

**Área Temática: Administração Geral**

**As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário**

**The role of trust, learning and knowledge in a network of Real Estate**

**AUTORES**

**JULIANO NUNES ALVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

admjuliano@yahoo.com.br

**LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN BALSAN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

laerciobalsan@yahoo.com.br

**GILNEI LUIZ DE MOURA**

Universidade de São Paulo

gilneilm@usp.br

**MATEUS DE BRITO NAGEL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

mateus\_nagel@yahoo.com.br

**RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo verificar, em uma rede de imobiliárias, como se apresenta e qual o papel que possui a confiança, a aprendizagem e o conhecimento em momentos distintos no relacionamento. Qual o papel que esses fatores desempenham no início/formação da rede, qual importância que possui no sucesso da rede e na evolução dos relacionamentos. O método utilizado é um estudo de caso com enfoque qualitativo-descritivo. As evidências empíricas foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto aos proprietários das imobiliárias integrantes e funcionários da rede. Adicionalmente, foram utilizados documentos internos, materiais institucionais da rede, matérias jornalísticas, além da observação simples por ocasião das entrevistas. Pode-se verificar que na rede a confiança é estabelecida através de contrato de compartilhamento dos imóveis e através do gerenciamento por uma central que tenta minimizar o comportamento oportunista dentro da rede. A aprendizagem é fortalecida através de cursos realizados em conjunto e por meio de reuniões programadas, nas quais são discutidas e adotadas ações que buscam nivelar o conhecimento e ações entre os integrantes. Quanto ao conhecimento, foi possível identificar, por meio das entrevistas, que a rede encontra-se em um estágio que até mesmo as experiências e informações estratégicas são trocadas.

Palavras Chave: redes de cooperação; confiança; aprendizagem

**ABSTRACT**

This study aims to examine in a network of real estate, as it stands and what role it has confidence, learning and knowledge at different moments in the relationship. What role these

factors play in the start/network formation, what importance they have in the success of the network and the evolution of relationships. The method used is a case study approach with qualitative and descriptive. Empirical evidences were collected through semi-structured interviews applied with the owners of real estate and staff members of the network. Additionally, internal documents, materials, institutional network, news stories were used, besides the simple observation during the interviews. It was verified that the network reliability is established through sharing contract of buildings and through a central management by trying to minimize opportunistic behavior within the network. Learning is strengthened through courses conducted jointly and through scheduled meetings, in which are discussed and taken actions that seek to put on the same level the knowledge and actions among members. As for knowledge, it was possible to identify, through interviews, that the network is in a stage that even the experience and strategic information is exchanged.

Keywords: cooperation networks, trust, learning.

## INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade deixa-se gradualmente a visão de estabilidade, constância, conservação e equilíbrio, para entrar em uma nova forma de capitalismo fundada na expansão global dos mercados, nos avanços tecnológicos e na facilidade da troca de informações. As redes, nesse sentido, tornam-se um caminho que muitas empresas estão seguindo, a fim de permanecerem competitivas. Não diferentemente, as redes do setor imobiliário, devido à acirrada concorrência no setor, forçam-se a adotar novas posturas estratégicas.

As redes estão se tornando um caminho que muitas empresas estão seguindo devido às crescentes mudanças do mercado e devido à busca de vantagens competitivas e tecnológicas, em que, os relacionamentos interorganizacionais, o conhecimento e a aprendizagem funcionam como uma espécie de suporte para as empresas permanecerem competitivas. Por outro lado, um fator determinante para o desenvolvimento desse conhecimento e da aprendizagem entre as empresas integrantes das redes são os laços de confiança. Pois, quanto maior for a confiança entre os integrantes maior será o sucesso no compartilhamento de recursos, troca de informações e desenvolvimento de novas tecnologias.

No contexto dos negócios, a confiança desempenha um papel cada vez mais importante no sentido de facilitar as relações contratuais entre os parceiros de negócios. Sobretudo quando os produtos ou serviços trocados são difíceis de descrever ex ante ou difíceis de avaliar ex post (WILLIAMSON, 1985).

Sendo assim, os relacionamentos interorganizacionais estão se tornando cada vez mais comuns e complexos. O desenvolvimento desses relacionamentos começou com alianças que se formaram entre duas organizações individuais que estavam dispostas a cooperar devido as suas necessidades e capacidades complementares (INKPEN & CROSSAN, 1995).

Nos relacionamentos interorganizacionais podem ser considerados tanto o ator como o contexto. Por um lado, uma rede é uma entidade que pode ser analisada de forma independente e pode ser vista como um ator. Por outro lado, uma rede é sempre constituída por entidades menores, como organizações, e pode ser vista como um ambiente circundante, ou seja, passivo no contexto. Essa abordagem destaca o papel do indivíduo no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais, já a postura anterior destaca o papel holístico do indivíduo, ou seja, a natureza sistêmica desse relacionamento.

Este estudo teve como objetivo verificar, em uma rede de imobiliárias denominada “Rede Imobiliária”, como se apresenta e qual o papel que possui a confiança, a aprendizagem e o conhecimento em momentos distintos no relacionamento. Qual o papel que esses fatores desempenham no início/formação da rede, qual importância que possui no sucesso da rede e na evolução dos relacionamentos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Redes de Cooperação Interorganizacionais

Vários estudos demonstram que indivíduos tendem a formar relacionamentos interpessoais com outros indivíduos e esses relacionamentos afetam na sua interação com os outros (GRANOVETTER 1973; UZZI, 1997). Além disso, como as organizações são, essencialmente, compostas por vários indivíduos, é uma consequência lógica que elas também estejam ligadas a outras organizações através de relacionamentos interorganizacionais.

