

**A IMPORTÂNCIA DAS TROCAS DE INFORMAÇÕES PARA OS
RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS EM UM APL DE DESIGN E
ARQUITETURA**

**THE IMPORTANCE OF EXCHANGE OF INFORMATION FOR BUSINESS
RELATIONSHIPS IN A CLUSTER OF DESIGN AND ARCHITECTURE**

Robson Ribeiro de Azevedo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

robson_azev@hotmail.com

Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

marco.pinheiro@uscs.edu.br

Clayton Alves Cunha

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

clayton.cunha@unicid.edu.br

Denis Lopes

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

denis.lopes@uol.com.br

José Luiz Nunes Fernandes

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

joseluiz@uscs.edu.br

Luiz Celso Pereti

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

luizcelsoperetti@gmail.com

Resumo

O presente artigo propôs-se a estudar os relacionamentos entre empresas que atuam em rede e as trocas de informações geradas a partir desses relacionamentos. O objetivo do trabalho foi identificar em que medida a troca de informações é importante para os membros de uma Rede, assim como identificar os tipos de informações trocadas por esses membros. A pesquisa é de natureza exploratória e teve como fontes de evidência entrevistas semiestruturadas com a direção e empresas participantes de uma Rede Organizacional do segmento de design e arquitetura. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, visando atingir aos objetivos propostos. Assim, concluiu-se que as trocas de informações entre as empresas e demais membros da rede, embora ocorram, não são prioridades para a direção da Rede e mesmo para as próprias empresas. Para trabalhos futuros, sugere-se verificar se a realidade observada neste estudo, onde a troca de informações não é objetivo principal da Rede, ocorre também em outros agrupamentos. Além disso, verificar também qual a dinâmica das trocas de informações em uma Rede que trabalhe essas trocas de forma prioritária e estruturada.

Palavras-chave: Redes Organizacionais; Trocas de informações; Cooperação.

Abstract

This paper aimed to study the relationships between companies operating in networking and the exchange of information generated from these relationships. The objective of this study was to identify the extent to which the exchange of information is important for members of a network, and identify the types of information exchanged by these members. The research is exploratory in nature and had as sources of evidence semi structured interviews with participating companies and the direction of a Cluster of design and architecture. Data analysis was performed in a qualitative way, to achieve the proposed objectives. Thus, it was concluded that the exchange of information between companies and other members of the network, although there are not priorities for the network direction and even the companies themselves. For future work, it is suggested to check if the reality observed in this study, where the exchange of information is not the main objective of the Network, also occurs in other groups. Also, check that the dynamics of information exchange in a network that works these exchanges as a priority and structured.

Keywords: Cluster; Information Exchanges; Cooperation.

1. Introdução

O tema Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem estado em evidência no Brasil, especialmente desde a década de 2000. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) cunhou o termo Arranjos Produtivos Locais (APLs) para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor (MDIC, 2004). O termo foi preparado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e se refere a regiões que tenham um número significativo de empreendimentos e indivíduos que trabalham em uma atividade produtiva predominante e que compartilhem mecanismos de cooperação e governança. O conceito de APL está fortemente associado aos conceitos de redes de empresas e de *clusters* industriais. Jarillo (1988) define Redes Organizacionais são acordos com propósitos claros entre empresas distintas, mas relacionadas que permitem a estas empresas estabelecerem ou sustentarem uma vantagem competitiva em face às empresas fora da rede. Porter (1998) popularizou o termo industrial clusters, cuja tradução literal é aglomerados industriais, para se referir a grupos de empresas interligadas e geograficamente próximas, bem como instituições associadas em um ramo particular, ligadas por características comuns e complementares.

Dentre os diversos benefícios proporcionados pelas Redes Organizacionais e APLs, pode-se destacar a possibilidade de aprendizado conjunto por meio da troca de experiências entre os seus participantes, como um dos mais importantes (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). No desenvolvimento do estudo parte-se dessa premissa: a troca de informações e o aprendizado gerado pelas relações entre as empresas é uma das principais funções das Redes de Empresas.

O grande desafio, no entanto é desenvolver junto aos gestores das empresas participantes uma cultura de cooperação. A prevalência de uma atitude competitiva em detrimento da cooperação entre participantes de uma rede pode levar a uma evolução lenta nas trocas de informações e conhecimentos e conseqüentemente no desenvolvimento das capacidades das próprias empresas participantes (KHANNA, GULATTI, NOHRIA, 1998).

A partir desse cenário, das oportunidades de ganhos geradas e dos possíveis desafios para fomentar a troca de conhecimentos e informações entre os participantes dos APLs e Redes levantou-se uma questão que deu origem ao presente problema de pesquisa: Em que Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.1, p.17-31, 2013(Jan/Abr)



medida a troca de informações é importante para os membros de uma REDE/APL e quais as informações são trocadas nos diferentes relacionamentos?

Visando responder a esse questionamento a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

- identificar em que medida a troca de informações é importante para os membros de uma Rede Organizacional;
- identificar os tipos de informações trocadas pelas empresas participantes das Redes Organizacionais.

O objeto do estudo é um APLs que atua por projeto. Esse tipo de Rede é composta por empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e cujos produtos ou serviços se complementam, sendo necessária a união desses atores para a realização do projeto planejado.

O APL estudado reúne empresas do segmento de design e arquitetura e foi fundado há 12 anos na região metropolitana de São Paulo. A Rede possui 64 associados e atua com o objetivo de fomentar oportunidades de negócios e benefícios para todos os participantes.

