

A Teoria de Redes Aplicada à Indústria Imobiliária

Ernesto Giglio¹, Viviane Lima²

¹ Universidade Paulista- UNIP, Rua Bacelar, 1212, São Paulo, Brasil, ernesto.giglio@gmail.com

² Universidade Paulista- UNIP, Rua Bacelar, 1212, São Paulo, Brasil, vcclima@hotmail.com

RESUMO

Apresentam-se os argumentos das vantagens de se conhecer e aplicar a abordagem de rede para a indústria imobiliária, aqui considerando toda a cadeia de planejamento, construção e comercialização. A abordagem de rede legitimou-se na década de 1990, e se caracteriza pelos princípios de complexidade de tarefa, interdependência e governança. Trabalhos sobre a indústria imobiliária mostram que esses três elementos estão presentes. A complexidade de tarefa fica evidente pela necessidade de inúmeras especialidades, por exemplo, na construção de um prédio. A interdependência fica evidente na necessidade de um trabalho conjunto entre os vários especialistas, sem o que a tarefa não se completa. O terceiro ponto é que o trabalho coletivo exige uma governança construída pelos atores participantes, que crie uma situação de produção da tarefa com baixo grau de conflitos de assimetrias. O ponto aqui defendido é que o conhecimento e domínio do pensamento e ação em redes são importantes no negócio imobiliário, mas ainda relativamente raros. Descrevemos alguns pontos sobre o conhecimento e treinamento na perspectiva de redes que poderiam auxiliar no desenvolvimento do negócio: (a) Análise estrutural das ligações na rede de um determinado projeto, verificando medidas de centralidade, densidade e existência de clusters, (b) Desenvolver nos gestores a visão estratégica do trabalho em rede, com suas vantagens sobre a estratégia da competição isolada; (c) Conhecimento para construtores, gestores e corretores sobre as vantagens e os modos de se trabalhar em equipe; (d) Aplicar estratégias de parcerias para inovação coletiva; (e) Desenvolver a rede social dos empreendedores imobiliários, com maior visibilidade do seu papel social e econômico no País. Somos pesquisadores do campo de redes e já verificamos em outras pesquisas as vantagens que tal abordagem proporciona para indústrias específicas, tais como turismo, biotecnologia, desenvolvimento territorial, políticas públicas de assistência social.

Palavras-chave: Indústria Imobiliária, Redes, Estratégia, Aprendizagem

The Network Perspective Applied to Real Estate Industry

ABSTRACT

We present the arguments about the advantages of knowing and applying the network approach to the Real Estate Industry (REI), here considering the entire planning, construction, and marketing chain. The network approach was legitimized in the 1990s, and the principles of task complexity, interdependence, and governance characterize it. The analysis of projects in the real estate industry shows that these three elements are present. The complexity of the task is evident by the need for numerous specialties, for example, in building construction. The interdependence is evident in the need for joint work between these various specialists, without which the task will not finish. The third point is that collective work requires governance created by the participating actors, which develops a task production situation with low asymmetry conflicts. We argue that the knowledge and domain of thought and action in networks are important in REI but still rare. We describe some points about teaching and training from the perspective of networks that could help in the development of REI: (a) Structural analysis of connections in the network of each project, verifying measures of centrality, density, and existence of clusters, (b) Developing the strategic network view of managers, showing and proving its advantages over the isolated competition strategy; (c) Knowledge for builders, managers, and brokers about the advantages and ways of working in teams; (d) Apply partnership strategies for collective innovation; (e) Develop the social network of real estate entrepreneurs, with greater visibility of their social and economic role in the country. We are researchers in the field of networks, and we have already verified in other studies the advantages that such an approach provides for specific industries, such as recycling, territorial development, public policies of social assistance, and the real estate sector.

Keywords: Real Estate Industry, Networks, Strategy, Learning.

1. INTRODUÇÃO

O negócio imobiliário, aqui considerando toda a cadeia, tem uma importância social e econômica reconhecida em todo o planeta. No Brasil, a construção civil é um dos pilares do desenvolvimento da economia. A atividade é complexa, no sentido de muitos atores envolvidos, o que exige um trabalho integrado (GIGLIO; RYNGELBLUM, 2010).

A abordagem de redes, teoria que se consolidou na década de 1990, é a que melhor explica e oferece ações para tarefas coletivas, em comparação com os formatos de mercado (de competição isolada) e de hierarquia (fazer a tarefa toda da cadeia) (POWELL, 1990). No entanto, trabalhos dos autores deste artigo e observações de pesquisas acadêmicas e gerenciais indicam que os princípios de redes são pouco aplicados no negócio imobiliário.

