

REDES, UMA ALTERNATIVA DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

The screenshot displays the Rede Imobiliárias website. The header features a dark red banner with the company logo and the slogan "Uma REDE de vantagens para Você!". Navigation links on the left include "CORRETORES", "EMPRESAS", "A REDE", "ASSESSORIA JURIDICA", "AVALIACAO IMOBILIARIA", and "CONTATO". A search bar on the right allows filtering by "TIPO DE IMÓVEL", "BAIRRO", "De:" (price), "Até:" (price), "DORMITÓRIOS", "GARAGEM", and "SALAÇO". The main content area is titled "Lançamentos Rede Imobiliárias" and features a large image of a modern apartment building. To the right of the building, a list of amenities is provided under the heading "APARTAMENTOS" and "EDIFÍCIO". The "APARTAMENTOS" list includes: Vista Panorâmica, Amplas Coberturas, Churrasqueira individual, Lareira (apto 03 dorm), Tubulação pr água quente, Medição individual de água, Gás Central, and 2 Vagas na garagem (apto 03 dormitórios). The "EDIFÍCIO" list includes: Ampla área de convivência, Portaria com estar, Elevador de última geração, Área para Zeladoria, Área para Fitness, Área para Recreação, Mini campo de Futebol, Salão de festas, and Piscina. The right sidebar contains contact information: "Fone/Fax: (55) 3026-6090", "Contato via msn" with a MSN logo, and "Email convencional: centraldeatendimento@redeimobiliarias.com.br". At the bottom right, there is a section for "LOCALIZAÇÃO DAS IMOBILIARIAS DA REDE" with a Google Maps logo.

Disciplina de Estágio Supervisionado II - Curso de Administração – UNIFRA
Preparado pela Acadêmica Ana Carolina Cozza Josende
Orientadora: Prof^ª. Greice de Bem Noro

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma.
Direitos reservados ao Curso de Administração - UNIFRA

RESUMO

O atual cenário brasileiro caracteriza-se pela competição acirrada e, neste íterim, as micro e pequenas empresas estão optando por alternativas para o seu desenvolvimento, crescimento e vantagem competitiva. Neste contexto, a formação de alianças estratégicas, mais especificamente a constituição de redes entre empresas, se insere como importante opção estratégica. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS.

1 INTRODUÇÃO

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

Em meio do mercado competitivo que se vivência, a utilização de uma estratégia é necessária para a empresa se sustentar meio as suas concorrentes. Para o antigo conceito militar, a definição de estratégia é como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo (CHIAVENATO, 2003).

As escolhas que proporcionam para as empresas desenvolverem-se por meio da inovação podem ser recriadas através de crescimento e desenvolvimento conjunto, o que permite uma maior competitividade, proporcionando as empresas pertencentes alcançarem vantagens competitivas através da cooperação que antes, isoladamente não conseguiam atingir. Para uma estratégia que tem como objetivo atingir tal desenvolvimento e adequação e tem a finalidade de trabalhar com um grande conjunto de exigências competitivas pode se concretizar na cooperação entre empresas, o que vem sendo uma das alternativas viáveis através das redes (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

Para Cândido e Abreu (2000) de uma forma universal pode-se definir uma Rede Organizacional como uma estrutura, na qual podem participar empresas, que devido a

limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.

A presente pesquisa foi explorada em uma rede de imobiliárias da cidade de Santa Maria-RS a Rede Imobiliárias, existente há quase dois anos na cidade e composta por 10 imobiliárias. Ao longo dos anos, o setor imobiliário brasileiro tem representado uma parcela significativa dos recursos de poupadores e investidores institucionais, que buscam, além de uma rentabilidade atrativa para tais recursos, solidez e garantia real. Por conta das exigências do mercado consumidor, as empresas deste segmento têm buscado oferecer produtos com melhor qualidade e custos competitivos, assim observa-se a vantagem da formação de redes para este setor.

Conforme o tema selecionado, o objetivo geral do presente estudo foi realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS. A importância do estudo acerca da formação de alianças estratégicas é identificada na oportunidade de observar como ocorre este processo, suas vantagens e suas dificuldades. A pesquisa irá proporcionar a chance de verificar na prática como funciona a aliança estratégica de uma rede de organizações do setor imobiliário de Santa Maria, tendo em vista o seu crescimento contínuo e que possui grande representatividade, além de suas vantagens e desvantagem na formação, como também de observar como ocorreu nas organizações participantes da rede, que é o objeto de análise do presente estudo, a sua inserção e os processos de mudanças necessárias.

