rede metal-mecânica no Rio Grande do Sul. In: V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre. 2011.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005, 214f. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, Departamento de Administração, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, ENEO. 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD.2002.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações e Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.

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

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 45, p. 419-437, 2012.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 39(supl. especial), 11-16. 2010.

BUHLER, R.; SCHREIBER, D. Análise Compreensiva de benefícios proporcionados para as empresas de pequeno porte por meio de rede de cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 3, p. 37-50, 2015.

CALDAS, P. T.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Tipologias de redes, estratégia e inserção competitiva: um estudo de caso em um consórcio de empresas de base tecnológica. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Enegep, 2007.

CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, art. 6, p. 871-889, 2010.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **The British Journal of Sociology**, v. 51, n.1, p.5-24, 2000.

CASTELLS, M. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Volume I – A Sociedade em Rede. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CASTRO JUNIOR, D. F. L.; MARTINS, E. S.; MIURA, M. N.; SILVA, M. P. P. O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 150-164, 2015.

CAVALCANTE, F. B. F.; ARRUDA, D. M. O. **Estratégias para geração de desempenho financeiro em franchising**. Anais do Encontro de Estudos em Estratégia, Curitiba, PR, Brasil, 2003.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures** (2nd ed.). Oxford: Oxford Press. 2005

CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.

COTE, J.A.; BUCKLEY, M.R. Measurement error and theory testing in consumer research: an illustration of the importance of construct validation. **Journal Consumer Research**. n. 14, p. 579–582, 1988.

CRESTANI, L. M.; SOUZA, A. G.; BILHAR, A.; BORDIN, B.; AGOSTINI, M. R. Redes de cooperação: motivação x satisfação na Rede Super Útil de Supermercados de Passo Fundo/RS/Brasil. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 123-146, 2011.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 4, p. 505-529, 2011.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. **Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement**. In. Second International Conference on Quality of Life in Cities, Singapore, 2000.

CRUZ, J. E.; PORTO, R. B. Desempenho Social e Financeiro de Pequenas e Médias Empresas: Modelo Conceitual de Causa e Efeito . **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 60-70, 2016.

DESIDÉRIO, P. H. M.; POPADIUK, S. Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: aplicações em pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 110-129, São Paulo, 2015.

DYER, J. H. **Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry**. Strategic management journal, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

EBERS, M., JARILLO, J. C. **The construction, forms and consequents of industry network**. International Studies of Management & Organizations, 27(4), 3-21. 1997.

FACCIN, K.; BRAND, F. C. Inovação Aberta e Redes: Enfoques, Tendências e Desafios . **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 1, p. 10-25, 2015.

FEIJÓ, R. M.; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da Rede de Cooperação - Redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 21-41, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES-CASSERES, B. Group vs. group. How alliances network compete? **Harvard Business Review**, v.72, n.4, p.62-74, 1994.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFMANN, V. E. ; MORALES, X. M.; FERNÁNDEZ, T. M. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n.1, p. 103-127, 2007.

HUMAN, S. E., PROVAN, K. 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, 1997.

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

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; QUATRIN, D. R. A formação, o desenvolvimento e o fortalecimento de redes de cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 18-38, 2014.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: Fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ISSN**. 1413-2311, Porto Alegre, ed.78, n. 2, p. 305-340, 2014.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. In: **Clusters e sistemas locais de inovação**. Campinas: UNICAMP, 1999.

LAIMER.C.G. **A cooperação entre universidades, empresa e governo na promoção de ambientes de inovação**: um estudo em parques científicos e tecnológicos no Brasil e em Portugal. 2013. Tese (Doutorado em Administração). Unidade acadêmica de pesquisa e pós – graduação da Universidade do vale do Rio dos Sinos- UNISINOS. São Leopoldo-RS. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIN, Z.J.; YANG, H.; ARYA; B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v.30, n.9, p.921-940, 2009.

LORANGE, P., E ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v.4, n.1, p. 60-72, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.



MARQUEZAN, L. H. F.; SOUZA, M. A. Fatores condicionantes da formação de uma rede horizontal entre franquias. **Gestão e Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 67-86, 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

Mamun, S. A. A. Human resource accounting (HRA) disclosure of Bangladeshi Companies and its association with corporate characteristics. *BRAC University Journal*, 1(1), pp. 35-43. 2009.

