

# 17ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil  
13 a 15 de Setembro de 2017



## ECONOMIA COMPARTILHADA E REDE ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO NO MERCADO IMOBILIÁRIO: O CASO NETIMÓVEIS

**Ariano Cavalcanti de Paula**

Netimóveis Brasil  
Rua Paraíba, 1332 – Belo Horizonte | Brasil – [ariano@netimoveis.com](mailto:ariano@netimoveis.com)

### RESUMO

A economia compartilhada ou economia colaborativa, originalmente praticada pelas redes organizacionais, vem intensificando a demanda por inovações nos processos produtivos e na gestão empresarial em busca de melhores padrões de competição e produtividade. Mediante essa realidade, muitas organizações, notadamente as imobiliárias, se viram obrigadas a adotar novas formas de trabalho. O compartilhamento e o uso da tecnologia mudam substancialmente os processos operacionais e levam as empresas à adoção de novas estratégias. A formação de redes entre empresas que compartilham os seus recursos e atuam de forma colaborativa, surge como uma prática atual que incrementa efetivamente os resultados e pretende, dessa forma, garantir a sobrevivência e a competitividade das empresas por meio do ganho de escala. Esse artigo pretende construir uma perspectiva crítica sobre o tema redes de imobiliárias e economia colaborativa, discutindo os fatores mais importantes para a sua negociação e estruturação. Nesse estudo são confrontadas as diferentes abordagens existentes na literatura que explicam o fenômeno, utilizando os dados e a experiência de 21 anos da rede Netimóveis. Dessa forma, pretende-se promover um maior entendimento sobre a importância da cooperação, do compartilhamento, da confiança e da ética para a constituição e consolidação desse modelo organizacional.

**Palavras-chave:** redes, imobiliárias, organizacional, economia colaborativa, economia compartilhada.

# 17ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil  
13 a 15 de Setembro de 2017



## SHARED ECONOMY AND ORGANIZATIONAL NETWORK AS A STRATEGY TO WORK IN THE REAL ESTATE MARKET: THE NETIMÓVEIS CASE

### ABSTRACT

The shared or collaborative economy, originally practiced by organizational networks, has been intensifying the need for innovations in productive processes and in business management in search of better standards of competition and productivity. Through this reality many organizations especially the real estate companies, were forced to adopt new forms of work. The sharing and use of technology changes the operational processes and lead companies to adopt new strategies. Organizational networks that share their resources and work in a collaborative way, emerges as a current practice that really improves the results to ensure the survival and competitiveness of companies due the scale increase. This article intends to introduce a critical perspective on the theme of real estate networks and collaborative economy, discussing the most important subjects for its negotiation and structuring. In this study are considered the different viewpoints in the literature that explain the phenomenon using the 21 years of Netimóveis network experience. As a result, is expected to promote a greater understanding about the importance of cooperation, sharing, trust and ethics for the constitution and consolidation of this organizational model.

**Key-words:** network, organizational, real estate, shared economy, collaborative economy.

## 1. INTRODUÇÃO

Num momento em que a onda das startups ocupa o centro das atenções, parece oportuno lembrar de uma inovação que há muitos anos vem transformando a realidade de diversas empresas: as redes organizacionais. Para quem não conhece, não se trata mais de uma novidade e os resultados alcançados tem despertado um interesse crescente de diversas organizações.

O conceito não é novo, mas ainda restam muitas confusões acerca do tema. Recentemente ganhou nova roupagem sob o manto da economia compartilhada ou economia colaborativa, todos, de alguma maneira, inseridos na gênese da rede organizacional.

Navegando pelas discussões acadêmicas, torna-se importante, como será apresentado adiante, compreender a diferença entre rede organizacional e outras formas de alianças estratégicas. Nesse sentido, a explicação para a grande utilização dos conceitos de redes no contexto atual das organizações parece decorrer do aumento constante da concorrência e da competitividade e também do fato de que as empresas, atuando de forma isolada, dificilmente alcançam as condições ideais de desenvolvimento e sobrevivência. Para Lipnack; Stamps (*apud* Peci, 1992, p.12), "a rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade".

Savage (1996) complementa dizendo que a forma hierárquica burocrática que predomina nas organizações até hoje, é obsoleta. Para ele a estrutura organizacional do século XXI deve ordenar as competências, sendo que para isso deve adquirir a forma de uma rede.

O fenômeno da cooperação e compartilhamento entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios organizacionais, constituindo uma das formas predominantes de se pensar as organizações atuais. De fato, a dinâmica das organizações tem apresentado uma substituição do antigo modelo organizacional da grande empresa hierarquizada e verticalmente integrada por um formato em que as relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes, sobretudo no formato N | N – negócio x negócio, onde os ganhos passam a ser o grande elo de ligação entre as empresas.

Essas mudanças implicam novos arranjos, novas estratégias, descortinando outro cenário para as empresas. Segundo De Souza (1993) vive-se um momento de transição em que se pode testemunhar alguns pontos principais:

- O intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;
- As crescentes flutuações dos mercados;
- A diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos;
- As empresas em muitos países defrontam-se com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

Gulati (1998) procura ampliar a visão sobre o tema ao propor a perspectiva de redes sociais para os estudos de alianças estratégicas que se apresenta como mais uma das formas de estruturação de redes Inter organizacionais no formato N | N – negócio x negócio. Lembra o autor que as pesquisas envolvendo alianças estratégicas têm focalizado sobretudo o “*porque*” para compreender as razões pelas quais as organizações ingressam em alianças estratégicas, estruturam-se em certos modelos, os gerenciam ou os modificam.

Cabral (1999) reforça a posição de Gulati relatando que tais perspectivas teóricas ignoram “*como*” a rede de relacionamentos, que emerge ao longo do tempo em consequência das alianças, molda e restringe o comportamento estratégico das empresas envolvidas e como estas alianças interconectam-se de maneira a amarrar as empresas em uma rede de relacionamentos.

Sob a ótica das alianças, Gulati (1998) argumenta a necessidade e o interesse de entender “*como*” as organizações ingressam em alianças estratégicas em forma de rede, uma vez que esta outra perspectiva permite enfatizar um leque de condições que derivam das *redes sociais*, compreendendo como tais redes influenciam as alianças em cinco grandes estágios: (1) na formação de alianças; (2) na escolha da estrutura de governança; (3) na evolução dinâmica das alianças; (4) no desempenho das alianças; (5) nas consequências sobre desempenho das firmas que ingressaram na aliança.

Contribuindo para a compreensão do “*como*”, Olivares (2003) considera como condicionante para a configuração da estrutura organizacional em rede as variáveis de origem exógena, em nível macro organizacional: estratégia, ambiente, tecnologia e cultura; e como componentes, as variáveis de origem endógena, em nível micro organizacional: departamentalização, atividade de linha/assessoria, descrição das atividades, cadeia hierárquica, centralização/descentralização, amplitude administrativa, comunicação e capacidade decisória.

A proposta teórica de Gulati (1998), associada às considerações de Olivares (2003), apoiam este artigo que teve por objetivo estudar a formação e os resultados alcançados pela Netimóveis Brasil, um exemplo clássico de rede organizacional N | N, que há 21 anos vem transformando escassez em resultados relevantes para as 127 imobiliárias associadas em mais de seis estados brasileiros.

Ao longo desse trabalho será demonstrado *como e porque* a atuação em redes, num formato de economia compartilhada, constitui-se numa alternativa crível e viável para a solução dos diversos problemas enfrentados pelas empresas no atual ambiente organizacional.