A partir das observações do estudo pretende-se contribuir com as pequenas empresas verificando como as trocas de conhecimentos geradas a partir dos relacionamentos em rede podem auxiliar no seu processo de desenvolvimento.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Redes Organizacionais

O estudo de Redes Organizacionais, ganhou importância e passou a ser foco de estudos em diversos países, especialmente a partir dos anos 90. No entanto esse conceito já era abordado por Marshall (1920), em seus estudos sobre economia.

Etimologicamente pode-se definir Rede por “um conjunto de nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de bens, pessoas e informações entre diversos pontos de uma estrutura” (ALBAGLI; BRITO, 2003 p.22).

No campo organizacional pode ser aplicado a uma série de relacionamentos empresariais dentre os quais se pode destacar: alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais e redes de cooperação entre empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004)

Para Casarotto e Pires (2001,p.87) uma Rede Organizacional “é um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscritos a uma região.”

O aumento no interesse por parte dos pesquisadores e empresários pelo tema, se dá, dentre outras coisas em virtude dos benefícios oferecidos por esse mecanismo de estratégia empresarial às empresas participantes. O agrupamento de empresas em Rede é um meio para aumentar o crescimento e a competitividade das empresas (PORTER, 1999; HUMPHREY E SCHMITZ, 1998).

Verschoore e Balestrin (2008) apontam para alguns benefícios proporcionados pelo desenvolvimento de atividades em redes. São eles:

- escala de poder e mercado;
- acesso a soluções de infra estrutura;
- aprendizagem e Inovação;
- redução de custos e riscos;
- relações sociais.

A intensidade com que esses benefícios serão obtidos dependerá, em parte do tipo de Rede em que a empresa está inserida e do nível de maturidade desta Rede.

Verschoore e Balestrin (2008), elaboraram um esquema conceitual com o objetivo de compreender a geração de ganhos competitivos pelas Redes Organizacionais, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Esquema Conceitual: Ganhos Competitivos das Empresas em Rede

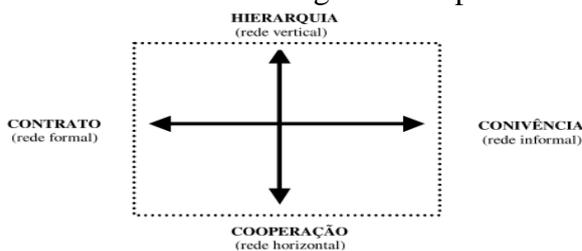


Fonte: Verschoore; Balestrin (2008).

De acordo com o modelo esquemático as Redes com pouco tempo de existência têm como prioridade buscar reduções de custos e oferecer soluções aos seus associados. Benefícios como relações sociais, aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da Rede, ficando, portanto, mais à direita no esquema conceitual, assim como os ganhos de escala e poder de mercado que dependem do tempo de existência e principalmente do número de participantes da Rede (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008).

Com o objetivo de compreender melhor os diferentes modelos e tipos de Redes existentes Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico denominado Mapa de Orientação Conceitual. O mapa visa apresentar quatro elementos importantes a partir dos quais as redes se estruturam, sendo estes determinantes para os tipos de benefícios que serão obtidos, conforme Figura 2.

Figura 2: Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: Marcon e Moinet (2000)

De acordo com o mapa a linha vertical refere-se ao tipo de relacionamento estabelecido entre os participantes da rede. A linha horizontal refere-se ao nível de formalização desses relacionamentos. Desta forma, as redes são divididas em Redes Verticais e Horizontais a partir do tipo de relacionamento estabelecido, e formais ou informais de acordo com o nível de formalização destes relacionamentos. Amato Neto (2000), assim define os tipos de Redes a partir dos relacionamentos estabelecidos.

Redes Verticais: São aquelas em que a cooperação ocorre em função da presença e das necessidades de uma empresa, que liga todos os elos da rede.

Redes Horizontais: São aquelas em que a cooperação ocorre entre empresas do mesmo segmento, podendo envolver até mesmo concorrentes. Se faz importante, quando as empresas

de forma isolada apresentam dificuldades que podem ser superadas a partir da atuação conjunta. Essa configuração de Rede está mais sujeita a conflitos em virtude da presença do componente competição entre os membros, o que não ocorre com tanta frequência nas Redes Verticais. Desta forma, necessitam de um número maior de mecanismos que orientem o processo de cooperação entre os seus participantes. A existência de relação de confiança, compreensão mútua e compartilhada de valores e comportamentos que ligam os membros de comunidades e redes humanas possibilitam a ação cooperativa entre as partes interessadas (CARPINETTI, GALDAMEZ, GEROLAMO, 2008).

No presente estudo daremos ênfase a um dos benefícios identificados pelos autores: A aprendizagem/troca de informações e conhecimentos proporcionada pela cooperação entre os participantes da Rede. O tópico a seguir aborda o tema e a sua gestão pelas Redes Organizacionais.