Diante dessa raridade, escrevemos o presente artigo para apresentar os fundamentos da perspectiva de redes, as vantagens de se conhecer e aplicar a abordagem de rede para os negócios imobiliários; e algumas sugestões de ações para compreensão e capacitação no campo de rede. A abordagem de rede está sustentada em três pilares, que serão detalhados no próximo item: Complexidade de tarefa, que significa a exigência de especialidades para a realização da tarefa; interdependência, que é decorrente da complexidade da tarefa, porque os participantes precisam trocar informações e técnicas; e governança, porque trabalhar de forma coletiva exige que se criem mecanismos que coordenem e controlem as ações.

A abordagem de rede legitimou-se na década de 1990, inicialmente voltada para as redes de negócios que se formavam na Europa e nos Estados Unidos (NOHRIA; ECCLES, 1994). Na década de 2000 a abordagem foi adotada nas políticas públicas de vários países (KICKERT; KLIJN; KOPPENJAN, 2012). A Agenda 2030 é um exemplo de tarefas que só se realizam em redes.

Conforme verificamos em congressos anteriores, inclusive neste congresso LARES, os três pilares de sustentação das redes estão presentes no negócio imobiliário. A complexidade de tarefa fica evidente pela necessidade de inúmeras especialidades, por exemplo, na construção de um prédio. A interdependência fica evidente na necessidade de um trabalho conjunto entre esses vários especialistas, sem o que a tarefa não se completa. O terceiro ponto é que o trabalho coletivo exige uma governança construída pelos atores participantes, que crie uma situação de produção da tarefa com baixo grau de conflitos de assimetrias.

No entanto, a associação entre redes e negócios imobiliários é rara de ser encontrada. O negócio parece fundamentalmente estruturado no formato de mercado (POWELL, 1990), isto é, na competição e sistema de oferta e compra. O ponto aqui defendido é que o conhecimento e domínio do pensamento e ação em redes podem diminuir os conflitos existentes no negócio e auxiliar na solução de problemas. Algumas atividades que surgem da abordagem de redes são parcerias para trocas de informações, lealdade de fornecimento, estratégias coletivas de competição, capacidades para criar acordos mútuos entre governo, empresas imobiliárias, universidades, outras instituições. São ações que não tem lugar no sistema de competição do mercado.

O esforço nesse sentido se justifica se considerarmos que o negócio imobiliário agora está inserido num contexto mais amplo, onde dominam expressões tais como desenvolvimento urbano inteligente, cidades inteligentes, qualidade de vida urbana, que são alguns dos indicadores das 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030 (MAES et al., 2019).

O artigo se caracteriza por ser analítico propositivo, portanto, não tem a estrutura tradicional, como a parte de metodologia de pesquisa. O artigo está assim estruturado: Esta Introdução, que explica o objetivo e a justificativa, o item 2, de fundamentos teóricos; o item 3 de exemplos de aplicação de redes, o item 4 de discussões, o item 5 sobre as conclusões e as referências.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O interesse pelo fenômeno de redes aumentou consideravelmente da década de 1990 para cá, porque surgiram evidências de um novo formato de negócios e de políticas públicas, que não era essencialmente de competição isolada, ou de concentração de poder (POWELL, 1990). Exemplos de comunidades na Itália, clusters de tecnologia na Alemanha e nos Estados Unidos, projetos conjuntos internacionais de sustentabilidade do planeta, chamaram a atenção de pesquisadores e gestores envolvidos em tarefas que só se realizam de forma coletiva.

A teoria de redes organizou-se como campo científico na década de 1990, com trabalhos seminais que sustentaram o campo (CASTELLS, 2005; CROPPER et al., 2009; GULATI; GARGIULO, 1999; NOHRIA; ECCLES, 1994). Tratando-se de trabalho cooperativo, foram incorporados conceitos de Sociologia, Antropologia e Psicologia (BAUMAN, 2012; GIGLIO et al., 2014; TUMIN et al., 1956), para explicar a dinâmica dos grupos.

Com o avanço da tecnologia, foi possível criar redes com organizações de qualquer ponto do planeta, o que levou Castells (2005) a cunhar a expressão “sociedade em rede”. A ideia de trabalho coletivo ampliou-se para políticas públicas e ações sociais. Com o advento de programas mundiais de sustentabilidade, como a Agenda 2030, ficou claro que o formato de rede é o adequado para se desenvolver estratégias, planos e ações em tarefas com complexidade.

Os estudos acadêmicos e ações gerenciais com redes mostraram que existem três pilares que definem o formato de rede:

(i) Complexidade de tarefas. O campo organizacional, incluindo legislação, pressões internacionais de proteção aos consumidores, programas de proteção ambiental, entre outros, tornam a tarefa de produção, comercialização e entrega de serviços por demais complicada para uma única empresa, porque exigem conhecimentos e técnicas específicas (HOLLAND; MIMNAUGH, 1996). Não dá mais para fazer sozinho, e esse fato cria um campo de interdependência.