## 2. REDES ORGANIZACIONAIS: PROPOSTAS CONCEITUAIS

A maioria dos autores, ao estudar a perspectiva de redes e a sua utilização como caminho para analisar as organizações, apontam estas como redes sociais, e que devem ser analisadas como tais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc., ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Nesse sentido, a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica na forma de rede (b2b<sup>1</sup> ou negócio x negócio – N | N) ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (AAKER, 1995). Atuando de forma colaborativa e compartilhada, os parceiros procuram desenvolver vantagens cooperativas que tenham efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo. O desenvolvimento de papéis específicos, mas objetivos próprios e comuns, define estratégias de gestão Inter organizacional e posicionamentos individualizados e coletivos com relação às atividades desempenhadas, construindo, assim, uma teia organizacional definida a partir das expectativas da rede, das empresas individualmente e entre elas.

De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas, existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, seja como organizações físicas ou virtuais.

Segundo Powell (1990), muitos autores têm concordado que está existindo uma nova forma de organização econômica; outros admitem até estar emergindo uma nova forma de organização social. Para ele, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação, e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Para Ribault *et al.* (1995), “a sociedade de empresas por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si”. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos e comerciais e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras ou serviços comuns às empresas da rede.

Para Gulati (1998), a perspectiva de redes constrói-se sob a noção geral de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social nas quais elas estão inseridas e que aquelas ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nestas redes. As ações econômicas são influenciadas pelos laços de estrutura social ao interior da qual tais alianças estão imersas (GULATI, 1998). Razão pela qual este autor destaca a necessidade de abordar as alianças estratégicas sob perspectiva de *redes sociais*.

---

<sup>1</sup> B2B | terminologia em inglês para business-to-business significando o comércio entre duas empresas

Uma vez que o interesse pelo tema implica efeitos significativos e relevantes para a Administração, é preciso um maior aprofundamento sobre um item crucial, que é a própria definição de rede. Esse é um dos aspectos mais complexos e discutidos atualmente na literatura, posto que ela permite a existência de diversas perspectivas conceituais. Segundo Nohria (1992), Nohria; Eccles (1992) e Oliver; Ebers (1998), a principal consequência disso foi a banalização do conceito de redes, criando um emaranhado de definições muitas vezes confusas e contraditórias, que acabam sendo um entrave a mais a ser superado pelo pesquisador. (LOPES, 2001).

A confusão acerca do tema avança sobre outros conceitos aparentemente distintos, como é o caso das franquias, que guardam pouca ou nenhuma relação com o formato em rede. Da mesma forma, as alianças estratégicas, entendidas como agrupamentos temporários para alcançar objetivos comuns, como no caso de uma empreitada, muitas vezes são equivocadamente definidas como redes organizacionais.

No entendimento adotado neste artigo, o problema não é tanto o de posicionar o conceito de rede ao longo de uma reta, mas sim o de verificar o que verdadeiramente distingue uma rede de outras formas de relacionamento e cooperação e sobretudo evidenciar as condições para a sua formação e as vantagens práticas que esse tipo de organização pode trazer para as empresas.

Nesse sentido, entende-se que as diferenças entre redes e outros tipos de alianças ou associações residem fundamentalmente no fato das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características, notadamente presentes no caso em estudo, são as seguintes: (1) uma rede resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afeta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização por tempo indeterminado; e (10) apresenta notável integração, colaboração e compartilhamento de informação entre seus atores.

Os recursos que as empresas podem adquirir ao participarem de redes organizacionais bem estruturadas as capacitam a obter retornos superiores em uma multiplicidade de ambientes, formando um valioso capital social. Estes recursos assumem várias formas como, por exemplo, vantagens informacionais. Estas emergem conforme as redes moldam o fluxo de informação, dando margem ao surgimento de novas oportunidades de negócios, à medida que a confiança entre os agentes passe a caracterizar seus relacionamentos (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2001, p.27).

### 3. O CASO NETIMÓVEIS

#### 3.1. Histórico, Razões e Constituição

Na última década do século passado, o mercado imobiliário trafegava por um período de intensa depressão. Compilando os prelúdios do plano real, o país convivia com grandes incertezas e uma estrutura de financiamento imobiliário incipiente, ainda maculada pela descrença herdada da hiperinflação e do falecimento do BNH. Entre 1980 e 1994 o Brasil mudou de moeda cinco vezes até chegar ao Real. Na virada dos anos 2000, praticamente 80% do mercado era operado com recursos próprios, inviabilizando qualquer crescimento relevante. A crise generalizada acirrou a concorrência, passando a exigir dos agentes desse mercado novas posturas e estratégias.

Foi nesse cenário que em 1992 foi idealizada a Netimóveis. Uma rede de negócios entre empresas (b2b ou negócio x negócio N | N) onde fosse possível compartilhar informações proporcionando diferenciais exclusivos para os seus participantes.

Entendendo que o produto essencial do mercado de intermediação imobiliária é a informação, a unificação das carteiras de imóveis poderia promover as parcerias, agilizando as vendas e captações de imóveis, promovendo o intercâmbio de experiências, o compartilhamento de custos e benefícios e a construção de uma marca abrangente. Entretanto, naquela época havia uma barreira quase intransponível: o alto custo da integração da rede de informações, mais especificamente a rede de dados pois naquela época ainda não existia a internet web no Brasil. No entanto, em outubro de 1995 o Governo Federal regulamentou o acesso comercial à Internet, permitindo o surgimento dos primeiros provedores no país. Naquele mesmo mês entrava no ar o [www.netimoveis.com.br](http://www.netimoveis.com.br) e com isso foi possível vencer a barreira da conectividade. Por meio da internet foi possível compartilhar, em tempo real, todas as informações essenciais para a formação e a operação da rede.

Por definição, a rede foi concebida como uma empresa meio, construindo um ecossistema<sup>2</sup> para a geração de resultados nas pontas, ou seja, nas suas associadas. Atuando de forma colaborativa e compartilhando recursos (carteira de imóveis, tecnologia, serviços e know how) os membros da rede passaram a agregar negócios e recursos relevantes para as empresas associadas.

Hoje a Netimóveis é uma rede de imobiliárias com atuação em Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Santa Catarina e Distrito Federal, operando em mais de 15 cidades totalizando cento e vinte e sete associadas que atuam de forma integrada, gerando ganhos relevantes entre si e para os seus clientes.

Fazendo um paralelo, pode-se dizer que algumas das razões para a criação da Netimóveis coincidiram com aquelas apontadas por Lipnack e Stamps (1994): a) *Marketing*: marketing conjunto, pesquisas de mercado, avaliação de necessidades comuns, marcas comuns, aumento de visibilidade, ganho de escala; b) *Treinamento*: conhecimentos especializados, pesquisas, desenvolvimento de novas técnicas, compartilhamento de custos, padronizações; c) *Recursos*: aquisições e compras conjuntas, coordenação de fornecedores, equipamentos especializados e serviços profissionais; d) *Pesquisa e Desenvolvimento - P & D*: desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, desenvolvimento conjunto de processos, compartilhamento de pesquisa e

---

<sup>2</sup> Proposta conceitual da Netimóveis onde, à semelhança da biologia, compreende um conjunto de pessoas e empresas que integram um ambiente confiável que promove a colaboração e o compartilhamento constantes.

inovações, transferência e difusão de tecnologias; e) *Posturas*: programa conjunto de qualidade, Benchmarking, compartilhamento de padrões internos, certidão de padrões internacionais.

Entretanto, o processo para a formação da rede foi bem mais complexo do que os seus idealizadores imaginavam. As negociações iniciais encontraram desafios bem mais complexos: a) *a questão da confiança*: como abrir as informações sobre os ativos (imóveis e clientes) para um parceiro concorrente? b) *a questão da estrutura de governança*: que estrutura seria necessária para controlar e desenvolver os negócios da forma desejada? Quanto custaria? c) *a questão da integração e comprometimento*: como manter os parceiros integrados e comprometidos com todo o processo da rede? d) *a questão da tecnologia da informação*: como transformar empresas com pouca ou quase nenhuma cultura de tecnologia em empresas necessariamente atualizadas e inseridas no mundo digital em rede? e) *a questão da reputação*: que critérios estabelecer para o credenciamento das empresas associadas à rede de forma a não comprometer a reputação da própria rede e das empresas associadas? f) *a questão da vaidade e da individualidade*: como lidar no caso do nome e a imagem da rede se sobrepossem à identidade das empresas associadas?