Segundo Grassi (2007), a cooperação interfirmas é vista como uma estratégia que visa à aglutinação e ao desenvolvimento de capacitações e competências complementares, permitindo maiores oportunidades de aprendizado conjunto e reforçando mutuamente a competitividade dos integrantes do arranjo cooperativo. Essa idéia foi inicialmente

desenvolvida no estudo de Richardson (1972), que, influenciado por Penrose (1959), já ressaltava a importância das capacitações em acordos cooperativos.

Atualmente as redes de cooperação se constituem em importante mecanismo de sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) para enfrentar a concorrência das grandes empresas, pois a associação de ações integradas de empresas desse segmento aos benefícios e à solução de problemas não seriam resolvidos de forma individualizada (ALVES e PEREIRA, 2010). É por meio da cooperação que as pequenas empresas podem alcançar alguns importantes ganhos, por exemplo: os derivados da especialização; os obtidos pelo compartilhamento de custos relativamente fixos diante de suas reduzidas receitas; e a assunção coletiva de atividades de pesquisa e desenvolvimento; e até mesmo, a criação de bases coletivas para a exportação (SOUZA, BOTELHO, 2000).

As redes podem criar valores que são imitáveis e insubstituíveis, bem como, trazer recursos tanto para a rede assim como para seus integrantes (GULATI, 1999). Esses recursos são apresentados em termos de estrutura de rede, sociedade e laços. Como resultado, os recursos da rede, ao contrário dos recursos de uma empresa individual, situam-se no conjunto das relações entre as empresas, e não dentro das próprias empresas. Ao participar na evolução e nas trocas que acontecem dentro da rede, uma empresa pode ter acesso a valiosos recursos até então desconhecidos, e a partir de então descobrir novas oportunidades. Assim, a rede de uma empresa e os recursos envolvidos nos relacionamentos podem servir como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (GULATI et. al., 2000).

## 2.2 Fatores Investigados

### 2.2.1 Confiança

A confiança é um tema complexo, que foi examinado por meio de uma ampla gama de lentes disciplinares como Gambetta (1998), Kramer (1999), Rousseau et al. (1998). Explicações sobre confiança no contexto interorganizacional relacional giraram em torno de dois conceitos: (1) confiança e (2) risco. A confiança em uma aliança é frequentemente definida como dependência de outra parte, em condições de risco (NOOTEBOOM, 1996). O conceito de confiança inclui duas dimensões: confiança ou previsibilidade em uma expectativa sobre o comportamento do outro, e confiança na justiça ou ágio (RING e VAN DE VEN, 1992). Nos últimos anos, a noção de confiança interpessoal inerente foi estendida para as organizações.

Uma justificativa para tal ampliação é que a confiança interorganizacional está relacionada com a previsibilidade do comportamento de uma empresa parceira para com uma empresa vulnerável focal. Se a empresa parceira cumpre expectativas positivas, a empresa focal desenvolve maior confiança na parceria, confiança que, por sua vez, atenua preocupações futuras sobre o oportunismo (GULATI 1995, HILL 1990, PARKHE 1993, NOOTEBOOM 1996, NOOTEBOOM et al. 1997, ZAHEER e VENKATRAMAN 1995).

A confiança interorganizacional é o comprimento de interação prévio entre duas empresas. A premissa geral é que a interação, antes, cria 'familiaridade' e por sua vez, permite às empresas desenvolverem a confiança em si. Essa confiança, sendo reforçada, pode manifestar-se, por exemplo, na disposição da empresa em favorecer um determinado parceiro ao invés de outro, e aderindo, com isso, a um padrão de repetidas trocas cooperativas, valendo-se de contratos menos burocráticos para facilitar esses acordos (GULATI and SYTCH, 2008).

Na formação de redes estratégicas, confiança e dependência mútua são importantes, quanto é clara a visão dos motivos para juntar-se em redes. Se uma empresa não conhecer outra integrante na rede, a construção de confiança pode ser muito custosa. Também é importante para a formação que o parceiro invista recursos financeiros na rede (AHLSTRÖM-

SÖDERLING, 2003). E como afirmam Dyer, Cho e Chu: “confiança é um antecedente importante para cooperação interorganizacional e de eficiência econômica” (DYER, CHO e CHU, 1998).

### 2.2.2 Aprendizagem Organizacional

Analisar e identificar fatores relevantes no processo da aprendizagem pode render às organizações vantagens competitivas. As pessoas envolvidas no processo produtivo são dotadas de conhecimento e de capacidades de inovar em produtos e processos. Os trabalhadores diretamente ligados à realidade, cultura, atividade, métodos e recursos produtivos da empresa podem identificar com maior eficiência novas metodologias para a realização das atividades, bem como para o desenvolvimento de produtos e serviços que melhor atendam às necessidades dos consumidores (BAMBRILLA, 2008).

Para demonstrar os aspectos de aprendizagem neste âmbito de forma mais clara, apresenta-se na Quadro 1 algumas definições apresentadas por Bambrilla (2008).

Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros	ARGRYS (1991)
Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão	FIOL & LYLES (1985)
Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e <i>insights</i> .	GARVIN, D. et al. (1998)
Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.	SENGE (1998)
Mostra como aprendizagem nas redes depende das características das configurações da rede. Aprendizagem é baseada na confiança e requer muita reciprocidade entre os integrantes, receptiva e capacidade de confrontar-se com outros integrantes.	FLORÉN e TELL (2004)

**Quadro 1: Definições sobre aprendizagem organizacional**

Fonte: Adaptado de Bambrilla, 2008

Migrando para a aprendizagem em contexto interorganizacional, mesmo que, os comportamentos de aprendizagem informal possam ocorrer espontaneamente entre membros-chave, há uma dificuldade maior do que em relação a um contexto intra-organizacional. Em um contexto interorganizacional, as interações entre os parceiros da aliança são provavelmente mais limitadas, especialmente se a aliança se estende além das fronteiras, dificultando comportamentos espontâneos informais que conduziram a um maior aprendizado. Além disso, significados e interpretações tendem a ser específicos para uma organização e, portanto, não facilmente compartilhados através das fronteiras organizacionais (ALVES, PEREIRA e BAZZO, 2010).

O alinhamento dos elementos culturais é provável que seja ainda mais problemático se os parceiros provenientes de diferentes culturas não falarem a mesma língua (ELKJAER, 2003; WELCH et al., 2005). O fraco alinhamento de culturas organizacionais entre os parceiros também pode prejudicar o desenvolvimento de uma identidade comum, importante para a aprendizagem ocorrer. Em suma, enquanto a aprendizagem interorganizacional puder ser obtida por meio de comportamentos de aprendizagem informal, não há garantia de que tais comportamentos vão surgir espontaneamente.

Aprendizagem se desenvolve a partir de um conjunto complexo de interações ou inter-relações entre sujeitos e objetos como um evento em curso de se relacionar e responder e quando fortemente arraigadas normas e valores enfatizando existir aprendizagem de nível

superior, as desvantagens do volume de negócios disfuncionais são provavelmente reduzidos (DAS e KUMAR, 2007).

Especificamente, os parceiros da aliança podem orquestrar contatos e interações entre os membros-chave de sua fronteira. Por exemplo, os gestores dos parceiros colaboradores podem organizar reuniões periódicas para engenheiros com a mesma especialidade (por exemplo, engenheiros de teste) de suas respectivas organizações. Tais interações sociais permitem aos engenheiros compartilharem seus conhecimentos e experiências com os outros. Outros mecanismos estruturais da aprendizagem interorganizacional incluem projetos conjuntos, visitas recíprocas, ou atividades de formação conjuntas. Na verdade, o próprio ato da criação de uma aliança deve ser visto como um meio de reunir os altos escalões das organizações, visando compartilhar conhecimento que é distribuído entre os vários atores e incorporados nas rotinas organizacionais (SEGRESTIN, 2005, p. 659).

### 2.2.3 Conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos; é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica; está relacionada à ação e a algum fim; diz respeito ao significado. Para eles, o conhecimento é específico ao contexto e é relacional; ele é criado pelos indivíduos e cabe às organizações criarem um ambiente propício que facilite e estimule a criação e a troca de conhecimento entre seus participantes. Já para Senge (1998) conhecimento, é a capacidade para a ação eficaz e somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz.

Já Hansen (1999), a transferência de conhecimentos e sinergias em empresas de várias unidades devem perseguir novas perspectivas que combinam os conceitos de conexões de rede e de relacionamento no conteúdo do conhecimento. Tell (2000) aborda que a transferência de conhecimento é uma saída significativa para as redes.

As pessoas poderiam aprofundar seus conhecimentos sobre um determinado assunto, como ocorre nos grupos de interesse, ou ainda discutir soluções para os problemas, como em comunidades de prática. No entanto, os relacionamentos interorganizacionais têm por objetivo reunir as pessoas para a ação. Uma dinâmica intensa de aprendizagem é encontrada dentro das redes. As relações produzidas no âmbito da rede ao longo tempo podem se beneficiar de uma dinâmica de aprendizagem que assenta numa lógica de memória (LUNDEVALL, 1992).

Segundo Borgatti e Foster (2003) os indivíduos precisam de certos tipos de relações (por exemplo, a acessibilidade mútua, o parceiro que reduz os custos de transação), a fim de utilizar o conhecimento um do outro. De acordo com o conhecimento e capacidade de trabalho, a rede atua como na zona próxima do desenvolvimento de Vygotsky (VYGOTSKY, 1978), ou seja, os participantes podem conseguir muito mais com a ajuda de membros da rede do que com pessoas de fora.

Essa partilha do conhecimento cria oportunidades para maximizar a capacidade de organização para atender a essas necessidades e gera ganhos de eficiência e soluções que proporcionam um negócio com uma vantagem competitiva (REID, 2003). A partilha do conhecimento pode ser definida como uma cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimentos dos funcionários, experiências e habilidades através de todo o departamento ou organização. A partilha do conhecimento compreende um conjunto de entendimentos compartilhados e relacionadas com o fornecimento de acesso à informações relevantes aos funcionários e da construção e utilização de redes de conhecimento dentro das organizações (HOGEL et al., 2003).

O compartilhamento de conhecimento ocorre no nível individual e organizacional. Para os trabalhadores individuais, a partilha de conhecimentos acontece quando se está conversando com os colegas para ajudá-los a fazer algo melhor, mais rapidamente, ou mais

eficiente. Para uma organização, a partilha de conhecimentos é capturar, organizar, reutilizar e transferir conhecimentos baseados na experiência que reside dentro da organização e tornar esse conhecimento disponível para outras pessoas no negócio. Vários estudos têm demonstrado que a partilha de conhecimento é essencial, pois permite que as organizações melhorem o desempenho nas inovações e reduzam os esforços redundantes em aprendizagem (CALANTONE et al., 2002; SCARBROUGH, 2003).

## MÉTODO

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

Trata-se de um estudo qualitativo-descritivo, utilizando-se do estudo de caso (YIN, 2005). Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2005), utilizaram-se múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, os dados foram obtidos através de entrevistas em profundidade.