O estudo acerca da análise sobre alianças dentro da Rede de Imobiliárias trará para a cidade de Santa Maria a possibilidade de utilizar esta forma de aliança que vem crescendo rapidamente no país e principalmente em nosso estado, com seu resultado para que outras empresas do setor possam avaliar e estudar esta estratégia. Além, de demonstrar para nossa cidade e estado que podemos realizar estratégias fortes, pois nossas organizações se moldam a este sistema.

2 A REDE IMOBILIÁRIAS

A Rede Imobiliárias foi cuidadosamente planejada para facilitar ao máximo a compra e venda de imóveis. Funcionam com um sistema de banco de dados único que disponibiliza para seus corretores todos os imóveis cadastrados em cada imobiliária em tempo real, com informações privilegiadas de cada imóvel como formas de

pagamento, financiamentos entre outros detalhes disponíveis somente a eles. Para isso foi criado um sistema integrando todas as imobiliárias conveniadas, de forma que se encontra todos os imóveis a disposição em qualquer uma das imobiliárias que integram a rede. A Rede Imobiliárias conta ainda com a parcerias de construtoras e incorporadoras que depositam toda a confiança nesse projeto e delegam a Rede Imobiliárias a responsabilidade de lançar e vender com exclusividade seus empreendimentos.

Além de todas essas vantagens, através o sistema de Redes de Cooperação torna-se mais fácil organizar palestras, seminários, treinamentos, projetos de capacitação profissional, de forma a qualificar o atendimento inclusive nos setores de locação, seguros e condomínios. Neste sentido é realizado no mínimo uma vez por mês treinamentos motivacionais e práticos com os corretores e ainda algumas palestras para a diretoria.

A Rede Imobiliárias em números possui 10 imobiliárias, com mais de 50 corretores diretos, parceria com imobiliárias de cidades da região e um cadastro único de imóveis para compra e venda. Conta ainda com uma central de atendimentos e uma secretária que atende todos os telefonemas com dúvidas e orienta em qual das imobiliárias os clientes devem se dirigir.

Para que os clientes possuam um melhor acesso as informações e imóveis disponíveis a rede utiliza-se um site da Rede Imobiliárias que é alimentado pelo programa Vista, um programa específico de cadastro de imóveis que todos os parceiros possuem e o atualizam diariamente com seus imóveis e clientes disponíveis. Além disso, cada imobiliária parceira possui seu próprio site, onde apresentam os imóveis que pertencem a sua imobiliária e são obrigados que tenham fotos e descrição de cada imóvel.

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

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

providenciar este imóvel com uma das parceiras, caso encontre, a venda do imóvel é realizada com as duas imobiliárias e a comissão sobre venda é dividida entre as mesmas.

A diretoria da rede realiza duas reuniões semanais. Na terça-feira pela manhã uma reunião de negócios, onde os empresários levam seus imóveis e clientes para negociar com as parceiras. Outra reunião administrativa na quarta-feira à noite ocorre para tratar de assuntos de gestão da rede.

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

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

2.1. MOTIVOS, VANTAGENS E DIFICULDADES DA ALIANÇA

No intuito de realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS, foi aplicado um formulário estruturado em forma de entrevista com os proprietários de 9 das 10 empresas que compõe a Rede em estudo, relacionados aos motivos para formação, vantagens advindas e dificuldades enfrentadas na formação da Rede (QUADRO 01).

2.1 Motivos para a formação da Rede

Conforme os empresários pesquisados, a troca de idéias, conhecimentos e novas tecnologias é um motivo para a formação da rede, para 100% dos integrantes da rede. Pode-se observar com esses resultados que, as empresas buscam com a formação da rede, adquirir conhecimentos e informações advindos de suas parceiras, os pesquisados afirmam que por serem vários vendedores cada um possui idéias diferentes, e assim podem aprender uns com os outros. Além disso, um motivo muito importante foi a troca de novas tecnologias, com a formação conseguiram comprar um programa para cadastro e venda de imóveis.

Verificou-se que 100% dos integrantes acreditam que o maior poder de barganha frente

aos concorrentes e fornecedores configurou-se em outro motivo para a formação da rede. Os empresários afirmaram que, com a rede constituída eles possuem uma força maior frente aos fornecedores e concorrentes, pois com a união de várias imobiliárias, conseguem descontos bons junto aos fornecedores e por possuírem um cadastro único de imóveis se destacam frente aos seus concorrentes.