E tem mais. As redes organizacionais reúnem dois princípios antagônicos: competição e cooperação. Ainda quando formadas e circunscritas em um mesmo sistema legal e cultural, trazem o risco de conflito pela possibilidade de que atitudes competitivas dos parceiros venham atravessar o liame de colaboração que os aproximaram um do outro. Nesse sentido pode-se entender que o formato de uma rede está intimamente relacionado com a estrutura de governança que as empresas participantes dessa rede pretendem.

Cabral (1999) menciona os chamados mecanismos de controle e confiança relacionados por Barney e Hansey (1995) em duas categorias: *governança e confiança*. Segundo o autor, as alianças estratégicas trazem a possibilidade de cooperação, mas trazem também, a possibilidade de potencial traição. A confiança resta como única alternativa às estruturas de *governance* para minimizar os riscos. Referenciando o trabalho realizado por Smith *et al.* (1995), Child (1999) remarcam que: “embora pesquisas empíricas tenham identificado muitos determinantes de cooperação, virtualmente todos os estudiosos concordam que a confiança é o antecedente imediato e especial”.

As estruturas de governança buscam, portanto, reduzir os riscos inerentes aos arranjos em rede, já que trazem no bojo a ambiguidade de aliar cooperação e competitividade. Cabral (1999, p.134) destaca a questão da traição: “quanto maior a sua probabilidade, maior será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento da aliança. Inversamente, quanto menor o risco de traição, menos elaborada será a estrutura de *governance* necessária ao gerenciamento do relacionamento cooperativo”. Antecipando parte do exposto adiante, esse ponto foi amplamente contemplado na estrutura e nos regulamentos decorrentes da governança construída pela Netimóveis.

Miles e Snow (1986) complementam que, para que as redes possam funcionar adequadamente é necessária uma divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede, com os relacionamentos internos e externos sendo pautados na confiança. Os atores devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve se dar de forma espontânea e tornar-se um novo modo de realizar negócios.

Noutra perspectiva, para Granovetter (1992), as redes fornecem benefícios através de dois mecanismos: o relacional e o estrutural. Emaranhados relacionais ou perspectivas de coesão sobre redes tencionam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho de sutis



informações. Atores que partilham diretamente conexões entre eles possuem provavelmente mais informação comum e conhecimento que os demais. Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente integrados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos como o aprendizado e a troca de experiências.

Essa coesão pode ser vista, portanto, como a capacidade dos laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza e promove a integração e a confiança entre os atores. Em determinadas situações, os laços coesivos podem ser a única fonte de informação sobre as capacidades e fiabilidade dos parceiros.

Nesse sentido, a estrutura de governança deverá pautar-se na busca do controle dos processos de forma a garantir a integração dos parceiros. Essa integração, objetivo fundamental de uma rede e amplamente tratada pela Netimóveis, existirá somente num ambiente de estrita confiança entre os atores. Como já citado por Cabral (1999), essa estrutura de governança será tão maior e complexa quanto a necessidade de controlar e garantir a integração da rede.

Numa perspectiva mais ampla, tanto Corrêa (1999), como Casarotto Filho (1999) concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

Essa perspectiva complementa alguns conceitos evidenciados por Child (1999), tais como: confiança, reciprocidade, reputação, dentre outros. Tais conceitos têm em comum o fato de não reterem materialidade e de serem atributos de indivíduos concretos. Parte-se na verdade do pressuposto de que a reputação – um elemento intangível na estratégia de negócios – é fundamental na formação da rede. Desta reputação é extraída a confiança, o antecedente imediato das relações de cooperação.

Uma reputação positiva, sem nunca esquecer a reputação digital, indica que uma organização é altamente estimada e retém merecimentos, o que implica em ter um bom nome e reconhecimento cultural, institucional, estrutural, digital e cognitivo, ou seja, os elementos que compõem o seu contexto social. A reputação de uma organização influencia a confiança e alcança suas alianças e outras relações Inter organizacionais.

Dentro desta perspectiva, a reputação de uma organização pode ser recebida como informação. Esta informação possui elementos de incerteza, ambiguidade e riscos. Na realidade, ela é sempre incompleta. Ela interage com elementos cognitivos, que podem servir para ampliar ou reduzir a informação contida na reputação (DOLLINGER, 1997).

Na fase de formação das alianças estratégicas, os compartilhamentos cognitivos são restringidos pelo conhecimento ainda precário entre os parceiros. Certamente que a habilidade do tomador de decisão no processo informacional, assim como o grau de tolerância deste com relação à incerteza e o risco modelam a informação que tem como base a reputação da organização parceira. Ou seja, esse atributo passa a depender de uma construção coletiva, vinculando os atores da rede numa teia onde os ganhos e perdas são compartilhados. Se a conduta coletiva melhora a reputação os ganhos são expressivos, mas o revés pode ser letal.

Certamente a governança é o desafio nuclear. Quando bem alinhado, os caminhos se abrem para constituir o que a Netimóveis denominou de ecossistema de colaboração e compartilhamento, ou seja, um ambiente seguro, confiável e amparado em protocolos e tecnologias incorporados consensualmente pelos participantes. Sendo assim, a seleção dos parceiros é um ponto decisivo, razão pela qual uma rede não cresce com a mesma velocidade de uma empresa individual ou até mesmo uma franquia. Seu crescimento depende de um rigoroso processo de seleção. Para se engajar em um arranjo colaborativo e cooperativo, a empresa deve demonstrar capacidade de adesão às normas e protocolos bem como uma aderência inequívoca à reputação da rede.

Em síntese, compreender como parceiros potenciais avaliam todas essas questões e a própria estrutura de governança, é fundamental para o estudo do processo de constituição e operação de uma rede. Nesse sentido, o desenvolvimento da Netimóveis pautou-se na busca por superar de alguma forma esses desafios.

Em primeiro lugar foi trabalhada a questão da confiança, desafio grifado pela maioria dos autores pesquisados. O ponto de partida foi o estatuto, onde foram estabelecidas as premissas magnas de conduta e compartilhamento, a saber: condições para a adesão à rede, regras para captação, exibição e compartilhamento dos imóveis, pressupostos de reputação e qualidade, forma de rateio dos custos da rede, condições para exclusão de associados e normas para o uso e aplicação da marca. Nessa última é definida, por exemplo, a obrigatoriedade de utilizar a marca da rede junto à marca da empresa e o uso compulsório do sobrenome Netimóveis, ou seja, qualquer divulgação passa a ser: Nome da empresa | Netimóveis.

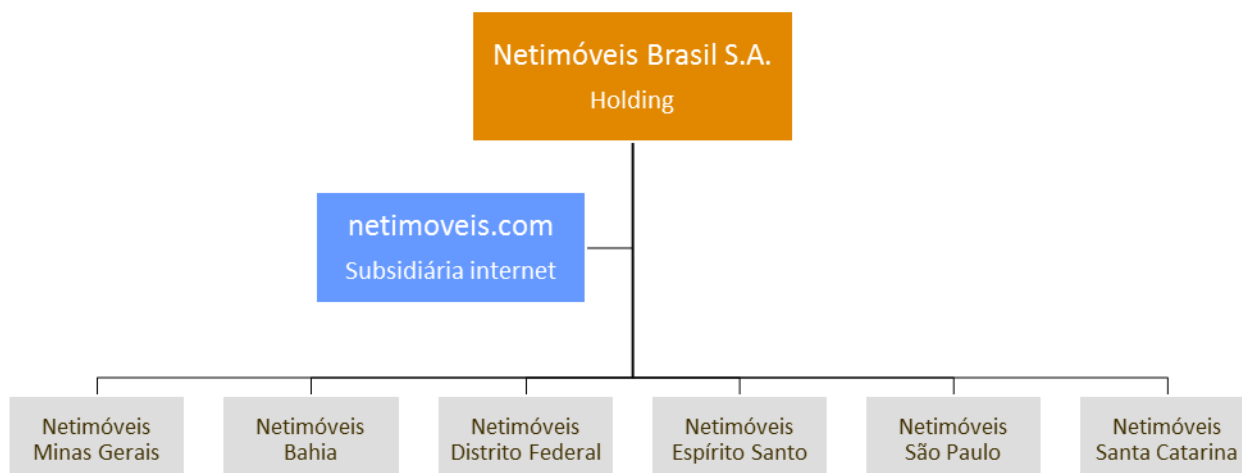
Num nível mais específico e sensível à dinâmica do dia a dia, o COPON | Código de posturas operacionais Netimóveis, é o instrumento onde os associados estabelecem os protocolos operacionais e éticos que definem e impõem as condições para atuarem no ecossistema concebido pela rede.

