

USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

ROBSON RIBEIRO DE AZEVEDO

**A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais
no processo de aprendizagem em gestão empresarial: Um
estudo em micro e pequenas empresas do Polo Design
Center**

SÃO CAETANO DO SUL

2013

USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

ROBSON RIBEIRO DE AZEVEDO

**A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais
no processo de aprendizagem em gestão empresarial: Um
estudo em micro e pequenas empresas do Polo Design
Center**

Dissertação de Mestrado apresentada
como exigência parcial para a obtenção
do título de Mestre em Administração no
Programa de Mestrado em Administração
da Universidade Municipal de São
Caetano do Sul.

Área de Concentração: Gestão das Redes
Organizacionais

Orientação: Prof. Dr. Marco Antonio
Pinheiro da Silveira

SÃO CAETANO DO SUL

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Azevedo, Robson Ribeiro de

A contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em gestão empresarial: um estudo em micro e pequenas empresas do Polo Design Center / Robson Ribeiro de Azevedo São Caetano do Sul: USCS/Programa de Mestrado em Administração, 2013.

122 p.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira
Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Redes Organizacionais. 2. Gestão Empresarial. 3. Trocas de Informações. I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração:

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

ROBSON RIBEIRO DE AZEVEDO

**A CONTRIBUIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM
GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo em micro e pequenas
empresas do Polo Design Center**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de Concentração: Gestão das Redes Organizacionais

Orientação: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Data da Defesa: 27/08/2013

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Charles Kirschbaum
INSPER

À minha família: meus pais Maria e José e meu irmão Cleriston, sem os quais nada seria possível. À minha filha Ana Claudia, fonte de inspiração e motivação. E em especial à minha noiva Cristiane pelo companheirismo, incentivo e paciência nesses 2 longos anos de trabalho

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, pelas contribuições durante todo o período de construção desse trabalho.

Ao Polo Design Center, em especial ao seu presidente João Mazza e a coordenadora administrativa Silvia Bertolani pelo imenso apoio.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da USCS, que contribuíram com a minha formação, especialmente ao Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva, que mesmo antes do meu ingresso no Programa já me orientava e aconselhava.

Ao meu professor da Graduação Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo pelas orientações nos momentos de dúvidas que antecederam o ingresso no Mestrado.

Aos colegas de programa pelas trocas de experiências e incentivo, especialmente ao agora Ms. Roberto Wagner Dias mais que um colega um amigo que ganhei nessa caminhada

Ao professor Fernando Cardoso, orientador do Trabalho de Conclusão de Curso da graduação, cujos ensinamentos permaneceram vivos e contribuíram para a conclusão de mais essa etapa da minha trajetória.

Ao Senac Vila Prudente pelo investimento, compreensão e apoio, fundamentais em todo esse processo

Por último, quero agradecer à minha família, amigos e em especial à minha noiva, presentes em todos os momentos dessa jornada.

RESUMO

O presente estudo propôs-se a estudar os relacionamentos interorganizacionais de empresas que atuam em Rede e foi realizado junto às empresas participantes do Polo Design Center, Rede Organizacional do segmento de arquitetura e decoração. O objetivo do trabalho foi verificar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em Gestão Empresarial das micro e pequenas empresas que atuam em Rede. A pesquisa desenvolvida foi de natureza descritiva e dividida em 2 (duas) etapas. Na primeira teve como fontes de evidência entrevistas semiestruturadas com a direção e empresas participantes do Polo. Na segunda etapa foram encaminhados questionários por meio digital aos 68 gestores das empresas associadas ao Polo. O questionário foi respondido por 32 empresas. Assim, concluiu-se que as trocas de informações entre as empresas e demais membros da Rede, oferecem uma pequena contribuição para o processo de aprendizagem dos gestores. Verificou-se, também, que nas áreas de Marketing, Logística e Recursos Humanos as práticas de Gestão são desenvolvidas de forma precária em sua maioria. A área de finanças, no entanto, é a única área em que os gestores afirmaram adotar a maior parte das práticas de forma satisfatória. Notou-se que, os gestores que realizavam a gestão da empresa de forma precária, em sua maioria, aprenderam a realizá-la sozinhos sem apoio de fontes de aprendizado. No sentido oposto, aqueles que adotavam satisfatoriamente as práticas de gestão aprenderam a desenvolver o trabalho em cursos e consultorias. Verificou-se também que as trocas de informações entre as empresas ocorreram em sua maioria em encontros informais e no curso de empreendedorismo realizado pela diretoria do Polo. Esse processo de trocas, no entanto, não era prioridade para a direção da Rede e mesmo para as próprias empresas, o que fez com que a maior parte das informações trocadas fosse superficial e de baixa contribuição para o processo de aprendizagem das 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 qual a dinâmica das trocas de informações em uma Rede Organizacional que trabalhe essas trocas de forma prioritária e estruturada.