Para Marconi e Lakatos (2001), a entrevista tem como objetivo principal adquirir informações sobre determinado assunto ou tema e permite a obtenção não apenas dados quantitativos, mas também, uma visão com maior profundidade do objeto em estudo. As entrevistas tiveram como base um roteiro de questionário semiestruturado, no qual o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (MARCONI & LAKATOS, 2001). De maneira mais enfática, Easton (2000) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender mudanças ocorridas em nível de redes.

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

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos cinco fatores competitivos idealizados por Verschoore e Balestrin (2008), que representam as cinco categorias e os componentes identificados nas falas dos entrevistados, os quais possuem relação direta com os elementos conceituais e fundamentam a interpretação da análise temática. Cada entrevista durou aproximadamente trinta minutos, sendo áudio-gravada, para posterior análise. O material coletado nas entrevistas foi ouvido várias vezes, visando-se obter o perfeito significado das falas, seguindo-se o seu registro eletrônico mediante digitação via editor de textos.

Para análise dos resultados utilizou-se a análise de conteúdo, visando uniformizar os dados empíricos dos temas dos discursos dos entrevistados. O resultado dessa análise estará voltado para a elaboração de uma síntese das opiniões convergentes dos entrevistados, além de destaque para as discordâncias e dissonâncias encontradas. Optou-se pela análise de conteúdo, por acreditar-se que esta metodologia de pesquisa é capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto (BARDIN, 1977).

Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Essa etapa teve o objetivo de

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

Para facilitar a visualização de categorias, componentes e os trechos dos relatos das entrevistas, utilizou-se o mapa de associação de ideias proposto por Spink e Lima (2000).

## O CASO REDE IMOBILIÁRIAS

A lógica de atuação em rede no Brasil se consolidou a partir da década de noventa, impulsionada pela necessidade de maior eficiência e eficácia empresarial frente à crescente competitividade e as limitações de recursos e conhecimentos das firmas individuais. A criação e o desenvolvimento de redes entre empresas no país ganhou força a partir de meados do ano de 2000, como uma alternativa para enfrentar os crescentes desafios impostos pelo mercado interno e mundial (MONTEIRO e REIS, 2009).

Conforme Cavalcanti e Diniz (2004), o setor imobiliário sempre foi caracterizado por um mercado de forte concorrência. Nesse sentido, a crise generalizada no setor aliada a decomposição da estrutura de financiamento acirrou ainda mais a concorrência exigindo assim dos agentes desse mercado novas posturas estratégicas.

O caso em foco foi aplicado à Rede de Imobiliárias de Santa Maria (Associação Rede Imobiliárias), sediada em Santa Maria, RS. Com base no referencial teórico, classificou-se a Associação Rede Imobiliárias como “rede horizontal”, na medida em que busca a soma de esforços para alcance de determinados objetivos comuns e enquadra-se nas características descritas por Balestrin, Vargas e Fayard (2005).

Criada no ano 2006, a Associação Rede Imobiliárias, formada por treze imobiliárias, foi criada com o objetivo de ganhar competitividade e trocar conhecimentos. Entretanto, nos primeiros anos houve uma redução de três imobiliárias por questões de assimetrias estratégicas, passando a ter nove empresas na rede.

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

## RESULTADOS

Os principais resultados apontados nas entrevistas serão apresentados a partir de três temas: (1) Início formação da rede; (2) Importância para o sucesso da rede; e (3) Evolução da rede. A escolha dessa trinca deve-se ao fato de ser esta a lógica escolhida para melhor demonstrar como se desenvolveram confiança, aprendizagem e conhecimento dentro da rede. Além disso, também é demonstrado o quanto evoluíram os participantes e, conseqüentemente, os relacionamentos.

No Quadro 2, apresentam-se trechos das entrevistas, demonstrando a percepção da rede em relação ao constructo confiança.