(ii) Interdependência. É a consequência da dificuldade de uma organização, pública, ou privada, dominar todas as especialidades necessárias para o negócio. Surge a necessidade de troca, cada qual buscando no outro o recurso necessário (RUSBULT; VAN LANGE, 2003) Para se trabalhar em conjunto é necessário ter algumas regras, surgindo a governança.

(iii) Governança. São os mecanismos para promover as ações coletivas, o desenvolvimento da rede e restringir as ações oportunistas. Os estudos têm demonstrado que quanto mais confiança e comprometimento existem nas relações entre os atores, mais facilmente são resolvidas as questões de grupo e se torna menos necessário elaborar regras formais (JONES et al., 1997).

A partir desses três pilares conectam-se os outros fatos da rede, tais como assimetrias, que são as diferenças de objetivos, capacidades, expectativas e recursos entre as empresas; a estrutura da rede, que é o conjunto de papéis e funções dos participantes; e as formas de produção da tarefa, que é a funcionalidade do grupo.

Todos os fatores se entrecruzam, resultando na operacionalidade, ou não, da rede. A observação sistemática do que ocorre numa rede mostra quais os pontos que necessitam de atenção e solução, e quais os pontos que estão correndo sem problemas. Para esse acompanhamento a produção acadêmica e gerencial sobre redes conta com um conjunto de ferramentas (BORTOLASO et al., 2013), algumas das quais vamos comentar neste artigo.

Apesar da evolução de consciência e aplicação dos princípios de redes em praticamente todos os domínios e negócios, a teoria e gestão raramente aparecem na literatura do ramo imobiliário. Revisão bibliográfica sobre as expressões Network e Real Estate Industry revelam poucos estudos (329, no banco de dados Scopus), quando se compara com campos como agricultura (27.165), biotecnologia (6.500), indústria de carros (28.392). Desse total, 117 são sobre computação e 115 sobre engenharia. A Administração aparece com 56 indicações, ainda com vários trabalhos sobre computação e engenharia.

Analisando com mais atenção os títulos e resumos dessas 56 indicações, encontramos um único exemplo que discute a formação de redes sociais entre a indústria de construção e as organizações intermediárias de vendas (CROWSTON et al., 2015). Mesmo em revistas específicas da área, como a *International Real Estate Review*, *Journal of Real Estate Literature*, *Journal of European Real Estate Research*, *Journal of Corporate Real Estate*, ou *Real Estate Management and Valuation* não há artigos utilizando a perspectiva de redes.

Significa que a perspectiva de redes não está associada ao negócio imobiliário, não existem casos de exemplos de gestão e os pesquisadores não se interessam por esse tema. No entanto, aqui se defende que a associação existe, mas não está sendo percebida. Entendemos que ela é necessária e importante, e que é possível desenvolver e apresentar casos da perspectiva de redes aplicada ao ramo imobiliário.