2.2 Troca de conhecimentos/aprendizagem entre empresas de uma rede organizacional

Dentre os benefícios associados à organização de empresas em Rede, um deles se destaca pela complexidade na sua gestão: A troca de conhecimentos entre os participantes. Ao falar de troca de conhecimentos, nota-se que alguns conceitos importantes foram desenvolvidos por autores que abordam o tema. Um dos principais deles é a aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é um processo que envolve os conhecimentos dos indivíduos do grupo e as interações sociais entre eles, sendo ela um elemento importante para a melhoria nos processos e geração de conhecimento para as empresas (FIGUEIREDO, 2003; COOK E BROWN, 1999). Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o gerenciamento desse conhecimento gerado, em virtude da sua dimensão predominantemente tácita é uma tarefa extremamente complexa. Essa complexidade se dá, principalmente em função dos valores e ideias humanas, elementos dos quais o conhecimento, na percepção dos autores, jamais estará livre. Os autores sustentam que o conhecimento importante para organização é normalmente tácito (fortemente ligado aos valores, emoções, rotinas e ideias), dinâmico (criado a partir de relações entre pessoas e organizações) e humanista (essencialmente ligado à ação).

Esse aspecto humanista é ressaltado por Balestrin e Verschoore (2010) ao afirmarem que a aprendizagem organizacional é influenciada por fatores ligados à sua cultura organizacional. Os autores ainda apontam para alguns fatores que podem afetar a troca de conhecimentos entre os participantes de uma Rede Organizacional. São eles:

Pressões Contingenciais: Referem-se aos motivos que levaram as empresas a se unirem e constituírem a Rede. Os autores listam as principais pressões contingenciais baseados em pesquisa desenvolvida por Oliver (1990). São elas:

- a) necessidade: Redução da dependência de recursos entre os participantes;
- b) assimetria: Exercício de influência sobre o mercado;
- c) reciprocidade: Promoção de melhor relacionamento entre os participantes visando à troca de informações;
- d) eficiência: Obtenção de vantagem econômica, a partir de melhores recursos e acesso a novos fornecedores;
- e) estabilidade: Redução da incerteza competitiva através da padronização de produtos/serviços dos diversos participantes da Rede;
- f) legitimidade: Melhoria na imagem das empresas participantes junto ao mercado.

Para os autores embora cada uma das razões para a formação de Redes seja suficiente, elas normalmente, ocorrem simultaneamente.

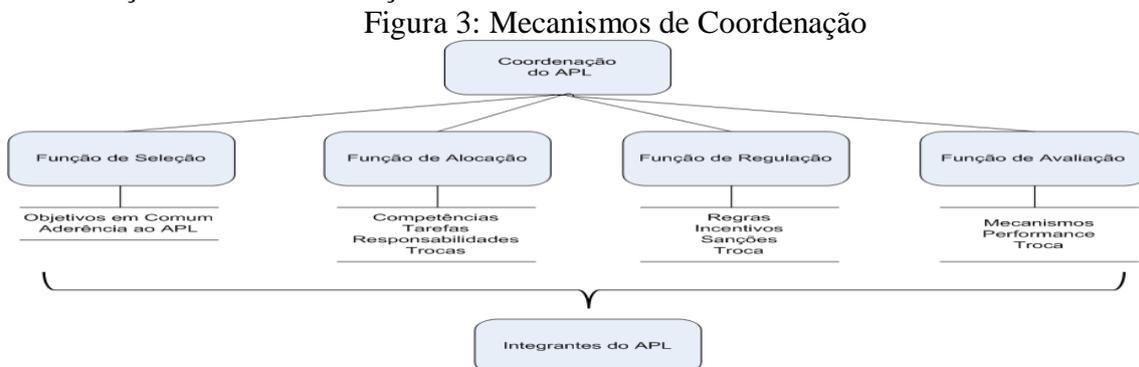
Conectividade entre atores: De acordo com Castells (1999) uma rede será tão sólida quanto a conectividade de seus atores. Desta forma, entende que uma rede não existirá se não houver comunicação e relacionamento entre os seus membros. Tal conectividade, poderá ser maior à medida que haja uma intensa comunicação face-a-face entre os participantes. Quanto maior a frequência e o volume de comunicação maior a quantidade de troca de informações e conhecimentos entre eles.

Níveis de coerência: Refere-se aos objetivos dos participantes da Rede. De acordo com Castells (1999), há a necessidade da existência de similaridade entre os objetivos da Rede e os objetivos individuais das empresas participantes. Para o autor os níveis de coerência também sofrem influência das pressões contingenciais que levaram ao surgimento da Rede.

Mecanismos de coordenação: Trata-se das formas de governança dos interesses da Rede e dos seus participantes. Tal governança se dará a partir de uma variedade de instrumentos que tentam padronizar os comportamentos dos participantes, estabelecendo regras de conduta e estratégias de desenvolvimento dentre outras coisas (ROTH et al, 2012).

A coordenação de um APL possui algumas funções que devem ser observadas pelos seus administradores, como forma de aumentar a produtividade, bem como, a interação entre os atores do APL. É com base no conhecimento e aplicação de regras comuns a todos os atores do APL que a troca de conhecimentos pode ser estimulada de forma plena (SYDOW E WINDELER, 1994).

Sydow e Windeler (1994), destacam que os mecanismos de coordenação de um APL possuem 4 funções básicas que se bem desenvolvidas e respeitadas promovem e estimulam as trocas de informações e conhecimentos entre os participantes do APL. A Figura 3 mostra essas funções e as suas interações.



Fonte: Adaptado de Sydow e Windeler (1994)

Assim, são essas as quatro principais funções atribuídas à Coordenação de um APL:

Função de Seleção: Refere-se à escolha dos parceiros do APL. Um APL torna-se eficiente se os objetivos dos participantes seja os mesmos. A seleção dos participantes é de crucial importância não somente no início das atividades do APL, bem como, em toda a gestão do APL através dos tempos e desenvolvimento. O candidato a ser integrante do APL para ser aceito, deve ser aderente aos objetivos do APL.