Em segundo lugar, para abarcar as expectativas gerais, fiscais e estatutárias, foi definida a estrutura de governança, pretendendo controlar e operar uma rede com capilaridade nacional.

Para acomodar a premissa de ser uma empresa meio e a diversidade de interesses dos seu membros, foi concebida uma estrutura inovadora (Fig. 1), no sentido que integra uma empresa holding, a NBR | Netimóveis Brasil S.A. (sociedade anônima de capital fechado) que é a proprietária do nome e dos sistemas operacionais, e diversas associações (clusters) sem fins lucrativos e formalmente constituídas, instituindo as Netimóveis regionais, internamente denominadas de células.

Por meio dessa estrutura, a gestão nacional e as atividades comerciais são desenvolvidas no âmbito da holding, desde a oferta dos serviços à capitalizando dos recursos decorrentes de patrocínios, parcerias, vendas de serviços e etc. Nas regionais, cada Netimóveis, por serem associações sem fins lucrativos, podem captar os recursos necessários para os investimentos coletivos locais e para o custeio da NBR | Netimóveis Brasil. A Netimóveis.com, subsidiária da NBR, é uma empresa internet cujo objetivo é operar toda a estratégia de pesquisa e desenvolvimento da tecnologia imobiliária, beneficiando-se das peculiaridades fiscais do mercado de TI.

Figura 1: Estrutura de governança Netimóveis



Constituindo genuinamente um exemplo da economia colaborativa e compartilhada, a estrutura apresentada consigna um formato cooperativo, posto que a Netimóveis Brasil não participa dos resultados auferidos pelos seus associados. A operação da rede é custeada pelo rateio dos custos operacionais e por receitas oriundas do seu portal, parceiros e patrocinadores. Ao contrário das franquias, a Netimóveis não cobra royalties, restando aos seus associados a integralidade dos honorários de venda e locação.

Cada associação regional Netimóveis possui uma estrutura de governança própria e formalmente constituída e pode, obedecendo as premissas magnas da rede, adaptar algumas regras para adequar-se ao mercado e às práticas locais.

A terceira questão – da integração e do comprometimento – é regulada por meio do COPON e tratada nas reuniões semanais que contam com a presença obrigatória de todos os diretores. Nesses encontros, além de questões administrativas e operacionais, são cobrados a participação, o comprometimento e é promovida, direta e indiretamente, a integração por meio do contato pessoal, das discussões e da convivência. A UNICON | Universidade do conhecimento Netimóveis, constitui-se noutro importante fator de integração, uma vez que promove e garante a qualidade dos treinamentos, do conhecimento, do padrão de atendimento e a convivência de todos os membros da rede.

A questão da inovação e da tecnologia da informação é tratada por meio das unidades de P&D e do NITI | Núcleo de inteligência da tecnologia imobiliária, que juntos planejam e implementam as soluções de informática e tecnologia que garantem a integração e o fluxo das informações.

O pioneirismo e a conseqüente inexistência de benchmarking compeliu a Netimóveis à construção de plataformas próprias. O planejamento e desenvolvimento de um CRM nativo para redes imobiliárias foi um ponto decisivo para o sucesso. Atualmente o NITI é responsável pelo desenvolvimento e manutenção de diversas plataformas dentre elas: portal netimoveis.com, aplicativos internos e para o público, SAN | plataforma CRM que integra a operação em todo o Brasil, sites integrados para as imobiliárias associadas, aplicativos para locação de imóveis, portal da marca, dentre outros.

A questão da reputação é largamente abordada pelos membros da rede e é tratada também pelo estatuto e os regulamentos da Netimóveis. Nesse sentido, são considerados essenciais para o credenciamento e permanência na rede, os pontos que formam os pilares da Netimóveis: ética e reputação; confiança; comprometimento e integração.

A ética e a reputação lideram a ordem dos quesitos dorsais, significando que tanto os candidatos ao credenciamento quanto as empresas já associadas, precisam comprovar esses valores. A reputação é mensurada por meio do conceito que a empresa desfruta no mercado, por seu cadastro ilibado e pelos valores que poderá agregar à rede. Além disso, voltando à terceira questão, é verificado se o candidato apresenta uma capacidade de comprometimento suficiente para mantê-lo integrado ao grupo.

Posto isso, a questão da confiança volta ao foco. Se existe ética e reputação, comprometimento e integração, pode-se esperar que exista a confiança necessária para o trânsito dessa empresa dentro da rede.

A questão da vaidade e da individualidade surge curiosamente de um antagonismo. Se a rede cresce e se consolida, seu nome e imagem começam a sobrepor à imagem do associado. Embora as empresas preservem o seu nome e a sua logomarca, esse fato, a princípio desejado, as vezes revela algum desconforto. Por outro lado, as redes vêm comprovando ser a melhor alternativa para atuação em grupo sem perder a individualidade, por isso a Netimóveis consagrou a adesão de empresas com 60 e até 80 anos de mercado.

A maioria compreende essa questão e até opta por substituir suas marcas pela da Netimóveis. Outros se sentem ameaçados, temem que o nome da rede possa subjugar a sua individualidade. O entendimento predominante no entanto, é que a sobreposição do nome é inexorável, uma questão de tempo e que esse fato não constitui uma ameaça à individualidade, pelo contrário, o fortalecimento da rede se estenderá a todos os seus atores, promovendo uma marca abrangente que resultará em mais benefícios do que ameaças. De qualquer maneira, esse é um desafio ainda a ser vencido.

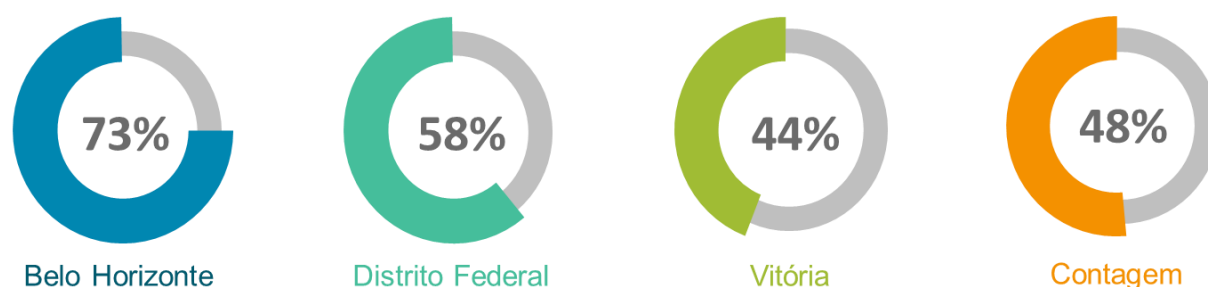
### **3.2. Realidade atual e resultados**

O rápido sucesso da Netimóveis em Belo Horizonte, onde nasceu, logo despertou o interesse de empresários de fora, promovendo o seu crescimento em outras regiões do Brasil. Atualmente a rede está operando em cinco estados, MG, SP, ES, SC, BA e no Distrito Federal, incluindo cidades como Belo Horizonte, Betim, Contagem, Nova Lima, Montes Claros, Brasília, Vitória, Vila Velha, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, Criciúma, São Paulo, Salvador e Lauro de Freitas, totalizando 127 imobiliárias associadas e aproximadamente 2.500 trabalhadores contratados.