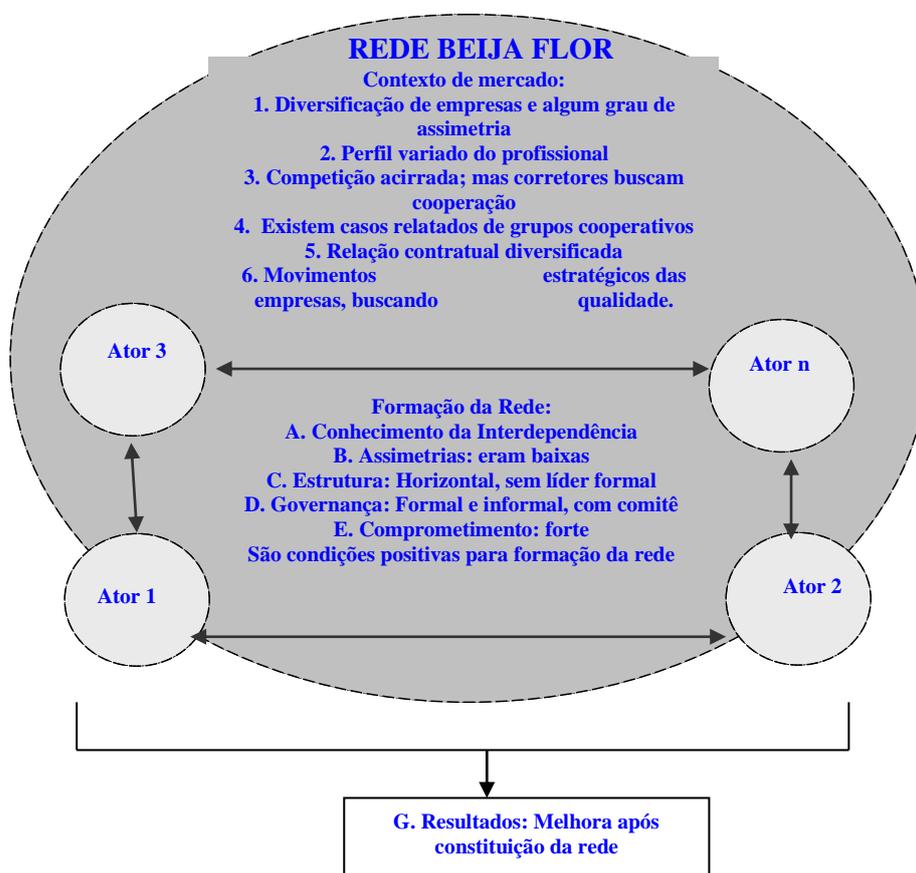
3. APLICAÇÕES

Iniciamos o item afirmando que é possível o trabalho conjunto no ramo imobiliário, inclusive na parte de venda de imóveis, tema que normalmente é colocado como de extrema competição e difícil existência de parcerias.

Em 2009, um aluno nosso do programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Paulista (ALVES, 2009) investigou as estratégias de parcerias no ramo imobiliário e encontrou a Rede Indaiatuba, em São Paulo, ainda ativa. A rede não era apenas um portal de oferta de imóveis, como outras que existem, mas era, de fato, um trabalho coletivo dos profissionais da região, em todas as etapas do serviço. Um exemplo de parceria.

Na região Sul do Brasil investigamos dados de fontes secundárias sobre a formação de redes imobiliárias, com algumas informações sobre os resultados antes e depois da formação da rede. A Figura 1 mostra os fatores principais que entraram em jogo na formação de uma das redes. O nome é fictício.

Figura 1. Os fatores presentes na formação da Rede Beija Flor.



Outras iniciativas de formação de rede, no entanto, não deram certo. Nossa interpretação é que apesar de utilizarem a palavra Rede, não seguiam os princípios de rede, tais como compartilhamento, solução de assimetrias, consciência de trabalho conjunto e comprometimento. Ainda hoje, algumas redes imobiliárias na internet são basicamente balcões de inserção de ofertas.

Formar e manter uma rede é uma tarefa difícil, especialmente porque não adianta utilizar os princípios de estratégias de mercado baseados em competição e nem em modelos hierárquicos de controle. É outro sistema, fundado em cooperação e compartilhamento e no Brasil são raros os trabalhos que explicitam a gestão em redes. Um programa de sucesso brasileiro conhecido foi o de construção de redes no Rio Grande do Sul (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), que possibilitou a apresentação de trabalhos de gestão de redes (RENATO; SOUZA, 2010).

Considerando essa literatura e a experiência dos autores em acompanhar redes, pode-se afirmar que tudo começa com um preparo anterior, de mudança de paradigma de atuação isolada. Não adianta entrar em uma rede para obter vantagens pessoais e sair assim que puder. Por isso, um primeiro passo para a formação de uma rede é um trabalho de conscientização da estratégia de cooperação. Em seguida trabalha-se a governança, que são as regras de ações coletivas. Na gestão da governança, alguns pontos são básicos, tais como a decisão da estratégia da rede, a estrutura de papéis e funções e o modo de coordenação.

Na parte negocial de formação e manutenção de uma rede também existem especificidades, tais como contratos de cooperação, que são distintos de contratos de compra e venda. Na cooperação o ponto central não é o preço, mas sim o compromisso de compra e venda, e ajuda mútua em qualquer situação.

Uma rede de negócios, ou de políticas públicas, como todo grupo, oferece algumas vantagens e enfrenta alguns problemas. Algumas vantagens são de custo (que é compartilhado), de curva de aprendizagem, de acesso a mercados mais amplos, de força de negociação, de melhoria de qualidade de produto, de segurança por estar num grupo, recebendo apoio.

Alguns dos problemas são os comportamentos oportunistas (de quem não entendeu e não segue o modelo de trabalhar em cooperação), conflitos de interesses, conflitos gerados por assimetrias de conhecimentos, jogos de poder, regras ruins, que atrapalham a funcionalidade, endogenia da rede, paralisando seu desenvolvimento e inovação.

Considerando as vantagens e os instrumentos existentes para a solução dos problemas, elencamos algumas ações e suas consequências que podem ser desenvolvidas no ramo imobiliário, e que raramente são encontradas.

3.1. Ensino e Treinamento em Redes

Os últimos parágrafos trataram das vantagens e dificuldades de formação e manutenção das redes, o que leva ao primeiro ponto, sobre como formar uma rede.