Função de Alocação: Refere-se à distribuição das tarefas e responsabilidades de cada um dos integrantes do APL. Como cada um possui competências específicas, é função da coordenação do APL realizar a correta distribuição das responsabilidades e alocação de recursos entre os integrantes da rede de forma clara e transparente para todos os integrantes.

Função de Regulação: Tratam-se das regras que deverão ser seguidas por todos os integrantes do APL. Servem como parâmetro para a resolução dos conflitos, que podem ser o

estopim dos problemas de trocas de conhecimento e informações entre os atores do APL. É baseando-se nessa função que a coordenação do APL prevê os incentivos e sanções que podem ser aplicadas aos integrantes do APL.

Função de Avaliação: Devem ser realizadas rodadas de avaliação entre os integrantes do APL. Essa avaliação deve levar em consideração todos os mecanismos de coordenação previstos, bem como, a performance dos integrantes do APL, além de verificar a eficiência dos mecanismos de troca de informações e conhecimentos realizados em todo o APL.

Outras ferramentas também poderão ser utilizadas para o alinhamento dos objetivos da rede e de seus participantes. São elas: Sistemas de incentivo, Sistemas de seleção de novos integrantes, planejamento estratégico, dentre outros.

Espaços de interação: Os relacionamentos estabelecidos devem privilegiar encontros face-a-face entre os seus participantes e não só relacionamentos desenvolvidos a partir de aparelhos de comunicação como telefones e a internet. Os encontros face-a-face conduzem a um aumento da confiança entre os participantes e conseqüentemente da sua conectividade (CASTELLS, 1999).

Assim, as organizações necessitam adaptar sua cultura, processos e equipe de profissionais para fortalecer a troca de conhecimentos, não só nos próprios departamentos, mas ultrapassando os limites dela própria. As Redes Organizacionais contribuem para o processo de aprendizagem ao aprimorar os relacionamentos entre indivíduos, facilitando a comunicação e intensificando a troca de conhecimentos. (GONZALEZ, MARTINS E TOLEDO, 2009).

2.3 COOPERAÇÃO E CONFIANÇA ENTRE OS MEMBROS DAS REDES

Um tema importante e que necessita ser trabalhado para proporcionar a troca de conhecimentos é a confiança entre os participantes da Rede. De acordo com Neumann, Hexsel e Balestrin (2008), a confiança aumenta as possibilidades de ganhos para os participantes, permitindo um equilíbrio entre a cooperação e a competição.

Locke (2001) afirma que a confiança em uma Rede é um processo sequencial, que se origina nos interesses pessoais dos participantes, necessita da participação de uma instituição de governança e do desenvolvimento de mecanismos de controle dos participantes para evitar comportamentos oportunistas. O comportamento oportunista diminui a confiança, as possibilidades de cooperação e conseqüentemente os benefícios proporcionados aos membros da Rede (LOCKE, 2001; NEUMANN, HEXSEL E BALESTRIN, 2008).

3. Metodologia

O presente estudo é de natureza exploratória, tendo como delineamento o estudo exploratório.

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores de quatro empresas participantes do APL pesquisado e com a sua diretoria. A escolha da amostra se deu pelo critério da acessibilidade.

O quadro 1 a seguir apresenta as empresas entrevistadas:

Quadro 1: Empresas Entrevistadas

| Empresas Entrevistadas | | |
|------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Empresa | Segmento de Atuação | Tempo de Fundação |
| Empresa 1 | Fabricação de Móveis Planejados | 44 anos |
| Empresa 2 | Fabricação de Móveis Planejados | 22 anos |
| Empresa 3 | Fabricação de Gesso | 20 anos |
| Empresa 4 | Metals | 17 anos |

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)



As entrevistas foram realizadas durante os meses de junho e julho de 2012. O roteiro da entrevista apresentou questões que consideraram os seguintes temas e ordenamento:

- identificação da existência de troca de informações entre empresas da Rede e a importância dessas trocas para os membros;
- mecanismos utilizados no processo de troca de informações;
- tipos de informações trocadas entre os participantes.

Após a execução das entrevistas procedeu-se a análise dos resultados com foco nos objetivos propostos. A análise foi realizada de forma qualitativa e os resultados serão apresentados a seguir em forma de quadros seguidos da sua análise.

4. Apresentação e análise dos resultados

Em relação aos resultados obtidos a apresentação e análise se concentrará em 3 aspectos:

- apresentação da rede pesquisada;
- importância da troca de informações na percepção dos membros da rede;
- tipos de informações trocadas nos diferentes relacionamentos.

4.1. A rede pesquisada

A Associação dos Lojistas de Decoração do Grande ABC, no Estado de São Paulo, conhecida pela designação “Polo Design Center”, atua desde 1999 e é composta por empresas do segmento da região do ABC Paulista. É composta por 62 (sessenta e duas) empresas, sendo 4 (quatro) indústrias e 58 (cinquenta e oito) comércios, em sua maioria empresas familiares. As empresas participantes do Polo Design Center, fabricam e comercializam artigos para design de interiores.

O Pólo de Design é constituído por empresas de 29 segmentos diferentes, sendo o segmento de móveis modulares aquele que possui o maior número de membros. Cabe ressaltar que em 14 segmentos há apenas um participante no Polo, não havendo concorrência direta.