Analisando os seus resultados, observa-se que os benefícios construídos ao longo dos anos transcenderam o objetivo central da sua criação: o compartilhamento da carteira de imóveis. Talvez a maior prova desse feito é que seus membros estão juntos há 21 anos. O objetivo a seguir é demonstrar que esse e os outros diversos recursos, são responsáveis por resultados relevantes que comprovam a eficácia da economia compartilhada em forma de rede.

Certamente o benefício mais tangível ainda é o compartilhamento da carteira de imóveis, o que traz uma vantagem competitiva relevante. Além de impulsionar as vendas e as locações, a rede favorece substancialmente as captações de imóveis, posto que os corretores dispõem de um argumento robusto junto aos proprietários. Observando a Fig. 2, é possível perceber os resultados apurados pelos associados nos últimos anos. A Netimóveis Belo Horizonte, a mais antiga da rede, o percentual de compartilhamento (parcerias onde uma associada detém a captação do imóvel e outra vende ou aluga) varia entre 70% e 80%, significando que para cada negócio realizado, mais de sete são em parceria entre duas associadas. É o mesmo índice alcançado pelas MLS<sup>3</sup> estadunidense e canadense, responsáveis pela absoluta maioria das transações imobiliárias efetuadas naqueles países.

*Figura 2: Índice de compartilhamento das Netimóveis regionais*



Fonte: Netimóveis Brasil | período: últimos 18 meses

A relevância da Netimóveis Belo Horizonte é refletiva também em sua participação no mercado da capital, onde detém 16% do total das transações imobiliárias ocorridas no primeiro trimestre de 2017 (com base no ITBI<sup>4</sup> do município), totalizando R\$ 280 milhões de vendas. Além disso, administra uma carteira de locação de imóveis com aproximadamente 20 mil imóveis.

Em suma, a Netimóveis comprova ser um instrumento decisivo para aumentar a velocidade de venda e locação. O nível de compartilhamento das demais Netimóveis é igualmente relevante, demonstrando que a prática da economia colaborativa pode ser um recurso decisivo para alavancar o crescimento e o desenvolvimento das empresas.

Nesse sentido, é importante demonstrar os resultados decorrentes de outros benefícios além do compartilhamento do banco de dados. Hoje a Netimóveis oferece um elenco de serviços e produtos, todos voltados para a gestão imobiliária e para o trabalho em rede:

<sup>3</sup> MLS | Multiple listing service – são as redes norte americanas para o compartilhamento de imóveis.

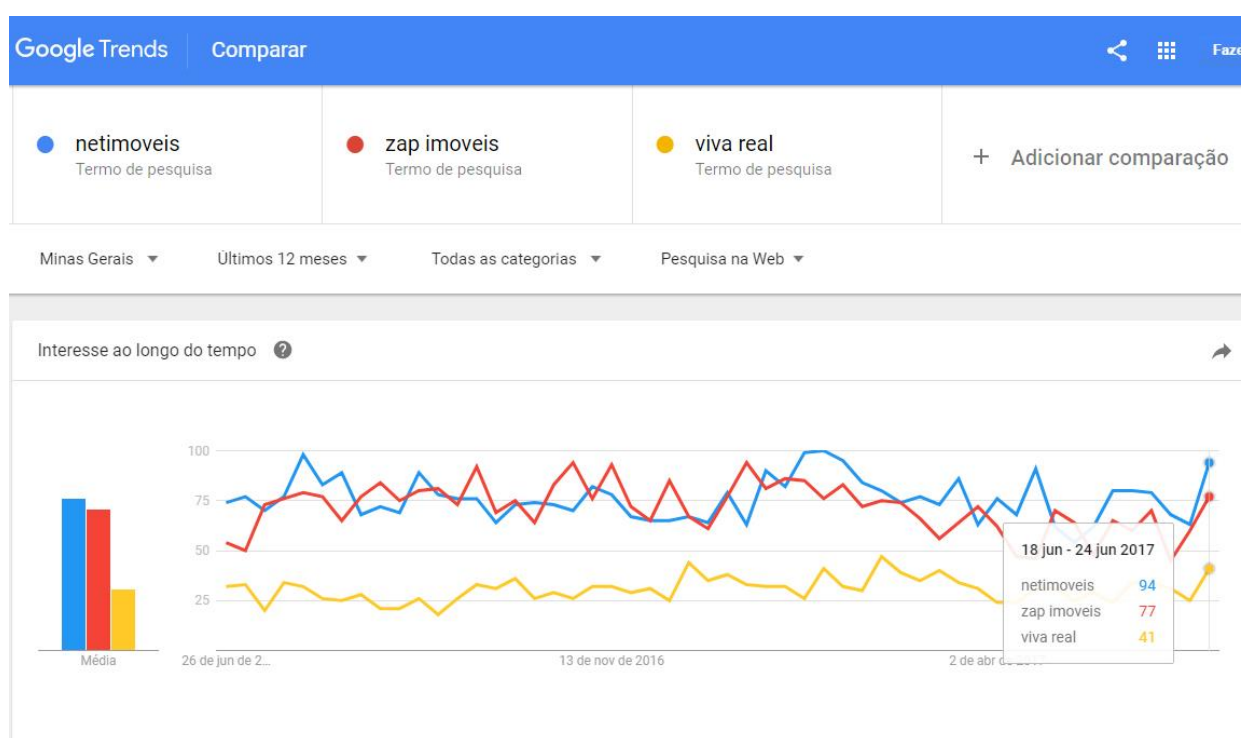
<sup>4</sup> ITBI | Imposto sobre transações de bens imobiliários.

### 3.2.1 Portal netimoveis.com

O portal da Netimóveis [www.netimoveis.com](http://www.netimoveis.com) foi pioneiro no país, sendo publicado no primeiro mês da internet web no Brasil, em 10 de outubro de 1995. Desde então um intenso trabalho foi realizado na construção da sua reputação digital. De forma singular, não apresenta imóveis repetidos, diferentemente dos demais portais do mercado. Todo o trabalho de SEO<sup>5</sup> e mídia digital é realizado pelo MOL | marketing online Netimóveis. Atualmente o portal lidera a taxa de conversão<sup>6</sup> em negócios na maioria dos seus associados, alcançando uma média de 2,70% no primeiro semestre de 2017.

Nos últimos cinco anos o portal vem liderando em algumas cidades em que a Netimóveis opera, como Belo Horizonte, Fig. 3 e Vitória, Fig. 4. Com 70 mil visitas a imóveis por dia, tornou-se a principal mídia para venda e locação para os associados.

*Figura 3: comparativo da popularidade dos portais em MG segundo o Google Trends*



Segundo o Google Trends, ferramenta que mede a popularidade de um site, é possível perceber a reputação da Netimóveis em relação aos principais portais imobiliários, demonstrando que a sua popularidade vem sendo disputada sobretudo com o ZAP, portal do grupo Globo. Na média, como exibido na barra azul do gráfico em colunas, a Netimóveis comprova a sua liderança, demonstrando uma popularidade razoavelmente superior aos demais concorrentes. A taxa de rejeição, informada pelo Google analytics, é de apenas 1,83% (base maio de 2017), significando que a cada 100 usuários que consultam o portal, 98 prosseguem buscando e navegando por um tempo médio de seis minutos (Google analytics, junho 2017).

<sup>5</sup> SEO | Search engine optimization – serviço para otimizar a relevância do portal nos robôs de busca.

<sup>6</sup> Taxa que representa a conversão em negócio desde o primeiro contato do cliente.