(a) Formação de uma rede. O ramo imobiliário é um complexo sistema de produção e serviços, com várias especialidades que devem trabalhar em harmonia. Podemos dizer que já é uma rede, só que os participantes não conseguem perceber-la e nem agir como se estivessem em rede. Sobre os três pilares do formato de rede, os fatores de complexidade de tarefa e interdependência já estão presentes. O que falta é o item de governança, isto é, os atores reconhecerem que estão em rede e criarem mecanismos para agir dessa forma. Como se faz isso? Combinando reuniões regulares, para conversar sobre os problemas e interesses comuns e combinar como se vai trabalhar em conjunto, o que caracteriza a governança colaborativa (BERARDO et al., 2020). Os encontros constantes criam um ambiente em que as parcerias vão se criando e se fortalecendo.

Por exemplo, houve um momento em que os corretores da região de Indaiatuba, em São Paulo, entenderam que a competição atrapalhava a todos e se reuniram para conversar. Nessas reuniões foram costurando as regras para trabalharem juntos, especialmente os assuntos mais sensíveis, que são as corretagens, a exclusividade e a captação de imóveis. Em pouco tempo houve evidência de melhoria nos processos de trabalhos e nos resultados. Conforme depoimento de um ex aluno nosso que conversou com atores dessa rede, em 2009, os corretores tinham um diferencial de educação e cultura de trabalho em conjunto, o que facilitou o processo de formação da rede local. Nem sempre isso acontece, o que nos leva ao segundo ponto.

(b) Conhecimento dos construtores, gestores e corretores sobre as vantagens e os modos de se trabalhar em equipe.

Este é um trabalho de capacitação, que é mais adequado de ser realizado antes da formação da rede. Reuniões de formação de rede acompanhadas pelos autores mostrou a dificuldade dos empresários em entenderem e adotarem um modelo cooperativo, já que aprenderam em todos os espaços sociais (escola, casa, clubes, etc.) que a vida é uma guerra, onde predomina a lei do mais forte, do cada um por si. No entanto, não é difícil mostrar aos participantes o quanto o sistema cooperativo esteve e está presente na sua vida, mas não é percebido porque o outro sistema de competição isolada bloqueia.

Realizando pesquisa em plantões de venda verificamos como é difícil para os corretores entenderem e aplicarem um sistema cooperativo. De vez em quando, verificamos a formação de parcerias de dois corretores, um ajudando o outro, mas ainda longe de ser um exemplo de rede.

Se essa consciência de ação coletiva é desenvolvida, representa um grande passo para a formação e permanência da rede. A permanência também depende da estratégia da rede.

(c) Capacidades dos gestores sobre estratégias em rede, com suas vantagens sobre a estratégia da competição isolada

Resolvidos os problemas iniciais de formação de uma rede, especialmente a resistência de trabalhar em conjunto, é possível tratar da estratégia da rede. Diferente da estratégia ensinada nas escolas e repetidas nas organizações, sobre modelos competitivos, por exemplo, estratégias de preço, de nicho, ou de qualidade de produto, a estratégia de rede tem um componente anterior e mais importante, que é o capital social. Em termos resumidos, considerando o espaço deste artigo, capital social é a soma de dois fatores básicos:

(i) O sistema de relacionamento e fluxos na rede, baseado em confiança e comprometimento, que determina que todos tenham acesso aos recursos compartilhados. Não há proteção, ou segredos. O grupo age como se fosse uma unidade, com segurança e tranquilidade;

(ii) O bem produzido é resultado da ação coletiva, que soma as capacidades individuais numa coordenação (MOORE et al., 2016). A metáfora da orquestra pode ajudar a entender. Um instrumento solitário não faz a música acontecer, precisa da orquestra toda.

Uma parte importante da estratégia é a capacidade de parcerias para inovações.

(d) Criar estratégias de parcerias para inovação coletiva

No passado a inovação era explicada por características pessoais, isto é, alguém tinha um dom de ser criativo e inovador. Com as teorias de inovações incrementais e disruptivas (KLEIN et al., 2022), aceita-se modernamente que mesmo pequenas alterações podem ser inovativas, se ocasionarem mudança no resultado final.

Trazendo a inovação para a dinâmica de grupo, pesquisas mostram que pessoas sem nenhum “dom” podem ser criativas, num ambiente que permita liberdade de ação e pensamento. A inovação coletiva (WANG, 2013) é hoje um importante tópico de pesquisa e gestão em redes.

O ramo imobiliário é inovador, acompanhando as mudanças de hábitos, práticas e modos de vida das pessoas, nos vários espaços sociais. É só comparar os espaços de moradia, de

trabalho e lazer de antigamente com os atuais. O que se defende aqui é que o trabalho em equipe pode incrementar as inovações, inclusive para antecipar, ou criar tendências de modos de vida em casa, trabalho, e outros espaços. Não é tão difícil. Uma reunião semanal, de 1 a 2 horas, com pauta livre, para quem quiser sugerir qualquer inovação, com o apoio de um coordenador, pode ser suficiente. Um fórum permanente de trocas de informações sobre o negócio. O Fórum de Desenvolvimento Imobiliário é um exemplo que pode evoluir para essa situação (<https://www.irib.org.br/noticias/detalhes/forum-de-desenvolvimento-imobiliario-entidades-e-membros-do-poder-judiciario-se-reuniram-com-a-cn-cnj>).