Para os empresários pesquisados a maior produtividade também é um motivo da formação da rede para 100% destes. Pode-se observar que, a sinergia de esforços traz uma maior produtividade para as empresas pertencentes da rede e uma grande mudança que ocorreu relacionou-se aos clientes não precisarem sair para procurar os imóveis, os próprios corretores das parceiras fazem isso por eles, realizando um atendimento diferenciado e atingindo assim uma maior produtividade.

No que se refere a busca de redução de riscos como um dos motivos para a formação da rede, apenas 55,6% dos integrantes compartilham desta opinião. Alguns empresários citam que, por serem prestadores de serviço, o risco não altera para seus negócios.

Levantou-se que 100% dos empresários concordam que o desenvolvimento de estratégia de marketing configura-se em um motivo para a formação da rede. Assim observa-se que, os pesquisados acreditam que unidos eles tiveram a oportunidade de se desenvolver e criar estratégias de marketing em conjunto, que separadamente não teriam recursos nem conhecimentos apropriados para realizar. Os empresários citaram que, contrataram uma empresa particular para realizar o planejamento de marketing da rede.

Com relação à eliminação de duplicação de esforços, apenas 33,3% dos integrantes concordam que este tenha se configurado em um dos motivos para a formação da rede. Neste sentido pode-se afirmar que, a eliminação da duplicação de esforços é um motivo de inserção na rede para algumas empresas que acreditam em ter simplificado seus esforços, já para outras não acarreta nenhuma diferença ou benefício e afirmam que a rede exige mais trabalho e responsabilidade das empresas envolvidas.

Levantou-se que a simplificação das operações configura-se como motivo para a formação da rede para 44,4% dos integrantes da rede. Foi ressaltado que, as empresas parceiras em conjunto possuem a possibilidade de facilitar as atividades necessárias de gestão, pois, unidas são 10 empresas para dar idéias e realizar operações o que sozinhas iriam levar mais tempo ou não conseguiriam realizar.

Observou-se que os empresários pesquisados com 88,9% acreditam que a possibilidade de economia de escala é um dos motivos da formação da rede. Neste sentido pode-se afirmar que unidas às parceiras têm a

possibilidade de economia de escala em suas operações e os entrevistados também citam que possuem uma economia nas compras de espaço nos jornais.

Pode-se observar que 88,9% dos entrevistados acreditam que um dos motivos para se unirem em rede foi o incremento de especialização. Os empresários afirmam que após a formação da rede, estão passando por aprendizagens contínuas, participam de palestras e congressos da área e ainda promovem uma vez por mês treinamentos para os corretores e diretoria.

Com 66,7% de aprovação dos empresários pesquisados, a obtenção de grandes recursos financeiros e gerenciais foi também considerada um dos motivos para unirem-se em rede. Neste sentido, pode-se salientar que as empresas parceiras, após a formação, obtiveram a oportunidade de aumentar os recursos e conhecimentos disponíveis para gerenciar suas empresas e principalmente a rede, além de uma maior obtenção financeira.

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

2.2 Vantagens da formação da Rede

Pode-se observar que para todos os empresários pesquisados a excelência individual é uma vantagem da formação. Desta forma é importante salientar que todas as empresas parceiras são fortes, possuem entusiasmo para crescer e se desenvolver e estão motivadas com a rede, tendo em vista que, cada uma possui algo de valor.

Conforme pode ser verificado a importância é considerada uma vantagem na formação da rede por 88,9% dos integrantes da rede. Para tanto, se deve destacar que a formação da rede possui uma grande importância para as empresas parceiras, essas, que hoje não se vêem trabalhando separadamente, pois as estratégias planejadas são realizadas por meio da união de esforços, o que significa para os empresários uma grande vantagem da formação da rede.

Observou-se que 77,8% dos empresários acreditam que a interdependência é uma vantagem da formação da aliança. Neste sentido, pode-se afirmar que ocorre por meio da rede uma troca de conhecimentos, informações, idéias e produtos, que separadamente as parceiras não conseguiriam alcançar.

Para 77,8% dos empresários entrevistados, o investimento configurou-se uma

vantagem da união em aliança. Pode-se identificar que as empresas parceiras investem umas nas outras, através de conhecimentos, idéias, auxílio em possíveis dificuldades, e a disponibilização de um banco de imóveis em conjunto, o que identifica o comprometimento das empresas umas com as outras.