Na Fig. 4, o Google Trends demonstra um resultado semelhante em Vitória ES, com leve vantagem para o ZAP. Entretanto, como na Netimóveis o usuário não tem o desconforto de visualizar diversos imóveis repetidos, a taxa de conversão é maior e a rejeição significativamente menor.

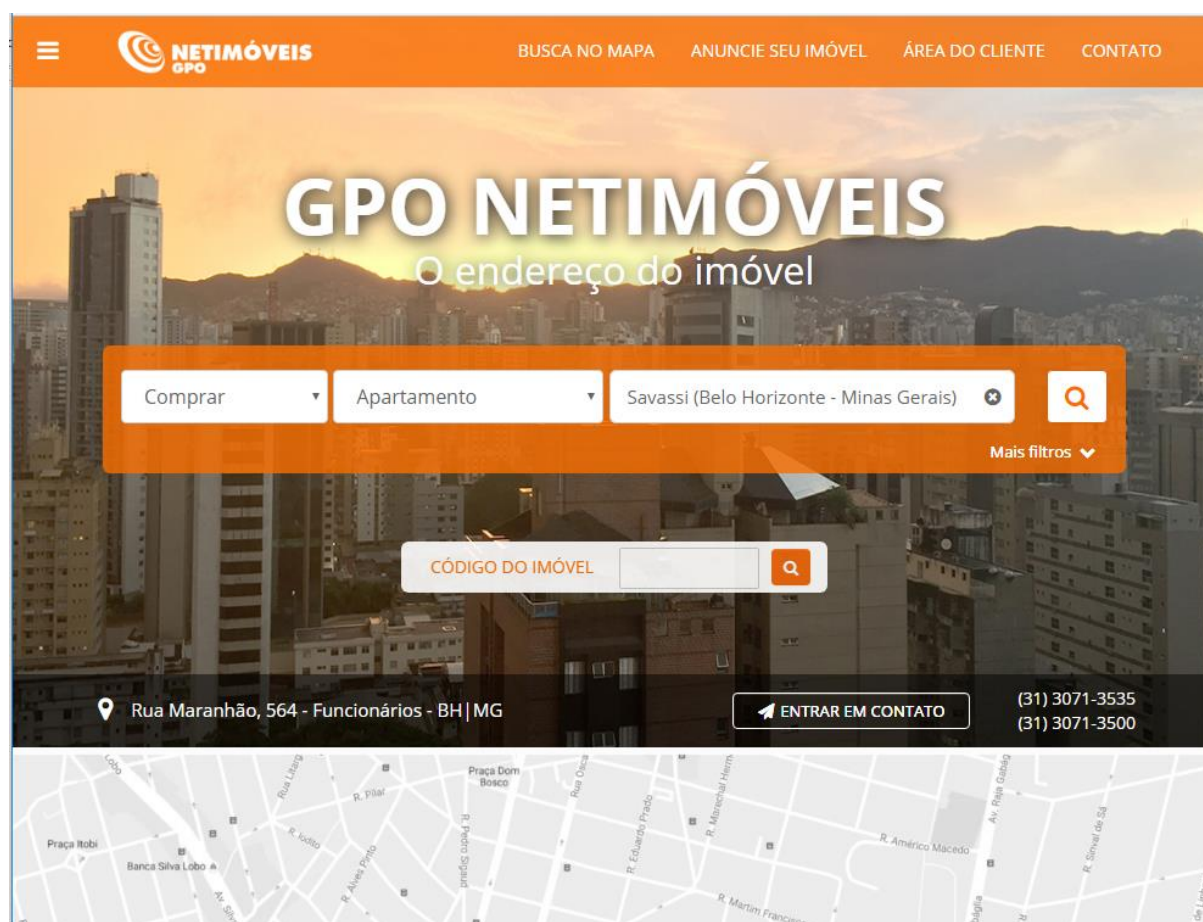
Essa efetividade é mais uma constatação da força da união proporcionada pela rede. Dificilmente uma imobiliária conseguiria competir sozinha num mundo digital tão caro e concorrido. A necessidade de grandes investimentos e estratégias dinâmicas de SEO praticamente inviabilizam qualquer iniciativa individual.

**Figura 4: comparativo da popularidade dos portais no ES segundo o Google Trends**



O sucesso do portal, disputando com concorrentes de grande porte, é decorrente de uma estratégia que envolve diversas ações colaborativas. A NBR | Netimóveis Brasil oferece aos seus associados diversas ferramentas, dentre elas um site pronto, personalizado e totalmente integrado com o portal, denominado MasterSite (Fig. 5). Ademais, a associada tem todo serviço de SEO e atualizações garantidos pela NBR. Em contrapartida, todas as ações que a imobiliária empreende em seu site repercute na expansão da popularidade digital da Netimóveis. Uma equação de ganha ganha onde, quanto mais o domínio da associada cresce, mais impulsiona o portal da rede e vice versa.

Figura 5: MasterSite da associada GPO Netimóveis



Essa estratégia revelou um diferencial absolutamente exclusivo. Quando um usuário entra no MasterSite, como ilustrado na Fig. 5, ele encontrará o conjunto total da carteira compartilhada, com a vantagem de exibir os contatos dessa associada para todos os imóveis. Ou seja, em vez de exibir somente os imóveis da sua captação, o site da associada exibirá toda a carteira da Netimóveis no Brasil.

Como a estratégia online passou a ser um ponto decisivo, o SAN | Sistema de atendimento Netimóveis (CRM em plataforma web), exibe o rastreamento completo da mídia revelando toda a trajetória do cliente, desde o seu primeiro clique, no portal, no MasterSite ou campanhas em redes sociais, whatsapp e outros meios, até a conclusão do negócio. Dessa forma é possível medir precisamente onde o cliente foi captado e qual meio promoveu o seu trajeto até a compra ou locação de um imóvel. Esse recurso permite ajustar as estratégias de modo a perseguir aquelas que resultam numa melhor relação custo e benefício.

### 3.2.2 Unicon | Universidade do conhecimento Netimóveis

Com a evolução da Netimóveis, a qualificação naturalmente passou a ser primordial. Trabalhar em rede, compartilhando imóveis e clientes exige uma postura e conhecimentos específicos. Para trabalhar nesse ambiente os operadores (corretores e empregados administrativos) precisam permanecer conectados ao SAN, sistema que viabiliza o atendimento e o fluxo das operações.

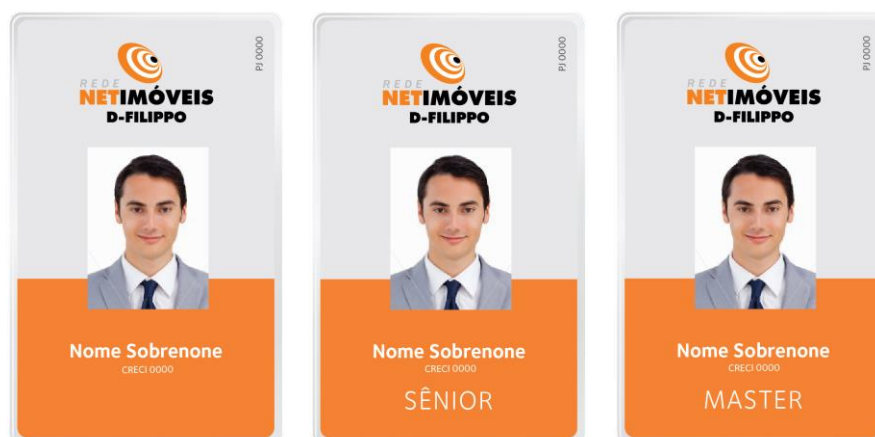


Para obter o login do SAN todos operadores precisam, obrigatoriamente, obter a certificação do CBN | Curso básico Netimóveis. Além dele, outros diversos cursos são ministrados para as diversas áreas do conhecimento.

Como a Netimóveis atua nacionalmente, a grade de cursos é oferecida também no modo à distância, como webaulas. Para coordenar todo o processo foi necessário criar a Unicon, uma universidade corporativa que reúne todo o conhecimento que a rede adquiriu ao longo da sua trajetória.