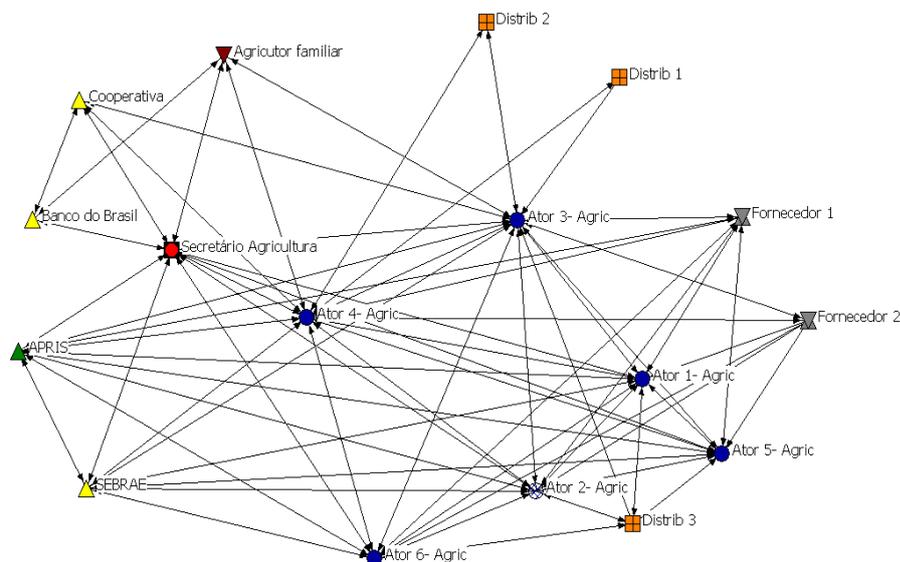
Estabelecida a estratégia de rede, é possível utilizar algumas ferramentas de análise da rede.

(e) Aplicar ferramentas de medidas de estrutura de redes

A Análise Social de Redes (ASR) é uma ferramenta para se conhecer as ligações entre as pessoas numa rede. Ela é muito utilizada em situações em que se deseja conhecer os líderes, os que fazem pontes com outros grupos, os subgrupos, e possibilita inúmeras variações, com o uso de softwares, como o Ucinet e Gephi, este último gratuito (<https://gephi.org/>). Através deles é possível conhecer a centralidade da rede (quem são os atores que tem mais conexões, portanto com potencial de liderança), a densidade (o quanto cada um se conecta com todos os outros), clusters (subgrupos que se conectam mais fortemente entre si).

O desenho a seguir é um exemplo de rede do ramo de hidropônicos, em São Paulo. Visualmente é possível verificar que o Ator4-Agricultor é o centro da rede. Todos o procuram para todos os assuntos. Chama a atenção a posição central do Secretário de Agricultura, alguém que era muito procurado na região, por causa do seu comprometimento e transparência com os agricultores. Ninguém está isolado (apareceria sem conexão, num canto do desenho) significando que há forte densidade na rede, isto é, sempre tem alguém com quem se comunicar. Existem sub líderes, como os atores da agricultura, em cor azul. Isso significa que é uma rede descentralizada no poder, o que é considerado positivo numa rede.

Figura 2. Centralidade e densidade de uma rede de atores de hidroponia em São Paulo.



Fonte. Tarricone, E. (2016)

O assunto das relações comerciais e sociais nas redes, que também tem a ver com o capital social, é tema relevante para se compreender a competitividade de um grupo e de suas organizações participantes.

(f) Desenvolver a rede social das organizações imobiliárias, com maior visibilidade do seu papel social e econômico no País.

Sustentabilidade é tema recorrente na ciência administrativa e gestão. A Agenda 2030, com suas 17 ODS, é a diretriz mundial das ações sustentáveis e responsáveis. A sigla ESG- Environmental, Sustainable, Governance (que alguns colocam como Economic, Sustainable, Governance) é a diretriz de gestão. A competição, a marca, as ações para obtenção de selos verdes, os contratos, as exportações, tudo está gradativamente sendo regulado pelas ações sustentáveis.

O ramo imobiliário está nesse movimento, com imóveis inteligentes, com sistemas de energia alternativos, com equipamentos para reuso de água, com estruturas de mobilidade, entre outros. O que se defende aqui é a participação da indústria imobiliária nesses movimentos, não só como inovadora de imóveis, mas como parceira em ações de reciclagem, de desenvolvimento territorial, de políticas públicas de casas populares, só para citar alguns. É estar presente em campos que tem alguma ligação com a sua atividade, agindo conforme os indicadores de sustentabilidade e economia circular.