O surgimento do Pólo se deu em função da existência de uma demanda por esses produtos na região do ABC, porém pouco explorada pelos empresários da região, que sofriam com a concorrência dos lojistas localizados na cidade de São Paulo. Assim, a rede surgiu com o objetivo de mudar esse panorama e oferecer aos clientes da região opções de qualidade para suprir a sua demanda por produtos e serviços de Decoração e Design de interiores.

A Associação iniciou as suas atividades composta por 24 empresas e 250 arquitetos cadastrados. Atualmente, além das 62 empresas, possui, cadastrados 1.600 arquitetos e designers de interiores, com 300 deles, em média, comprando artigos mensalmente. Os profissionais cadastrados pelo Pólo são registrados nos Conselhos de Classes e Associações e atuam em diversas regiões do país. Assim, o Pólo Design Center se define como um *mix* de pólo de comércio e serviços e foca suas ações nos profissionais, sejam eles arquitetos ou designers de interiores. Para motivar a compra, de artigos necessários à execução de seus projetos em lojas associadas, o Pólo criou um programa de incentivos, por meio do qual os profissionais são classificados a partir do volume de compras efetuado. Os melhores classificados são premiados com viagens para Congressos Nacionais e Internacionais de Arquitetura e Design de Interiores. Desta forma, além de gerar um fator promocional para incrementar as suas vendas, o Pólo contribui também com o aperfeiçoamento desse profissional, atualizando-o e possibilitando o surgimento de novas perspectivas para eles e conseqüentemente para os seus clientes.



O quadro 2 a seguir, apresenta os segmentos de atuação do Polo e a quantidade de empresas por segmento.

Quadro 2: Segmentos de atuação do Polo Design Center

| Segmento | Quantidade de Empresas |
|---|-------------------------------|
| Acessórios, Louças e Metais para banheiro | 04 |
| Ar condicionado e aspiração central | 01 |
| Assoalhos | 03 |
| Automação | 03 |
| Cama, mesa e banho | 01 |
| Churrasqueiras, piscinas e telhados | 01 |
| Coberturas de Policarbonato | 01 |
| Coifas e cozinhas Gourmet | 01 |
| Corian | 01 |
| Colchões | 02 |
| Cortinas e Persianas | 02 |
| Futons | 01 |
| Gesso | 03 |
| Iluminação | 03 |
| Mármore e Granitos | 04 |
| Material Básico e Acabamento | 01 |
| Móveis | 03 |
| Móveis sob medida | 03 |
| Móveis modulares | 06 |
| Móveis para Escritório | 03 |
| Presentes e objetos de decoração | 02 |
| Portas e Esquadrias de Madeira | 01 |
| Puxadores e Ferragens | 01 |
| Quadros e Molduras | 01 |
| Revestimentos Cerâmicos | 04 |
| Serralheria | 01 |
| Tapetes e Carpetes | 01 |
| Tintas e Texturas | 01 |
| Vidros | 03 |
| Total | 62 |

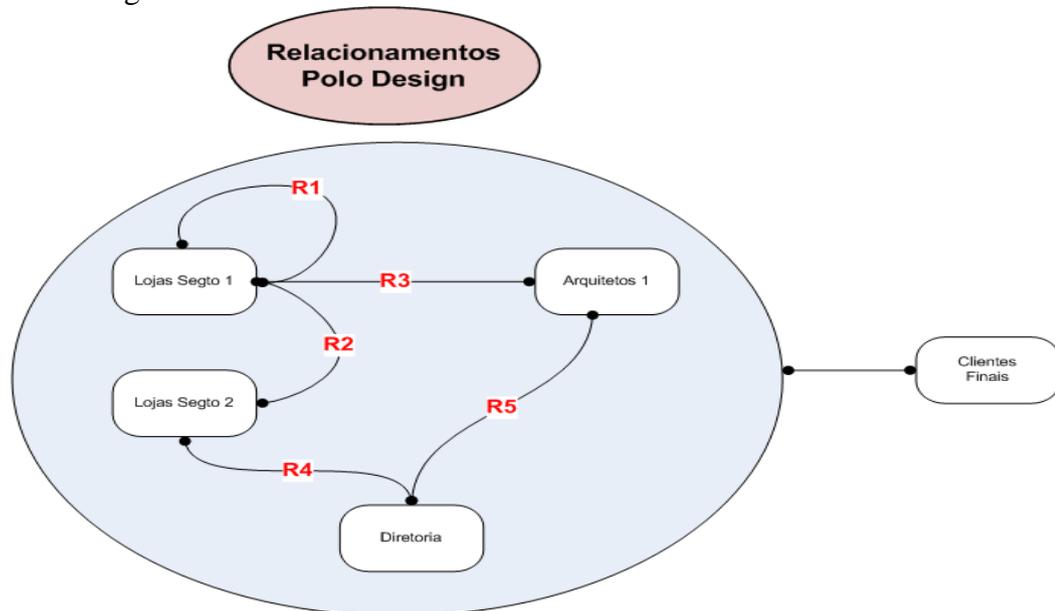
Fonte: Polo Design Center (2012)

Para a manutenção desses incentivos aos profissionais, o Polo Design Center cobra das empresas participantes um percentual de 2% sobre vendas realizadas a arquitetos cadastrados. Tais valores são direcionados exclusivamente ao financiamento das premiações direcionadas aos profissionais.