Verificou-se que a totalidade dos empresários pesquisados acredita que a Informação, Integração, Institucionalização e Integridade, configuraram-se em vantagens advindas da formação da rede.

Neste sentido, no que tange a Informação, pode-se identificar que a comunicação dentro da rede em estudo é totalmente aberta, os parceiros confiam uns nos outros, repassam as informações para o funcionamento da rede e afirmam que se não fosse assim não estariam atingindo o sucesso que tem hoje. Já relacionada a Integração, foi possível observar que a rede possui uma forte ligação entre os parceiros, onde compartilham informações comerciais e estratégicas e trabalham integrados em prol da rede, o que para eles é significativamente uma vantagem.

Relacionado a Institucionalização, outro ponto para a constatação de que a rede em estudo é formalizada, legal e bem estruturada, possui regulamento interno, código de ética e estrutura social. Antes da formação da rede, havia alguns dos empresários que eram autônomos e não possuíam uma imobiliária constituída. Por meio da formação da aliança, tais empresários tiveram a necessidade de formalizar.

Destaca-se que, no que tange a Integridade, caso não ocorra confiança entre os parceiros de uma aliança, é impossível desta se desenvolver, por isso, todos os empresários pertencentes à rede são honrosos com seus parceiros para que todos possam obter uma confiança mútua e a rede possa se desenvolver e crescer.

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

2.3 Dificuldades enfrentadas pela Rede

Observou-se que 77,8% dos empresários acreditam que as mudanças estratégicas configuram-se em uma dificuldade enfrentada pela aliança. Assim, pode-se verificar que, os pesquisados têm as mudanças estratégicas pertinentes a gestão da rede com uma dificuldade que eles enfrentam, por serem vários empresários cada um com idéias e pensamentos distintos. Já o entrevistado que discorda que seja uma dificuldade, afirma que não assimila como

uma dificuldade, já que as mudanças são exigências do mercado.

Conforme 88,9% dos empresários pesquisados, os diferentes níveis de comprometimento são uma dificuldade encarada pela aliança. Pode-se afirmar que, como em qualquer outro grupo que tenha que trabalhar em equipe, é difícil o comprometimento de todas as partes, sempre há alguns que trabalham mais que os outros e também alguns que só querem saber dos resultados sem se preocupar em fazer sua parte e auxiliar na realização dos objetivos do grupo. Neste caso, conforme a pesquisa, a rede sofre essa dificuldade, tanto da parte de diretores como dos corretores.

Conforme pode ser observado, o desequilíbrio de poder em termos de recursos e informações, é considerado uma dificuldade para a rede para 44,4% dos pesquisados. Neste sentido, pode-se observar que, para alguns parceiros da rede não há este desequilíbrio de recursos e informações, ou seja, eles recebem todas as informações e conhecimentos que são desenvolvidos na rede e acreditam que os recursos são divididos entre todos. Porém, a mesma quantidade dos entrevistados, salientam que, não são todos que recebem as mesmas informações e conhecimentos da rede, as visões sobre esta questão estão conflitantes, necessita-se de preocupação por parte da diretoria neste sentido.

No que tange ao desequilíbrio de benefícios, apenas 22,2% dos integrantes acreditam que esta se configura em dificuldade enfrentada pela rede. Neste sentido, destaca-se que a rede possui regras que servem para todos e nenhum dos parceiros possui um benefício maior em relação aos outros. Porém, ainda há alguns dos entrevistados que acreditam que existe alguma forma de desequilíbrio de benefícios entre os parceiros.

A maioria dos empresários entrevistados discorda, com 55,6%, que a confiança prematura e sem salva guardas institucionais é uma dificuldade da rede. Pode-se afirmar que, a rede possui todos os documentos institucionais corretamente, onde qualquer problema que haja, poderá ser analisado nos documentos. Além de que, a confiança existe entre eles, pois é necessário em uma aliança. Porém essa confiança foi conquistada, já que anteriormente todos eram concorrentes diretos.

Observou-se que 44,4% dos integrantes consideram a lealdade conflitante uma dificuldade para rede. Deste modo, pode-se afirmar que a lealdade é conflitante na rede, já que na pesquisa os empresários entrevistados respondem diferentemente uns dos outros, onde se pode observar que para alguns a lealdade não ocorre completamente. Conforme aos empresários que discordam que seja uma dificuldade, eles afirmam que a rede não pode possuir lealdades

conflitantes, sendo que as empresas são parceiras e devem ser honrosas.