<p>Início/formação da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As parcerias com outras imobiliárias no início era complicado pois se tinha aquele negócio de “ela é minha concorrente”, “meu projeto imobiliário não entra aqui” sabe essas coisas assim. (entrevistado 5).</li> <li>• Foi desenvolvida uma autorização padrão de venda, um cadastro padrão, onde o cliente assina. No momento que o cliente assina, eu passo a ter um vínculo com aquele imóvel, mesmo não sendo uma venda exclusiva, mas perante a rede, a estrutura da rede, passa a ser exclusiva. Não tem aquele negócio: bah, mas o fulano é meu amigo, deixa aqui comigo. Se assinou pra um da rede vai ter que respeitar os colegas, fazer parceria (entrevistado 1).</li> </ul>
--------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes as outras imobiliárias eram vistas não como um inimigo mas como um concorrente forte (entrevistado 4).</li> </ul>
Importância para o sucesso da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu tenho acesso hoje do meu computador a qualquer uma das empresas integrantes, mas não ao cliente, pois o cliente flutua muito, então daqui a pouco eu to atendendo ele e outra empresa também ta atendendo ele (...) claro que a gente tem algumas regras... gente faz estratégias conjuntas, gente faz várias ações em conjunto (...) incentivar que se tenha cada vez mais parceria. (entrevistado 1).</li> <li>• Em resumo o bom da rede é que com a confiança eu passo a ter livre acesso a qualquer imobiliária da rede, outro integrante pode vir aqui na minha imobiliária com um cliente e atender ele e também eu posso em qualquer imobiliária da rede e atender um cliente lá, caso eu não esteja conseguindo aqui. A parceria é real, claro que tem uns que tu tem mais afinidade mas não é que não se pode confiar em todos (...) é que nem casal um não quer vai igual na parceria (entrevistado 2).</li> <li>• Normalmente a gente divide as funções, mas como existe um nível de confiança a gente tem isso. Ética e confiança é principal que a gente tem (...) Tem que ter essa confiança porque tu ta abrindo a tua empresa pra eles, não tem como ser desconfiado (...) As relações entre os associados estão próximas a relações de amizade consequentemente a confiança é considerada alta e informações estratégicas são trocadas e experiências são compartilhadas. (entrevistado 7)</li> </ul>
Evolução da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acho que ocorreu em relação a mim foi uma mudança de comportamento, até então todo mundo era concorrente, a partir então viramos parceiros, mudo totalmente, não tem o que falar, (entrevistado 6).</li> <li>• A outra imobiliária é vista como um parceiro (...) realmente hoje se abriu esse leque, tu antes queria dar um tiro no cara na rua, e tu não abria o teu jogo nunca, esse imóvel é meu e tu mandava os outros né, hoje os relacionamentos são bem coesos bem fortes (...) tenho acesso as chaves à tudo não existe restrições nenhuma, posso ir lá com o cliente. Não existe restrições quanto abrir para outra imobiliária, hoje ta bem mais difundido, no início tinha um pouco de medo mas hoje não ta bem tranqüilo isso aí (...) hoje o transito nas outras imobiliárias é bem mais, como se fosse colega mesmo(entrevistado 4).</li> <li>• Com a entrada na rede a percepção mudo totalmente, por exemplo, hoje eu faço, eu chego na imobiliária dos meus colegas como se eu estivesse chegando aqui na minha, eu chego lá e peço informação dos moveis deles e tudo (...) hoje é mais fácil, até o que agente acha, até pra tu não ficar perdendo tempo, tem um cliente, tem uma placa de um colega teu que tu não tem o imóvel, liga para ele “tu faz parceria” (entrevistado 5).</li> <li>• Hoje tu liga pro próprio cliente do imóvel tu liga e ela vai e tu não precisa ir junto mostrar o imóvel, e antes tu tinha medo de emprestar a chave pra um que não fosse da rede. (entrevistado 7).</li> </ul>

**Quadro 2. Trechos das entrevistas sobre confiança.**

Fonte: Elaborada pelos autores

Pode-se compreender pelo Quadro 2 que a percepção em relação a confiança foi determinante para o desenvolvimento da rede de imobiliárias, pois no decorrer do tempo, desde 2006 até 2009, os laços de confiança nitidamente aumentaram contribuindo para uma maior troca de experiências, desenvolvimento individual e progresso da rede. A presença de confiança se mostra presente nas palavras do entrevistado 7 “Ética e confiança é o principal que a gente têm”. Observa-se também, que a dimensão confiança representa um papel central no sucesso alcançado pela rede, o qual dificilmente seria alcançado de modo intencional. Balestrin e Vargas argumentam que de acordo com Sabel (1991), a confiança pode ser gerada por meio de uma estrutura ou métodos adequados como foi o caso da rede imobiliárias: por meio da criação de regras na formação da rede e aquisição do sistema informatizado para a disponibilização de informações.

No Quadro 3, apresenta-se alguns trechos das entrevistas demonstrando a percepção da rede em relação ao constructo aprendizagem.

<p>Início/formação da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudo começo com a universidade que nos deu apoio (entrevistado 2).</li> <li>• Eles mesmos faziam cursos só pra nós, própria universidade nos dava curso técnico, e o que nós fizemos, nós de tempo em tempo a gente convida alguém pra dar palestra pros nossos corretores e pra nós. (entrevistado 3).</li> <li>• Tivemos apoio do SEDAI, nós tínhamos dois ou três professores que nos mantinham sempre, toda semana a gente tinha uma reunião lá na universidade, lá na frente de Santa Maria, que lá a gente tinha reunião direto, toda semana tinha como que funcionaria, como que seria, como funcionaria o estatuto, coisas assim, coisas que agente faria antes de inaugurar a rede. (entrevistado 5).</li> </ul>
<p>Importância para o sucesso da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E tentamos levar sempre, o que a gente conseguir levar pra eles pra melhorar. Esses cursos e sugestões de cursos é discutido em reunião discutimos e chamamos o pessoal. Já tivemos curso de corretor de avaliação, pra que todos tenham o mesmo ponto de vista técnico, pra ter um nivelamento técnico. (entrevistado 3).</li> <li>• E a questão dos treinamentos. Hoje pra ti contratar uma pessoa pra fazer um treinamento numa empresa de pequeno porte fica difícil. Agora, esse ano mesmo a gente já fez três, quatro treinamentos já foram feitos. (entrevistado 2).</li> <li>• A gente tem feito cursos, palestras, tem trazido muitas coisas, mas tudo é custo, mas nos sempre estamos enfatizando um aperfeiçoamento (...) nivelamento e qualificação, por que assim a gente tenta, os corretores mais antigos, porque antiguidade significa estagnação, mas no nosso pensamento não, pois os mais antigos tem um sentimento e a perspectiva de atualização (entrevistado 4).</li> <li>• Sempre acontece alguns cursos de capacitação da própria rede, agente faz esse tipo de coisa, por exemplo, pra uns empreendimentos que agente pede, agente faz alguns cursos justamente para aquele determinado empreendimento, (entrevistado 5).</li> <li>• A única coisa que a gente trabalha para unificar mais as imobiliárias é os treinamentos com os corretores (...) treina, faz as reuniões internas com seus corretores. (entrevistado 7). Uma vez por mês busca-se realizar a capacitação dos proprietários e corretores para melhorar os resultados em negócios. (entrevistado 7).</li> <li>• Quem participa de congressos, ao retornar, a rede marca uma data e agenda uma palestra desse integrante que participou do evento, para que todos fiquem sabendo o que foi abordado no evento. (entrevistado 5).</li> </ul>
<p>Evolução da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento o número de corretores, nós nos especializamos mais, encaramos, nós estávamos assim com amadores no mercado e daí com essa mudança de comportamento, nós estamos levando a empresa muito a sério, existe um treinamento muito grande em cima dos corretores, dos próprios proprietários também. (entrevistado 6).</li> <li>• As relações pessoais aumentou a sinergia do grupo que também participa de eventos, capacitações. (entrevistado 7).</li> </ul>