Assim, o processo de aquisição de produtos do Polo tem início a partir das necessidades do cliente, passa pela elaboração do projeto pelo profissional (designer de interiores ou arquiteto) na qual são definidas as especificações e itens necessários à sua execução. Essas especificações são encaminhadas aos clientes com as indicações de locais para aquisição. O Polo trabalha para fazer com que a maior parte dessas aquisições ocorra em empresas associadas. Assim, o programa de incentivos e o portfólio de empresas associadas são as ferramentas utilizadas para atingir esse objetivo e para a manutenção e crescimento do Polo Design Center.

A figura 4, exposta a seguir, apresenta os principais relacionamentos estabelecidos pelos membros da Rede.

Figura 4: Relacionamentos estabelecidos entre os membros da Rede



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Assim, os relacionamentos possíveis são:
 Relacionamento 1: Loja x Loja (mesmo segmento);
 Relacionamento 2: Loja x Loja (segmentos diferentes);
 Relacionamento 3: Loja x Arquiteto;
 Relacionamento 4: Loja x Diretoria da Rede;
 Relacionamento 5: Arquiteto x Diretoria da Rede.

Apresenta-se a seguir os resultados obtidos nas entrevistas onde buscou-se identificar quais as trocas de informações possíveis nesses relacionamentos estabelecidos.

4.2 IMPORTÂNCIA DA TROCA DE CONHECIMENTOS PARA OS MEMBROS DA REDE

Na realização da entrevista, a primeira questão apresentada refere-se à existência e importância da troca de experiências e informações entre os membros da rede na percepção da diretoria e dos participantes. Na sequência apresenta-se um resumo das respostas obtidas.

Quadro 3: As trocas de informações ocorridas e importância dada pelos membros da Rede

| Empresa | A sua empresa troca informações com membros da Rede? | Se sim, com quais membros? | Julga importante esse processo para o sucesso da Rede? |
|-------------------|--|---|--|
| Empresa 1 | Sim | Lojistas (outros segmentos) Diretoria da Rede Arquitetos | Sim, embora não seja o principal objetivo |
| Empresa 2 | Sim | Lojistas (outros segmentos) Lojistas (mesmo segmento) Diretoria da Rede Arquitetos | Sim, embora não seja o principal objetivo |
| Empresa 3 | Sim | Arquitetos Diretoria da Rede | Sim, embora não seja o principal objetivo |
| Empresa 4 | Sim | Lojistas (outros segmentos) Arquitetos Diretoria da Rede | Sim, embora não seja o principal objetivo |
| Diretoria da Rede | Sim | Lojistas Arquitetos | Sim, embora não seja o principal objetivo |

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)



O quadro mostra que a troca de informações entre os participantes da Rede é um objetivo secundário dos seus membros e da sua Diretoria. O seu principal objetivo é fomentar negócios para os associados. Desde a sua fundação, a Rede vem atuando focada nesse objetivo. Tal situação pode ser reforçada pela percepção da diretoria da Rede que aponta, dentre os 5 (cinco) relacionamentos possíveis, como o principal o relacionamento existente entre os lojistas da Rede e os arquitetos, por considerar o arquiteto um cliente. Tal situação reforça o caráter estritamente comercial deste agrupamento.

Tal opinião é compartilhada pelos lojistas entrevistados. Na percepção destes o principal benefício proporcionado pela participação na Rede é o volume de negócios gerado e consequentemente o aumento no faturamento e lucro obtidos.

Desta forma, verifica-se que a Rede foi fundada com objetivo exclusivo de atuar na geração de negócios e apoio para a sustentação do relacionamento entre os lojistas e os arquitetos. A troca de informações não foi, em nenhum momento pensada como um possível benefício a ser gerado pela atuação em conjunto. Essa pode ser a razão para pouca importância dada pela diretoria e membros a esse benefício. De acordo com Balestrin e Verschoore (2007) as pressões contingenciais, ou seja, as razões que deram origem à Rede influenciam na capacidade do grupo de trocar informações e conhecimentos. Além disso, essa constatação nos mostra o estágio de desenvolvimento em que se encontra o aglomerado, visto que de acordo com Verschoore e Balestrin (2008) as Redes iniciam as suas atividades buscando trazer às empresas ganhos financeiros, através da redução de custos e riscos. Apenas com o amadurecimento do grupo é que aspectos como as relações entre os participantes e a troca de conhecimentos passam a ser um dos objetivos. Esse amadurecimento começa a chegar à Rede pesquisada, conforme relato do presidente obtido durante a entrevista realizada para a pesquisa onde ele afirma que os relacionamentos na Rede estão amadurecendo. Esse amadurecimento está conduzindo, inclusive para a possibilidade de trocas de conhecimentos, inclusive entre concorrentes diretos. Tal situação corrobora com as afirmações dos autores citados.

4.3. Tipos de informações trocadas nos diferentes relacionamentos

Embora considerem um benefício secundário, a diretoria e os membros da Rede pesquisada realizam diversas trocas de informações entre eles. O quadro 3, apresenta os principais tipos de trocas realizados nos cinco relacionamentos estabelecidos.

No que se refere aos relacionamentos entre empresas do mesmo segmento (Relacionamento 1) nota-se alguma resistência por parte dos gestores nas trocas de informações. A exceção é a empresa 2 que afirma realizar algumas trocas.