NESPOLO, D.; TISOTT, P. B.; DIAS, D. T.; SOUZA, A.; MILAN, G. S. Vantagens competitivas de pequenas e médias empresas com a participação em redes de cooperação: o caso do Mercado Tutto. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 145-160, 2014.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Essai de stratégie. 2000.

NECKEL, A. R.; HOFFMANN, V. E.; SCHOREDER, L. Recursos compartilhados como fonte competitiva em empresas aglomeradas territorialmente: um estudo na indústria têxtil da Região de Rio do Sul (SC). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 127-151, 2010.

NEVES, J. **Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa**. 2ª Ed. Lisboa: Texto Editora, 2011.

OLIVARES, J. E. L. Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo – SP. 2003.

OLIVEIRA, I. V.; SILVA, O. R. Análise da tipologia de uma rede interorganizacional e do modelo de estratégia para suprimentos de uma rede varejista de supermercados independentes: o caso da rede bom lugar. **Revista Inovação Tecnológica - RIT**. v.2, n. 2. Brasil, 2012.

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

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 16, p. 260-279, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, art. 38, p. 53-69, 2010.

PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M. M.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Redes de cooperação horizontais e seus níveis de competitividade. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 11, n. 2, p. 351-380, 2012.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** ed.34. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWELL, M. J. D. **The theory of radial basis function approximation in 1990.** University of Cambridge. Department of Applied Mathematics and Theoretical Physics, 1990.

PRESTON, C. C.; COLEMAN, A. M. **Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences.** Acta Psychologica. n. 104, p. 1-15, 2000.

PROVAN, G., KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory - JPART**, n. 18, p. 229-252, 2008.

ROUQUAYROL, M.Z, ALMEIDA FILHO, N. **Epidemiologia e saúde.** 6. ed. Guanabara Koogan, Rio de Janeiro, 2006.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de la investigación.** 5. ed. México: McGraw-Hill, 1991.

SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de Caso da Indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, 2001.

SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. M.; OLIVEIRA, S. V. W. B.; MILITO, C. M. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPes). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.

TEIXEIRA, N. A rendibilidade e a criação de valor. XIII Encontro AECA, Aveiro, 2008.

TEIXEIRA, N., AMARO, A. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor - um estudo de caso, 2013.

THORELLI, H. B. **Networks: between markets and hierarchies.** Strategic management journal, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-37, 2000.

VAZ, V. H. S.; TEIXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. L. Redes de cooperação interorganizacional na implantação e consolidação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) em Sergipe. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 1-48, 2015.

VIZEU, F.; SILVA, A. J. H. Pesquisas Sobre Redes Interorganizacionais: Uma Distinção Paradigmática. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 35-54, 2015.

WEGNER, D.; AGNES, J. I.; CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C. Cooperar Vale a Pena? Uma Análise Comparativa do desempenho de Empresas em Rede, Participantes de

Franquias e Empresas Individuais. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 80-113, 2016.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, art. 196, p. 145-171, 2012.

ZABOTTO, C. N.; SILVA, S. L.; TORKOMIAN, A. L. V. Um estudo de redes de usabilidade de produtos: aprendizados para a cooperação empresarial. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 83-95, 2014.

ZACCARELLI, S. P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. **Cluster e redes de negócio** – uma nova visão para o sucesso dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANQUETTO FILHO, H.Z.; LYRA, M.M.; GOMES, V.C.A. Cooperação nas redes interorganizacionais do APL de rochas ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim-ES. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. Foz do Iguaçu 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: Enegep, 2007.

ZONATTO, V. C. S.; SCHUH, C.; ZONATTO, P. A. F. Contribuição dos Recursos Estratégicos nos Processos de Criação da Inovação em uma Rede de Cooperação Hoteleira. **Turismo em Análise**, v. 25, n. 3, p. 700-732, 2014.

## APÊNDICE 1 – Questionário.

Senhor empresário!

Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa que está sendo realizado na Faculdade Meridional – IMED, sob a coordenação do professor Dr. Claudionor Guedes Laimer e tem como objetivo analisar a estrutura e a concorrência do setor imobiliário da cidade de Passo Fundo, a fim de explicar as diferenças no desempenho das empresas.

Salientamos que todos os dados e informações obtidos nesta pesquisa são de caráter confidencial e destinam-se ao estudo acadêmico. Não serão divulgados dados ou informações individuais das empresas. Os dados serão analisados de forma agregada.