Para reconhecer os talentos que se destacam, a Unicon criou, em 1999, o PCN | Plano de carreira Netimóveis, que estabelece uma graduação dos operadores com contrapartidas em ganhos diferenciados. Por meio desse plano os operadores podem evoluir do estágio júnior até sênior, Fig. 6.

*Figura 6: PCN | Plano de carreira Netimóveis*



Avaliando a carga de cursos e treinamentos oferecidos pela Unicon, fica claro o benefício da escala posto que seria muito caro e trabalhoso para qualquer imobiliária desenvolver tudo isso individualmente. O PCN, que promove uma competição também entre as associadas, vem comprovando ser uma metodologia eficaz para monitorar e promover a produtividade dos operadores, criando uma perspectiva de crescimento dentro da rede.

### **3.2.3 NITI | Núcleo de inteligência da tecnologia imobiliária**

Um dos pontos que mais aflige um empresário atualmente é dar conta de tantas variáveis tecnológicas e as suas inovações. No caso do mercado imobiliário, o salto foi grande. Até o início dos anos 2000 poucas imobiliárias eram realmente informatizadas. Hoje o imobiliário tem que lidar com toda a complexidade do marketing online, com o SEO e as atualizações do seu site, suas estratégias mobile, chatbot, tecnologias vestíveis, dentre outras.

Para desonerar o empresário desse fardo, a Netimóveis oferece uma equipe própria de desenvolvedores e analistas que trabalham cotidianamente para entregar a melhor tecnologia imobiliária. Atualmente essa equipe cuida de várias áreas: infraestrutura de telecomunicação e servidores, portal Netimóveis, MasterSite dos associados, aplicativos para o público externo e interno, aplicativos para locação e proprietários, SAN | Sistema de atendimento Netimóveis, SEO do portal e dos MasterSites, plataformas de assinaturas digitais para contratos, pesquisas e projetos de inovação.

Em 2016, a Netimóveis Brasil entregou o correspondente a um milhão e trezentos mil reais em novos recursos tecnológicos. Uma demonstração inequívoca do benefício da colaboração e do ganho de escala decorrentes da eficácia da atuação em rede. Atualmente o NITI está desenvolvendo novos produtos, oriundos das demandas registradas pelos associados, que somarão mais de dois milhões de reais. São entregas relevantes que constituirão importantes ganhos de competitividade.

Além das pesquisas e desenvolvimentos o NITI monitora todo o processo de telemetria, informando as Netimóveis regionais sobre produção, índices de conversão, comparativos com o mercado, pontos fracos e indicadores para aperfeiçoamentos. Esses indicadores são uma ferramenta importante de gestão que permitem o estabelecimento de estratégias e metas com base em dados reais de mercado.

Em seu vasto elenco de atividades, o NITI é um dos pontos destacados na percepção de valor dos associados. Conforme adiantado, a demanda por soluções tecnológicas é exponencial e cada vez mais cara, repercutindo fortemente no interesse dos membros da rede.

### 3.2.4 Central de operações

Para abarcar todas essas ações e infraestruturas, a Netimóveis oferece uma sede em Belo Horizonte com 25 empregados que são responsáveis pela operação da rede em todo o Brasil. Equipe de marketing, que cuida da marca e assiste os associados em suas campanhas on e off line, equipe de qualidade que monitora a qualidade dos imóveis cadastrados, dos atendimentos e dos cursos, financeiro, equipe da Unicon, equipe do NITI, equipe comercial e gerência operacional.

Apensado às suas funções, a central de operações monitora e assiste as centrais das Netimóveis regionais, atuando na sua expansão, telemetria, qualidade, *mentoria* e promovendo treinamentos.

Lembrando que a rede tem como grande desafio a integração dos seus membros, a central tem uma missão inestimável ao promover reuniões semanais entre seus associados, ação primordial para garantir o compromisso com os valores e o *compliance* da Netimóveis. São nessas reuniões que o grupo, em assembleia estatutária, planeja e decide o dia a dia da rede.

Por fim, é na central de operações que ocorrem todos os cursos presenciais, realizados em seu auditório especialmente construído para a Unicon.

### 3.2.5 Mol | marketing online Netimóveis

Embora já abordado nos itens anteriores, cabe remarcar que que o MOL é uma unidade específica da Netimóveis, voltada exclusivamente para estabelecer estratégias e implementar ações voltadas para o marketing online efetivo.

O mercado tem mostrado que ostentar estruturas físicas suntuosas não é garantia de sucesso. Atualmente reinam aqueles que conseguem se destacar na ruas digitais da internet. Ocorre que estabelecer e monitorar uma campanha online aliada ao SEO da plataforma web, não é, conforme já dito, tarefa fácil e nem tampouco barata.

Por tudo isso o MOL é formado por profissionais certificados por empresas digitais e atualmente é responsável pelas campanhas de mais de cinquenta por cento dos associados. Com isso vem garantindo um alinhamento estratégico cujos resultados foram demonstrados por meio dos números alcançados pelo portal Netimóveis.

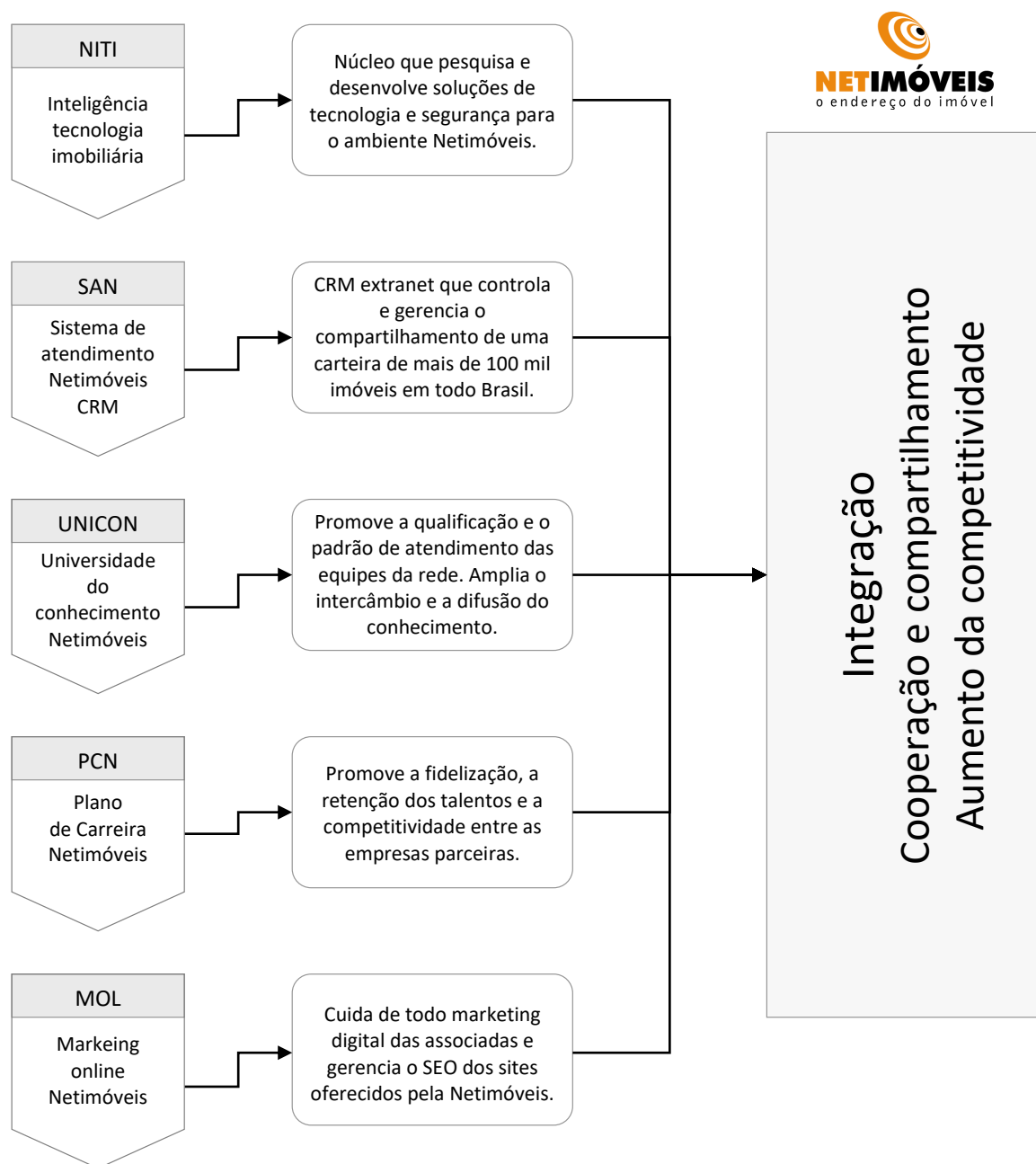
Acrescente-se que, ao centralizar as campanhas, o Mol conseguiu reduzir os custos com a aquisição de palavras chave, sobretudo nos leilões do Google, uma vez que as disputas e ofertas de preços passaram a ser realizadas de forma coordenada.