No entanto, o proprietário faz questão de afirmar que essa troca ocorre apenas em casos em que o nível de confiança é muito alto. Os outros entrevistados afirmam que a resistência se dá em função da competição acirrada entre os membros. A alegação é que essas trocas podem levar a um nivelamento no atendimento aos clientes, reduzindo os diferenciais e interferindo na capacidade de captação de negócios das empresas.

Nesses relacionamentos entre empresas do mesmo segmento, as trocas que ocorrem com maior frequência referem-se às informações sobre processos e fornecedores seja de matéria prima ou prestador de serviços.

Para os gestores entrevistados, esse tipo de informação não impactará a competição e trará evolução às empresas. No relacionamento entre empresas de segmentos diferentes (Relacionamento 2) não há esse nível de competição.



Essa pode ser a razão para a maior ocorrência de trocas de informações nesses relacionamentos.

Quadro 3: Tipos de informações trocadas

| Empresa | R1 Empresas do Mesmo Segmento | R2 Empresas de segmentos diferentes | R3 Empresas e Arquitetos | R4 Empresas e Direção da Rede | R5 Arquitetos e Direção da Rede |
|-----------|---|--|--|--|--|
| Empresa 1 | Processos | Novos Produtos Clientes Processos | Tendências de mercado Clientes Novos produtos Preços Fornecedores | Pontos a serem aprimorados nas lojas Necessidades dos arquitetos Oportunidades de Negócios | Necessidades dos clientes finais |
| Empresa 2 | Processos/Práticas de Gestão Fornecedores Prestadores de Serviços | Novos Produtos Práticas de Gestão Prestadores de serviços Preços Clientes Ações de divulgação | Tendências de mercado Clientes Novos produtos Preços Fornecedores | Concorrentes (Fora da Rede) Pontos a serem aprimorados nas lojas Necessidades dos arquitetos Oportunidades de Negócios | Redes Concorrentes Relação com as lojas |
| Empresa 3 | Não há | Não há | Tendências de mercado Clientes Novos produtos Preços Fornecedores | Processos/Gestão | Informações sobre clientes finais |
| Empresa 4 | Não há | Clientes Tendências de Mercado | Novos Produtos Clientes | Sugestões de Melhorias Necessidades dos Arquitetos | Informações sobre clientes finais |

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Nas entrevistas realizadas os empresários apontam para essas trocas como as mais frequentes e onde há a maior disposição dos participantes em contribuir. O argumento utilizado é que as relações com empresas que atendem a clientes diferentes, possibilita dentre outras coisas, o desenvolvimento de novos produtos, algo que nem se cogita fazer com os concorrentes diretos, mas acontece frequentemente nos relacionamentos com lojistas de outros segmentos.

A relação entre lojistas e arquitetos (Relacionamento 3) apontada pelo presidente como a mais importante para a Rede é objeto de muitas trocas de informações. Nas entrevistas realizadas verifica-se que as principais informações trocadas referem-se a informações sobre clientes, desenvolvimento de novos produtos em conjunto, preços praticados no mercado e até mesmo fornecedores. Nesta relação há a necessidade de alguns cuidados, pelo fato do arquiteto ser considerado pelos lojistas como um cliente das lojas. Desta forma nota-se uma relação mais comercial com a troca de informações focadas na possibilidade de geração de negócios tanto para lojistas quanto para arquitetos. Na relação entre os lojistas e a Diretoria da Rede (Relacionamento 4) as principais informações trocadas referem-se a aspectos a serem aprimorados pelos lojistas. A Diretoria realiza anualmente pesquisa junto a arquitetos para verificar o nível de satisfação destes em relação à Rede. Na pesquisa, a avaliação das empresas da Rede é individualizada, possibilitando aos arquitetos que avaliem cada loja separadamente. A partir dos resultados da pesquisa a Diretoria tem condições de orientar os lojistas e ajustar algumas situações para melhorar a avaliação da Rede pelos lojistas. Além disso, a diretoria passa informações sobre concorrentes que atuam fora da Rede, preparando,



desta forma, os seus membros para lidar de maneira adequada com a concorrência e realiza cursos e eventos visando o aprimoramento da capacidade de gestão das empresas e dos seus proprietários. O curso de empreendedorismo, desenvolvido pela diretoria da Rede é apontado pelos participantes como uma ferramenta importante de troca de informações.

A relação dos arquitetos com a diretoria da Rede (Relacionamento 5) também envolve muitas trocas de informações. Nas entrevistas, a diretoria deixou claro que os arquitetos contribuem trazendo informações sobre outras Redes que desenvolvem trabalhos semelhantes, sendo tais informações importantes para a evolução do Programa de Fidelização e das relações entre eles. Outras informações importantes trazidas a partir dessa relação são aquelas referentes às necessidades dos arquitetos. Tais informações servem à diretoria para ajustar o atendimento oferecido pelas lojas auxiliando também no processo de seleção de novos integrantes para a Rede. Nota-se que em todas as falas que as relações pessoais são imprescindíveis para o processo de troca de informações. Assim, as empresas demonstram disposição em aprimorar os relacionamentos e realizar trocas com empresas que possuam afinidades, não apenas do ponto de vista comercial, mas também pessoal. Assim os mecanismos utilizados para aprimorar os relacionamentos são muito importantes nesse processo de troca de informações entre os participantes da Rede. Assim, nas entrevistas também buscou-se conhecer os mecanismos utilizados para aprimorar os relacionamentos e consequentemente possibilitar a maior ocorrência de trocas de informações. O Quadro 5, a seguir mostra quais foram os mecanismos apontados pelos entrevistados como os mais importantes para a troca de informações.