4. DISCUSSÃO

Os itens anteriores mostraram que o ramo imobiliário tem as características do formato de rede, mas atua predominantemente no formato de mercado. Voltando à metáfora da orquestra, pode-se afirmar que a música já existe, as partituras estão prontas, mas os músicos continuam tocando isoladamente.

Outros ramos de negócios, no Brasil e no mundo, que são também extremamente competitivos, como o ramo automotivo, biotecnologia, videogames e turismo, adotaram o formato de redes e obtém vantagens que cada organização, isoladamente, não conseguiria. Defende-se neste artigo que o ramo imobiliário poderia adotar com mais vigor o pensamento de redes, obtendo vantagens que o sistema dominante de competição não proporciona.

O caminho não é difícil, primeiro porque existem cursos e capacitações sobre o ramo imobiliário, que podem propagar a ideia de redes. São universidades, sindicatos, associações, consultorias, fóruns, seminários, congressos, uma variedade de espaços que poderia, num esforço conjunto, divulgar os princípios de rede e as ferramentas de gestão.

Em segundo lugar há alguma facilidade na formação de redes porque os novos empresários do ramo são mais abertos para experiências coletivas, porque seu ambiente de educação e familiar valoriza o coletivo, diferente das gerações anteriores, educadas na filosofia do cada um por si.

Em terceiro lugar porque o sistema de trabalho conjunto economiza energia dos trabalhadores da ponta, por exemplo, criando inovações no sistema de presença dos corretores em plantões, que tem um tempo ocioso sem nenhuma atividade. Percebemos que existem algumas iniciativas de inovações incrementais, por exemplo, com corretores marcando presença em locais de movimentação, como supermercados e padarias.

Um último ponto que facilita a formação de redes é a tecnologia, que permite conexões entre os vários agentes do negócio, inclusive o consumidor. É claro que essa tecnologia precisa ser utilizada com inteligência e não com padrões de massa, como ocorre atualmente. Por exemplo, basta uma pessoa entrar num site para obter alguma informação de imóveis e dali em diante ela é bombardeada por anúncios, sem ter autorizado o contato. Experiências pessoais dos autores mostra que mesmo o recurso de não receber mais avisos nem sempre funciona.

Resumindo esta discussão, mostramos algumas vantagens do trabalho em rede, descrevemos brevemente algumas ações possíveis, no item 3, que estão sendo gradativamente adotadas por organizações comerciais e públicas. A evidência é que o formato de rede não é um modismo. É uma realidade num mundo conectado.

5. CONCLUSÃO

Num mundo em mudança, com tecnologias que avançam rapidamente, conectando pessoas, e com as modificações do estilo de vida, incluindo o estilo sobre como e onde morar, argumenta-se neste artigo que os profissionais do ramo imobiliário poderiam obter mais vantagens se adotassem o formato de redes.

O argumento se justifica porque o negócio já funciona nesse formato, quando se considera a presença de complexidade de tarefa e um campo de interdependência, mas falta a governança, isto é, as regras para ações coletivas de fato. A estratégia de agir em rede já se consolidou em negócios nos quais a competição não se dá mais entre organizações, mas entre grupos. É o caso dos negócios de turismo, viação aérea, biotecnologia, agronegócio, para citar os mais conhecidos.

No Brasil verificam-se tentativas de ações em conjunto no ramo imobiliário, como a Rede Secovi, o Fórum de Desenvolvimento Imobiliário e inúmeras notícias de parcerias para projetos. No entanto, falta um engajamento das organizações, não só entre si, mas também com o campo organizacional que lida diretamente com habitação, mobilidade, cidades e comunidades sustentáveis, qualidade de vida, entre os mais próximos. O grande público fica sabendo que tal empresa está num projeto de combate à fome, que outra está reflorestando uma região, outra está envolvida na reciclagem, enfim, exemplos de inserção social das organizações do negócio. As organizações imobiliárias não estão visíveis no cotidiano da vida e das notícias que chegam às pessoas.

Ressalte-se que não se trata de ser conhecido por ações de caridade, ou algo no gênero. Trata-se de táticas resultantes de estratégia de competição, porque o capital social é que determina parte das capacidades competitivas nos negócios em rede e ele (capital social) se constrói nas relações entre os vários atores, incluindo os consumidores e o público em geral.