Conforme se observou, 44,4% dos empresários acreditam que as diferentes metas internas seja uma dificuldade da aliança. Pode-se analisar desta forma que os empresários pertencentes à rede possuem opiniões distintas a respeito das metas internas, sendo que se salienta como uma dificuldade, pois cada imobiliária, mesmo participando da rede, possui a sua forma de administrar, pensar e idéias distintas.

Verificou-se que 55,6% dos integrantes discordam que as falhas no planejamento são uma dificuldade para a rede. Os empresários entrevistados afirmam que, as falhas foram iniciais, até se conhecerem e começarem a planejar todos em conjunto. Hoje em dia, as falhas são quase inexistentes, pois os diretores se reúnem para realizar o planejamento de todas as atividades da rede durante o ano.

Ainda 55,6% dos integrantes discordam que a autoridade na tomada das decisões é uma dificuldade. Neste sentido, os empresários afirmam que as decisões são tomadas em conjunto com todos os parceiros integrantes da rede, em reuniões realizadas.

Levantou-se que 55,6% dos empresários discordaram que o oportunismo bem como a Reação dos clientes configurou-se em dificuldades encontradas na aliança. Alguns pesquisados citaram que o oportunismo ocorre em qualquer organização, e acreditam que ocorra na rede também. Porém, a maioria dos empresários entrevistados, afirmam não possuir oportunismo dentro da rede em estudo, sendo que todos trabalham em conjunto para o bem da rede e de todas as parceiras.

Com relação a reação dos clientes, alguns entrevistados citaram que, no início teve certa dificuldade com a reação dos clientes, porém hoje em dia, eles apóiam o grupo e ainda o procuram pelo motivo de que ao estarem deixando o seu imóvel com umas das parceiras eles terão mais corretores trabalhando para vender seu imóvel. Já com os seus concorrentes, com certeza a reação foi diferente, pois os parceiros ao se unirem ficaram mais fortes, com uma maior confiança frente aos clientes e se desenvolveram o que prejudicou seus concorrentes.

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

estavam corretos na afirmação que teriam feito antes da pesquisa realizada.

CONCLUSÃO

Tendo em vista o tema abordado na pesquisa, relacionado a Redes de Empresas, pode-se perceber a importância e os benefícios que acarretam a formação de alianças, mais especificamente a formação de uma rede. No contexto brasileiro é uma novidade em expansão, que muitas empresas de pequeno porte, principalmente, estão se aliando com outras para que juntas consigam ser mais competitivas.

Partiu-se do objetivo geral do presente estudo que foi realizar uma análise sobre os aspectos relevantes acerca do processo de formação de alianças, em específico, uma rede imobiliária da cidade de Santa Maria – RS.

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

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

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

Ao buscar relacionar as principais vantagens obtidas pelas organizações pertencentes à rede advindas da formação desta aliança, foi analisado que todas as vantagens citadas por Kanter (1994) que identificam uma aliança de sucesso são coerentes com a

realidade apresentada pelos empresários entrevistados, são elas: a Excelência individual, Importância, Interdependência, Investimento, Informação, Integração, Institucionalização e Integridade.

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

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

MOTIVOS	%	VANTAGENS	%	DIFICULDADES	%
Troca de idéias, conhecimentos e tecnologias	100%	Excelência individual	100%	Mudanças estratégicas	77,8%
Maior poder de barganha	100%	Importância	88,9%	Diferentes níveis de comprometimento	88,9%
Maior produtividade	100%	Interdependência	77,8%	Desequilíbrio de poder	44.,4%
Redução de riscos	55,6%	Investimento	77,8%	Desequilíbrio de benefícios	22,2%
Desenvolvimento de estratégias MK	100%	Informação	100%	Confiança prematura	44.4%
Eliminação de duplicação de esforço	33,3%	Integração	100%	Lealdades conflitantes	44,4%
Simplificação das operações	44,4%	Institucionalização	100%	Diferentes metas internas	44,4%
Possibilidade de economia de escala	88,9%	Integridade	100%	Falhas no planejamento	44,4%
Incremento de especialização	88,9%			Autoridade na tomada de decisão	44,4%
Obtenção de grandes recursos	66,7%			Oportunismo	44,4%
				Reações dos clientes	44,4%

Quadro 01: Motivos, Vantagens e Dificuldades na formação da Rede.