**Quadro 3. Trechos das entrevistas sobre aprendizagem.**

Fonte: Elaborada pelos autores

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se afirmar que a aprendizagem está presente no dia-a-dia das organizações e conseqüentemente na rede. A aprendizagem é fomentada por meio de cursos e principalmente por meio de reuniões que acontecem semanalmente. Essas reuniões proporcionam a troca de informações entre os membros da rede contribuindo para a aprendizagem intra-organizacional e interorganizacional. Cabe destacar ainda que a informalidade no acesso às outras imobiliárias para realização de atendimentos a clientes também contribui para a aprendizagem constante dos integrantes da rede.

No Quadro 4, apresentam-se alguns trechos das entrevistas demonstrando a percepção dos membros da rede em relação ao constructo conhecimento.

<p>Início/formação da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teve mudança na maneira como eu fazia as minha propaganda, na maneira como eu ia buscar os imóveis pra venda na minha imobiliária, como as outras imobiliárias também tinham suas maneiras nós nos reunimos, trocamos conhecimento, sentamos e achamos qual é a melhor (...) isso teve participação de todos (entrevistado 3).</li> <li>• Houve um grande cadastro de clientes, uma forma de informação muito rápida (entrevistado 6).</li> <li>• Sempre tem essa troca de conhecimento, isso é diário, é normal agente sempre ta buscando novidades...por exemplo, uns três meses atrás o pessoal foi daqui, foram em um congresso e trouxeram alguns cases (entrevistado 5).</li> </ul>
<p>Importância para o sucesso da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gente adquiriu um software que interligou todas as empresas, isso aí foi um grande diferencial e através da central criou-se um elo entre todos e com isso aumentou a troca de informações entre os integrantes. Na central a gente tem comunicação interna via e-mail, via informativo, que a gente faz também, é uma forma de integrar o pessoal (entrevistado 1).</li> <li>• Temos um programa de interação que é o software vista, que é um cadastro único de todos e com isso aumento o número de vendas (...) a central de atendimento nos da todo suporte e esse vista é muito bom e nos auxilia muito e isso nos ajuda bastante também. A expansão nos auxilia em tudo e nós só temos a ganhar, a pessoa ganha coisas que já ta estruturada e nós ganhamos um parceiro a mais. (entrevistado 2).</li> <li>• Operacionalmente teve, temos um sistema que agente usa, todas as imobiliárias usam, nós temos um cadastro grande de imóveis todas as imobiliárias cadastram imóveis nesse sistema, para auxiliar as imobiliárias(...) nós é outra filosofia, nos barganhamos imóveis comuns a todos em que todos se utilizem daquela panela vamos dizer assim. Nosso objetivo principal é manter um cadastro maior de imóveis para que todos se sirvam daquele cadastro(entrevistado 4).</li> <li>• Então ao atender um cliente posso através do sistema acessar todos os imóveis dos meus colegas da rede, isso é um grande passo (...) troca de idéias (...) ganhos com profissionalismo, padronização de produtos e processos, criação de sites, utilização de sistemas informatizados e inclusive aumento de vendas (...) Os próprios corretores das associadas se conhecem e trocam informações. (entrevistado 7).</li> <li>• Sempre que a gente faz alguma modificação na própria rede a gente conversa entre si pra saber o que vai fazer, até mesmo na minha imobiliária vamos dizer que eu quero fazer alguma coisa eu converso com eles pra ver se eles já não fizeram, se eles fizeram e deu certo, ai eu to no caminho certo. Se eles disseram ó eu já fiz mas me deu problema neste ângulo daí eu mudo pro outro. (...) tu faz o que tu quiser e depois se não der certo ou então a gente comenta em reunião, porque muitas vezes um já fez. Pra contribui com os outros. Deu certo aqui ó eu fiz isso e me deu essa vantagem ai, os outros ai então eu não tinha feito, daí posso fazer? Pode não tem problema nenhum (entrevistado 5).</li> </ul>
<p>Evolução da rede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o que mais agente noto, melhorou um pouco mais porque, de ter o conhecimento, funcionamento de outras imobiliárias, porque uma coisa é agente ter o conhecimento dentro da tua imobiliária, porque agente a principio agente é tudo de pequeno e médio as imobiliárias, não é nada imobiliária grande, então tu tem uma sistemática de trabalho, agente troca informações, o que agente ganho foi muito trocas de informações, então hoje eu sei o que cada um recebe de imóvel pois está no sistema, eu tenho tudo aqui eu sei, se algum cliente precisa de algum imóvel, agente tem acesso, todas as imobiliárias tem o mesmo tipo de acesso sabe? (entrevistado 5).</li> </ul>

**Quadro 4: Trechos das entrevistas sobre conhecimento.**

Fonte: Elaborada pelos autores

Através da rede possibilitou-se o acesso a recursos até então inviáveis para as organizações individualmente. Como por exemplo, o acesso às experiências de seus antigos concorrentes, bem como, a participação em eventos e cursos de capacitação. A difusão do conhecimento dentro da rede pode-se verificar que é significativamente dependente do sistema de gerenciamento utilizado para controlar os imóveis e clientes, devido a série de informações disponibilizadas por esse sistema aos integrantes da rede. Além do sistema a central de atendimento, criada no início da rede, também nutre os integrantes da rede com uma série de informações a cerca dos imóveis e clientes.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando ampliar o entendimento acerca das redes interorganizacionais, desenvolveu-se o presente estudo. Este teve como principal objetivo identificar e descrever a presença de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede de imobiliárias.