Sem demérito dos demais, talvez o maior benefício seja a desoneração dessa gestão por parte dos empresários. Um trabalho de SEO exige monitoramento diário e ajustes constantes e dinâmicos. Acompanhar e refinar uma campanha ao longo do tempo é uma atividade que consome tempo e requer razoável nível de conhecimento.

Em síntese, é oportuno ressaltar que esses resultados decorreram do equacionamento bem sucedido das questões que compõem os pilares da Netimóveis. Para alcançá-los, foram necessários pesquisas e investimentos que resultaram em tecnologias e produtos que formaram um ecossistema reconhecido pelos membros da rede.

Na Fig. 7 é possível visualizar os recursos desenvolvidos pelas unidades de P&D e pelo NITI | Núcleo de inteligência da tecnologia imobiliária, todos projetados com o objetivo de garantir o fluxo da informação e promover a integração mais eficaz da rede.

Figura 7: Recursos e produtos que formam o ecossistema Netimóveis



No conjunto de procedimentos e ações decorrentes do sistema ilustrado na Figura 7, a Netimóveis vem obtendo com êxito o controle e o desenvolvimento de grande parte das questões discutidas nesse estudo. A meta de integração sobressai na medida em que acaba englobando outros pontos focais como a confiança, a reputação, o fluxo da informação e a própria estrutura de governança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pôde observar nesse trabalho, muitos autores consideram que a aplicabilidade da chamada economia colaborativa em formato de rede é uma realidade, pois é uma forma das empresas, sobretudo as pequenas e médias, aumentarem a sua competitividade frente a um cenário cada vez mais adverso. A associação de competências complementares gera diferenciação e redução do custo operacional, transformando escassez em resultados. O caso estudado demonstra claramente isso, comprovando os benefícios que o compartilhamento e a ação conjunta propiciam.

Nesse sentido, o estudo do caso Netimóveis procurou mostrar *como e porque* foi constituída essa rede imobiliária, destacando as dificuldades e condições para a sua formação, sobretudo aqueles discutidos pelos autores apresentados, como a questão da confiança, da reputação e da própria constituição da estrutura de governança.

A perspectiva de Corrêa (1999) e Casarotto Filho (1999) “da cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação” encontraram um paralelo prático bastante eloquente. Nesse ponto, merece destaque a questão da confiança que, como trataram Miles e Snow (1986) é essencial para garantir o fluxo das informações necessário para a existência da rede e o sucesso do compartilhamento. O caso apresentado contempla fortemente essas questões, mostrando a importância do seu equacionamento para viabilizar a operação da rede.

Esse aspecto é ampliado pela visão de Child (1999), que acrescenta a questão da reciprocidade e da reputação, fato confirmado pelo caso estudado, onde a reputação passou a integrar os pilares condicionantes da sua existência. Entretanto, um aspecto não encontrou referencial teórico apropriado: a questão da vaidade e da individualidade ficou a céu aberto. O próprio caso apresentado não foi conclusivo, demonstrando que a questão ainda perdura como um grande desafio.

Os resultados destacados, como o volume médio de compartilhamento, o ganho de escala, canais próprios de mídia (portal e demais plataformas web), redução dos custos com marketing, pesquisa e desenvolvimento, já bastariam para fundamentar as duas décadas de sucesso da rede. Sem embargo, é crível consignar que outros benefícios decorrentes da união são reconhecidos pelos associados da Netimóveis, sobretudo em relação à inovação, ponto que aflige cotidianamente os empresários. As ameaças das novas tecnologias em um mercado de baixas barreiras, é um fato inequívoco. No entanto, a doutrina construída pela rede resultou num repertório tecnológico com folego financeiro e intelectual para enfrentar esses desafios. Essa percepção de força pela união é um ponto nuclear do ecossistema Netimóveis, conferindo um juízo de acolhimento e proteção.

Em síntese, amparado no referencial teórico e nos relatos apresentados, o estudo realizado procurou mostrar a aplicabilidade dos conceitos examinados, abordando a questão da economia colaborativa e mostrando as dificuldades e soluções de ordem prática. Por fim, esse trabalho buscou contribuir para a melhor compreensão do processo de constituição de uma rede, ancorando as discussões no exemplo bem sucedido da Netimóveis.

## 6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York : John Wiley & Sons, 1995.

BARNEY, J.B., HESTERLY,W. *Organizational economics: understanding the relationship between, organizations and economic analysis*. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W.R. (Orgs.).*Handbook of organizational studies*. Londres: Sage, 1996.

CABRAL, Augusto Cezar. Novos Arranjos Cooperativos: Alianças Estratégicas e Transferência de Tecnologia no Mercado Global In RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo, Ed. Atlas, 1ª edição, 1999, p. 123-149.

CASAROTTO FILHO, N. E .PIRES,L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana: São Paulo. Atlas , 1999.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CHILD, JOHN. Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais: O Caso das Joint Ventures Sino-Estrangeiras In RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo, Ed. Atlas, 1ª edição, 1999, p. 151-182.

CORRÊA, G. N. *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos. USP. 1999.

DE SOUZA,M. *Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais*. SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE. 1993.

DOLLINGER, Marc J.; GOLDEN, Peggy A.; SAXTON, Todd.: *The Effect of Reputation on The Decision to Joint Venture*. In Strategic Management Journal , vol 18:2,1997, p. 127-140.

GULATI, Ranjay: “*Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*”. In Strategic Management Journal , vol 20,1999, p. 397-420.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K.. Objetivo estratégico. IN: *Harvard Business Review*. 1989.

JONES, C., HESTERLY, W. S., BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.911-945, 1997.

LEON, Maria Elena. *Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações*. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LIPNACK, J., STAMPS, J., *Rede de Informações*: São Paulo-SP, MakronBooks, 1994

LOPES, Humberto Elias Garcia. *A força dos contatos: um estudo das redes interpessoais de profissionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: UFMG, 2001. 288p. (Tese, Doutorado em Administração).

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

PECI, A. *Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo dos negócios*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 23, Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PORTER, M. *Clusters e competitividade*. HSM Management. P.100-110. Jul/Ago. 1999.

POWELL, W. *Neither Market nor Hierarchy network forms of organization*. Research in Organizational Behavior. Vol.12 pp.295-336. 1990.

RIBAULT, M. MARTINET, B, LEBIDOIS, D. *A gestão das tecnologias*. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom quixote. Lisboa.1995.

RIFKIN, J. *A era do acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001.

SAVAGE, C. *5ª Geração de gerência: criando por meio do empresariamento virtual, dos dinamismos das equipes e do conhecimento colocado em rede*. Tradução Nelson Leocádo. São Paulo: Pioneira, 1996.