Solicitamos sua especial atenção para o preenchimento do questionário, que levará cerca de 15 minutos. Após a conclusão do estudo serão disponibilizados os resultados aos participantes.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Fabiane Demarqui Fibrans | Pesquisadora  
(54) 9924 0698 / fabiane.fibrans@gmail.com

Claudionor Guedes Laimer | Pesquisador  
(54) 9915 3493 / laimer@imed.edu.br

### Dados de identificação da empresa

Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_ Ano de início das atividades: \_\_\_\_\_  
 Número de pessoas que trabalham na empresa: \_\_\_\_\_  
 Corretores: \_\_\_\_\_  
 Funcionários: \_\_\_\_\_

### Assinale com um “X” na alternativa que corresponde à realidade da empresa:

- 1) Qual é o tipo de negócio imobiliário?
  - Corretor (autônomo)
  - Imobiliária
  - Incorporadora / construtora
  
- 2) Qual é o tipo de transações imobiliárias?
  - Locação.
  - Locação e venda.
  - Venda.
  
- 3) A empresa está associada a uma rede?
  - Não.    Sim. Qual? \_\_\_\_\_
  
- 4) Caso esteja associada a uma rede. Qual é o ano de ingresso na rede? \_\_\_\_\_
  
- 5) Qual o porte (tamanho) da empresa, com base no faturamento anual?
 

<input type="checkbox"/> Microempresa	Inferior a R\$ 360.000,00
<input type="checkbox"/> Pequena	Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00
<input type="checkbox"/> Média	Entre R\$ 3.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00
<input type="checkbox"/> Grande	Superior a R\$ 20.000.000,00

Avalie cada uma das afirmativas, indicando a sua opinião. Marque um “X” no número que melhor representa a sua opinião.

Recursos físicos	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→						Concordo totalmente		
6) A empresa tem facilidade na aquisição de máquinas e equipamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) A empresa tem facilidade na aquisição de produtos e/ou mercadorias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) A empresa tem facilidade em melhorar a infraestrutura física (prédio, instalações, etc.).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) A empresa tem facilidade na aquisição de programas (software) e equipamentos de informática (hardware).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos financeiros	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→						Concordo totalmente		
10) A empresa tem facilidade na obtenção de empréstimo bancário para capital de giro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento bancário para aquisição de máquinas, equipamentos e veículos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) A empresa tem facilidade na obtenção de financiamento bancário para construção, reforma e ampliação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) A empresa tem facilidade na obtenção de recursos dos sócios para investimentos no negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos Organizacionais	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→						Concordo totalmente		
14) A empresa tem flexibilidade e rapidez para responder as condições e mudanças do mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) A empresa possui habilidade de identificar e aproveitar as oportunidades de mercado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16) A empresa tem facilidade na realização das rotinas, procedimentos e processos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17) A empresa tem facilidade na realização dos processos organizacionais para atender os clientes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos Humanos	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→						Concordo totalmente		
18) A empresa tem facilidade na contratação de funcionários qualificados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19) A empresa tem facilidade na realização de treinamento dos funcionários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20) A empresa tem facilidade em proporcionar a troca de informações entre os funcionários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21) A empresa tem facilidade na utilização dos conhecimentos gerados pelos funcionários.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos reputacionais	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→						Concordo totalmente		
22) A empresa tem <b>credibilidade</b> junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23) A empresa tem <b>visibilidade</b> junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24) A empresa tem <b>status</b> e <b>prestígio</b> junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25) A empresa tem <b>boa reputação</b> junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Avalie cada uma das afirmativas, indicando a sua opinião. Marque um “X” no número que melhor representa a sua opinião.

Relações com empresas do setor	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→							Concordo totalmente	
26) A empresa realiza transações imobiliárias em conjunto com outras empresas do setor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27) A empresa realiza promoção ou propaganda em conjunto com outras empresas do setor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28) A empresa realiza contratação e treinamento de pessoal em conjunto com empresas do setor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29) A empresa troca informações e conhecimentos com outras empresas do setor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho	Qual é o seu grau de concordância?										
	Discordo totalmente		←————→							Concordo totalmente	
30) A empresa teve <b>aumento no faturamento</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31) A empresa teve <b>crescimento nas vendas</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32) A empresa teve <b>aumento nos lucros</b> sobre as vendas nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33) A empresa teve <b>aumento na produtividade</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34) A empresa teve <b>aumento na rentabilidade</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35) A empresa teve <b>redução dos custos</b> nos últimos 5 anos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10