No artigo, apresentamos algumas reflexões e caminhos de inserção dos negócios imobiliários no formato de rede, a partir da produção acadêmica e observações de pesquisas realizadas. O caminho é diferente do modelo tradicional de competição no mercado, que valoriza o empreendedorismo individual. O sistema de cooperação exige abdicar de alguns princípios da competição isolada, o que tem se revelado um dos maiores obstáculos, conforme dados colhidos nas pesquisas de formação de grupo, que os autores participaram.

Modestamente esperamos ter contribuído para a conscientização de uma alternativa de trabalho, em rede, que desde 1990 mostrou ser um caminho apropriado e competente para um amplo leque de negócios. Tanto assim, que as ideias de redes foram adotadas em políticas públicas no mundo inteiro e nas ações sociais e de sustentabilidade do planeta. A evidência mais clara e importante para a adoção do formato de redes é que sozinho não dá mais para resolver.

REFERÊNCIAS

ALVES, Carlos. *As evidências documentais e empíricas sobre as inter-relações entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios em redes*.

BAUMAN, Zygmunt. *Ensaio Sobre o Conceito de Cultura*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2012.

BERARDO, Ramiro; FISCHER, Manuel; HAMILTON, Matthew. Collaborative Governance and the Challenges of Network-Based Research. *American Review of Public Administration*, v. 50, n. 8, p. 898–913, 1 Nov 2020.

BORTOLASO, Ingridi e colab. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. *Contabilidade Gestão e Governança*, v. 16, n. 3, 17 Dez 2013. Disponível em: <<https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/543>>. Acesso em: 1 abr 2021.

- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. *A Sociedade em Rede em Portugal*, v. I, n. Conferência promovida pelo Presidente da República, p. 435, 2005. Disponível em: <http://www.cies.iscte.pt/linhas/linha2/sociedade_rede/zip/Sociedade_em_Rede_CC.zip>.
- CROPPER, Steve e colab. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. [S.l.: s.n.], 2009.
- CROWSTON, Kevin; SAWYER, Steve; WIGAND, Rolf. Social Networks and the Success of Market Intermediaries: Evidence From the U.S. Residential Real Estate Industry. *Information Society*, v. 31, n. 5, p. 361–378, 20 Out 2015.
- GIGLIO, Ernesto e colab. Redes de projetos temporários: dinâmica das relações sociais. *Revista Ciências da Administração*, v. 20, n. 2, p. 604–632, 2014.
- GIGLIO, Ernesto Michelangelo; RYNGELBLUM, Arnaldo Luiz. Uma análise do desenvolvimento dos estudos de estratégia no ramo imobiliário a partir das influências mais recentes dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, p. 86–117, 2010.
- GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5, p. 1439–1493, 1999.
- HOLLAND, John H; MIMNAUGH, Heather. *Hidden Order*. [S.l.: s.n.], 1996. Disponível em: <http://www.goodreads.com/book/show/183954.Hidden_Order>.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S; BORGATTI, Stephen P. a General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and. *Academy of Management Review*, 1997.
- KICKERT, W.; KLIJN, E., & KOPPENJAN, J. *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. London: Sage Publications, 2012.
- KLEIN, Leander Luiz; BEUTER JÚNIOR, Nelson; FACCIN, Kadígia. Innovation in networks of companies with different governance structures. *International Journal of Business Excellence*, v. 27, n. 1, p. 125–146, 2022.
- MAES, Mikaël J.A. e colab. *Mapping synergies and trade-offs between urban ecosystems and the sustainable development goals. Environmental Science and Policy*. [S.l.: s.n.], 2019
- MOORE, Curt B. e colab. Project Complexity and Bonding Social Capital in Network Organizations: <https://doi.org/10.1177/1059601116650556>, v. 43, n. 6, p. 936–970, 24 Mai 2016. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601116650556>>. Acesso em: 22 nov 2021.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. [S.l.: s.n.], 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2075362?origin=crossref>>.
- POWELL, Walter W. *Neither market nor hierarchy*. [S.l.: s.n.], 1990.
- RENATO, Jorge; SOUZA, Verschoore De. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise. *EnANPAD*, 2010.
- RUSBULT, Caryl E.; VAN LANGE, Paul A.M. *Interdependence, Interaction, and Relationships. Annual Review of Psychology*. [S.l.: s.n.], 2003
- TARRICONE, Eliana. *As manifestações das categorias confiança, comprometimento e governança encontradas nas redes de negócios: análise da rede de hidroponia de Embu-Guaçu*.
- TUMIN, Melvin M. e colab. The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies. *American Sociological Review*, 1956.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, p. 1043–1069, Dez 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/Fqfk74PT6Lk7Y8MMhsR8RzG/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 3 jun 2023.

WANG, Kai. Collective innovation: A literature review. 12 Jan 2013, [S.l: s.n.], 12 Jan 2013. p. 608–615. Disponível em: <<https://papers.ssrn.com/abstract=2898443>>. Acesso em: 1 mai 2021.