Quadro 5: Mecanismos utilizados no processo de trocas de informações

| Empresas | Mecanismos utilizados | |
|-------------------|--|---|
| | Formais | Informais |
| Empresa 1 | Reuniões entre empresas do segmento de móveis Encontros com a Diretoria | Jantares Viagens |
| Empresa 2 | Curso Empreendedorismo Reuniões entre empresas do segmento de móveis Encontros com a Diretoria | Jantares Viagens Passeios Festas |
| Empresa 3 | Encontros com a Diretoria | |
| Empresa 4 | Reuniões com empresas do mesmo segmento Encontros com a Diretoria | Café da Manhã Almoços Jantares Viagens |
| Diretoria da Rede | Eventos de Premiação Feiras Pesquisa de satisfação | Passeios Viagens Jantares |

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Em todos os relacionamentos, os entrevistados deixaram claro que tais trocas ocorrem com maior frequência em situações e eventos informais. Há poucos casos de reuniões formais em que essas trocas ocorram. De acordo com os entrevistados o maior volume de trocas ocorre em jantares, eventos em conjunto, viagens, festas e demais situações criadas pelos próprios membros da Rede. Para que essas trocas ocorressem foi necessário o aprimoramento dos relacionamentos pessoais dos seus membros. O presidente da Rede confirma tal situação ao afirmar que no início as relações entre os lojistas era muito ruim. Havia casos de brigas e rivalidade muito acirrada entre eles. As atividades, especialmente as informais os aproximou e foi inclusive apontada pelo proprietário da Empresa 2 como uma das principais razões para o sucesso da Rede. Mais que relacionamentos profissionais, tais mecanismos foram apontados como responsáveis pela criação de laços de amizade entre os membros. De acordo com Balestrin e Verschoore (2007) tal situação é imprescindível para a ocorrência de trocas de

informações entre os membros. Para os autores os mecanismos utilizados para aproximar os membros da Rede geram maior confiança e interesse em cooperar.

5. Conclusão

O presente artigo propôs-se a estudar os tipos de trocas de informações realizadas entre empresas participantes de uma Rede Organizacional e a importância dada a essas trocas por essas empresas.

Verificou-se que as trocas de informações entre as empresas não são prioridade para a direção da Rede e mesmo para as próprias empresas. Essa pode ser uma justificativa para o fato de, na maior parte dos casos, as trocas ocorrerem através de situações informais entre os membros. Não há uma mobilização da direção da Rede para fomentar as trocas de conhecimento entre os participantes. Desta forma, não há uma sistematização desse processo, o que pode gerar, inclusive a uma subutilização das informações e conhecimentos produzidos nessas relações.

A baixa importância dada à troca de informações pelos membros da Rede, pode ser uma influência das ações da diretoria da Rede que ao longo dos 12 (doze) anos de atividade não atuou para estimular essas trocas entre os seus associados. Alterar esse pensamento e conduzir o processo de trocas de informações organizando, coordenando e fomentando atividades visando esse objetivo pode levar à diretoria da Rede a aprimorar conhecimentos importantes para o desenvolvimento do grupo, podendo, inclusive ampliar os resultados obtidos e trazer mais prosperidade aos seus participantes e à própria Rede.

Como sugestão para trabalhos futuros, julga-se importante verificar se a realidade observada neste estudo, onde a troca de informações não é objetivo principal da Rede, ocorre também em outros agrupamentos. Além disso, julga-se importante verificar qual a dinâmica das trocas de informações em uma Rede que trabalhe essas trocas de forma prioritária e estruturada.

REFERÊNCIAS

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

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, p. 153-177, 2007.

CARPINETTI, L.C.R.; GALDAMEZ, E.V.C.; GEROLAMO, M.C. A measurement system for managing performance of industrial clusters: A conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v.57 n.5, pp. 405-419, mar.2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

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

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.1, p.17-31, 2013(Jan/Abr)



- COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Briding epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.
- FIGUEIREDO, P. Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 607-643, 2003.
- GONZALEZ, R.V.D.; MARTINS, M.F.; TOLEDO, J.C. Gestão do Conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **CI. Inf. Brasília**, v. 38, n. 1, p. 57-73, jan./abr. 2009.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.: *Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies*. **IDS-Univ. of Sussex, UK**, 1998.
- JARILLO, C. *On strategic networks*. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.
- KASSAI, J. R.; CASANOVA, S. P. C. Pequenas empresas: como é difícil levantar dinheiro. **Anais.. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 7, Recife, 2000.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, n. 3, 1998.
- LOCKE, R.M. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n. 2, dez., 2001.
- MARCON, C.; MOINET, N. Estratégia-rede. Caxias do Sul: **EDUCS**, 2001.
- MARSHALL, A. **Principles of Economics**. London: Macmillan, 1920.
- NEUMANN, L.; HEXSEL, A. BALESTRIN, A. Desafios à cooperação em aglomerados de empresas. **Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, 2008.
- PORTER, M. E. **Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições**. Rio de Janeiro: Campus,
- ROTH, A.L.; WENGER, D.; ANTUNES JUNIOR, J.A.V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **RAUSP**, v.47, n.1, jan/mar, 2012.
- SYDOW, J.; WINDELER, A. Uber Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Ed.). **Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik**. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1994. p.1-21.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica USP**, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.