Com base na percepção dos entrevistados, na análise documental e sabendo da importância da aprendizagem, da troca de conhecimento e da confiança como fator de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, chegou-se aos seguintes resultados. Inicialmente através do Quadro 2, é possível observar que os laços de confiança entre os integrantes são fundamentais para a aprendizagem e a troca de conhecimento. Tal fator desempenha papel fundamental nas relações de parceria, principalmente em um ramo caracterizado pela forte concorrência, individualidade e oportunismo.

Os resultados encontrados indicam que a Rede Imobiliária apresenta um alto grau de confiança entre os seus membros, devido a estratégias conjuntas, divisão de funções, e incentivos às parcerias dentro dos preceitos éticos. Observa-se que o estabelecimento de regras durante a formação da rede foi fundamental e decisivo para o estabelecimento da confiança. Na realidade, as regras iniciais de formação e a implantação do sistema de cadastro único (sistema Vista), no qual os parceiros da rede têm acesso livre aos dados dos imóveis, foram elementos chave na aquisição da confiança entre os membros e no compartilhamento dos recursos organizacionais. Foi observado que os membros da rede percebem a confiança como sendo alta. Tal fato possibilita a troca de informações estratégicas e o compartilhamento de experiências. Do mesmo modo, essa percepção dos entrevistados em relação à confiança proporcionou a realização de ações conjuntas em prol do crescimento e manutenção dos clientes.

A partir disso, também na medida em que gera benefícios para os associados, a aprendizagem dentro da rede é desenvolvida por meio de uma série de ações conjuntas, as quais facilitaram o processo de treinamento, realização de cursos, participação em eventos e palestras. Em um dos relatos pôde-se observar que a rede facilitou esses processos devido à diluição do custo entre os associados. A aprendizagem também ocorre por meio da troca de experiências e informações entre os associados. Como exemplo, já na formação da rede ocorreu um curso de nivelamento técnico que proporcionou a atualização dos corretores mais antigos, bem como a percepção da experiência dos mais antigos pelos mais novos.

No tocante a troca de conhecimentos, elas ocorrem em reuniões semanais, com a participação de todos. Nessas reuniões ocorre a definição de estratégias baseadas nas informações trazidas pelos participantes, os quais transferem métodos e formas de gestão que foram bem-sucedidas e/ou mal sucedidas para os demais membros. Essa troca de experiência é realizada a fim de proporcionar embasamento para ações futuras. Outro fator determinante na troca de conhecimento é o Sistema Vista que disponibiliza um cadastro único de todos os imóveis cadastrados aumentando o número de venda. Além disso, a rede possui uma Central que realiza todo o suporte ao sistema Vista. A Central constitui-se em um elo de comunicação

proporcionando total suporte operacional para ações da rede mantendo a comunicação ativa através do envio de e-mails, telefonemas e informativos aos associados e seus clientes.

Como limitações da pesquisa podem ser elencadas as limitações inerentes ao estudo de caso como a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, visto que estes se relacionam ao estudo de uma realidade específica. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos futuros que visem preencher essas lacunas bem como realizar a análise em outras formas organizacionais como redes de coordenação e redes de colaboração.

Neste estudo, comprova-se a existência de várias formas de aprendizagem e troca de conhecimentos, mas não se conclui qual delas se mostra mais eficaz na generalidade dos casos. Na realidade, todas foram citadas como determinantes de sucesso para a rede. Contudo, em relação aos alugueis, os imóveis cadastrados no sistema são fundamentais para as negociações diárias. Além disso, pôde-se observar que, o fator confiança é decisivo para a troca de experiências e informações e nesse item, a aquisição do sistema informatizado foi decisiva para a geração de confiança entre os membros associados. Esse fato, possibilitou que se chegasse ao estágio atual, no qual ocorre até mesmo, o compartilhamento de experiências e informações estratégicas interorganizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: por onde caminhamos?. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), XIII, 2010, São Paulo, SP, Brasil. Anais... São Paulo: FGV, 2010.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; BAZZO, P. S. Confiança, Conhecimento e Aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (ENEO), VI, 2010, Florianópolis, SC, Brasil. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2010.
- ADLER, P. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. **Organization Science**, v.12, n.2, pp.215-234, 2001.
- AHLSTRÖM-SÖDERLING, R., SME strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v.10, n.4, pp.444-454, 2003.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, pp. 99-109, 1991.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 40, n.2, pp. 159-171. 2005.
- BAMBRILLA, N. **Gestão do conhecimento para desenvolvimento de novos produtos**: um estudo de caso na agroindústria de carnes de aves no Paraná. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, PR, Brasil. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/contador/73.php>>. Acesso em: 30, jan. 2010. 2008.
- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: **Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som**: um manual prático. BAUER, M.; GASKELL, G. (ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGATTI, S. B.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, **Journal of Management**, v.29, n. 6, pp.991-1013, 2003.
- BRADACH, J.; ECCLES, R. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v.15, n.1, pp. 97-118, 1989.

- CALANTONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T.; ZHAO, Y. "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". **Industrial Marketing Management**. v.31, n.6, pp. 515-524, 2002.
- CAVALCANTI, A. de P.; DINIZ, P.A. Negociação e estruturação para a formação de uma rede organizacional: o caso NETIMÓVEIS. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 1, Jan./Jun. Belo Horizonte: FEAD-Minas, 2004.
- DAS, T. K.; KUMAR, R. Learning dynamics in the alliance development process. **Management Decision**, v. 45, pp. 684-707, 2007.
- DWYER, F. R.; CHO, D. S.; CHU, W. Strategic supplier segmentation: The next "best practice" in supply chain management. **California Management Review** v.40, n.2, pp. 57-77, 1998.
- ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social processes. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M.A. (Eds.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. pp. 38-52. Oxford: Blackwell Publishers, 2003.
- EASTON, G. Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. In: ACKROYD, S. & FLEETWOOD, S. (Eds.). **Realist perspectives on management and organizations**. London: Routledge, 2000.
- FIOL, M. C.; LYLES, A. M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLORÉN, H.; TELL, J. The emergent prerequisites of managerial learning in small firm networks. **The Leadership and Organization Journal**, v.25, n.3, pp. 292-307, 2004.
- GAMBETTA, D. **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**. Blackwell: New York, NY, 1998.
- GARVIN, D. et al. Aprender a aprender. **HSM Management**. São Paulo, v.9, n. 4, pp. 58-64, 1998.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, pp. 1360-1380, 1973.
- GRASSI, R. Cooperação interfirmas: a necessidade da construção de um paradigma teórico. **Ensaio FEE**, v. 28, n. 1., 2007.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **The Academy of Management Journal** v. 38, n. 1, pp. 85-112, 1995.
- GULATI, R. 'Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation', **Strategic Management Journal**, 20, pp. 397-420, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.
- GULATI, R.; SYTCH, M. "The dynamics of trust". **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, pp. 276, 2008.
- HANSEN, M.T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, **Administrative Science Quarterly**, v.44, n.1, p.82-111, 1999.
- HILL, CWL. Cooperation, opportunism, and the invisible hand - implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, pp. 500-513, 1990.
- HOGEL, M., PARBOTEEAH, K.P. & MUNSON, C.L. "Team-level antecedents of individuals' knowledge networks". **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, pp. 741-770, 2003.
- INKPEN, A.C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, pp. 69-80, 1998.

- INKPEN, A. C., CROSSAN. Mary M. Believing is seeing: joint ventures and organization learning, **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, pp. 595-618, 1995.
- JARRILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, pp. 31-41, 1988.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, pp. 911-945, 1997.
- KRAMER, R. M. **Affective reactions to trust violations**: A social identity perspective. Paper presented at the annual academy of management meetings, 1999.
- LUNDEVALL, B. A. **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers, 1992.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MONTEIRO, A. O.; REIS, L. F. C. **Internacionalização e Competitividade no Setor de Construção Imobiliária de Salvador**, Bahia, Anais do 5 colloque de l'IFBAE, Grenoble, 2009.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. **Organization Studies**, v.17, n. 6, pp. 985-1010, 1996.
- NOOTEBOOM, B.; NOORDERHAVEN, NG. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**. v. 40, n. 2, pp. 308-338, 1997.
- PARKHE A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, p. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- REID, F. Creating a knowledge sharing culture among diverse business units, **Employment Relations Today**, v. 30, n. 3, pp. 43-49, 2003.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, v. 82, Set 1972.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13,n. 7, pp. 483-498, 1992.
- ROUSSEAU, D.M.; SITKIN, S.B.; BURT, R.S.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **The Academy of Management**, v. 23, n. 3, pp. 393-404, 1998.
- SABEL, C. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: COLEMAN, J.; BOURDIEU, P. **Social theory for a changing society**. Boulder: Westview Press, 1991
- SAILER, R. E. Structural equivalence: meaning and definition, computation and application. **Social Networks**, v. 1, n. 1, pp. 73-90, 1978.
- SCARBROUGH, H. "Knowledge management, HRM and innovation process", **International Journal of Manpower**, v. 24, n. 5, pp. 501-516, 2003.
- SEGRESTIN, B. Partnering to explore: The Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns", **Research Policy**, v. 34, n. 5, pp. 657-672, 2005.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SPINK, M. J. P.; LIMA, H. **Rigor e visibilidade**: a explicitação dos passos de interpretação. Em M. J. P. Spink (Org.), **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. pp. 93-122. São Paulo: Cortez, 2000.

- SOUZA, M. C. A. F. ; BOTELHO, M. R. A. . **Redes de Pequenas Empresas e Localização: Potencialidade de Contribuição para o Desenvolvimento Local.** In: V Encontro Nacional de Economia Política, 2000, Fortaleza. Anais do V Encontro Nacional de Economia Política. Fortaleza, 2000.
- TELL, J. Learning networks: a metaphor for inter-organizational development in SMEs. **Enterprise and Innovation Management Studies.** v.1, n.3, pp.303–317, 2000.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly,** v. 42, n. 1, pp. 35-67, 1997.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC),** v. 12, n. 4, pp. 1043-1069, 2008.
- VYGOTSKY, L. S. **Mind in Society: The Development of the Higher Psychological Process.** Cambridge, MA: MIT Press, 1978.
- WELCH, D.; WELCH, L.; PIEKKARI, R. Speaking in tongues: the importance of language in international management processes. **International Studies in Management and Organization.** v. 35, n. 1, pp. 10–27, 2005.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism,** The Free Press, 1985.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman 2005.
- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal.** v. 16, n. 5, pp. 373-392, 1995.