Palavras Chave: Redes Organizacionais, Gestão Empresarial, Trocas de Informações.

ABSTRACT

The present study aimed to study the inter-relationships of companies operating in Network and was conducted with the companies participating in the Polo Design Center, a Network Organizational in the sector of architecture and decoration. The objective was to assess the contribution of inter-organizational relationships in the learning process in business management of micro and small companies working in Network. The research is descriptive in nature and was divided into two (2) steps. The first had as sources of evidence semistructured interviews with management and companies participating in the Polo. In the second stage questionnaires were sent by digital means the 68 managers of companies associated with the Polo. The questionnaire was answered by 32 companies. Thus, it was concluded that the exchange of information between companies and other members of the Network, offer a small contribution to the learning process of managers. It was found, too, that in the areas of Marketing, Logistics and Human Resources Management practices are developed precariously mostly. The area of finance, however, is the only area in which managers claim to adopt the practices most satisfactorily. It was noted that managers who perform management company precariously, mostly learned to do it alone without the support of learning resources. On the other hand, those who adopt management practices successfully learned to develop the work in courses and consultancies. It was also found that the exchange of information between companies occurred mostly in informal and entrepreneurship course held by the board of Polo. This exchange process, however, is not a priority for the network direction and even the companies themselves, which makes most of the information exchanged is superficial and low contribution to the learning process of the companies. For future studies, it is suggested to check the reality observed in this study, where the exchange of information is not the main objective of the Network, also occurs in other groupings. Also, check also that the dynamics of information exchange in a Network Organizational that works these exchanges as a priority and structured.

Key Words: Organizational Networks, Exchange of Information, Business Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mapa de Orientação Conceitual.....	40
Figura 02 – Fatores determinantes para a obtenção de vantagens competitivas em aglomerados.....	43
Figura 03 – Mapa conceitual de ganhos competitivos.....	44
Figura 04 – Dimensões para avaliação de desempenho de aglomerados.....	48
Figura 05 – Formas de conversão de conhecimento.....	52
Figura 06 – Tipos de espaço de interação.....	53
Figura 07 – Mecanismos de coordenação.....	55
Figura 08 – Esquema conceitual da dinâmica de complementaridade de conhecimentos.....	57
Figura 09 – Etapas do Processo de Pesquisa.....	64
Figura 10 – Relacionamentos Estabelecidos entre os membros da Rede.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Segmentos de Atuação do Polo Design Center.....	18
Quadro 02 – Dimensões da Administração de Marketing.....	24
Quadro 03 – Principais atividades de Logística Empresarial.....	26
Quadro 04 – Concepção da Gestão de Recursos Humanos e principais atividades desenvolvidas em cada etapa.....	30
Quadro 05 – Principais atribuições do Administrador Financeiro.....	34
Quadro 06 – Características dos agrupamentos de empresas.....	41
Quadro 07 – Estágio de Evolução das Redes de Empresas.....	46
Quadro 08 – Empresas entrevistadas na primeira etapa de pesquisa.....	67
Quadro 09 – Tipos de informações trocadas na Rede.....	70
Quadro 10 – Lista de empresas que responderam à pesquisa.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Práticas de Gestão em Marketing adotadas pelas empresas e fontes de aprendizado utilizadas para o aprendizado no Polo Design em 2013.....	77
Tabela 2 - Práticas de Gestão em Logística adotadas pelas empresas e fontes de aprendizado utilizadas para o aprendizado no Polo Design em 2013.....	80
Tabela 3 - Práticas de Gestão em Recursos Humanos adotadas pelas empresas e fontes de aprendizado utilizadas para o aprendizado no Polo Design em 2013.....	82
Tabela 4 - Práticas de Gestão Financeira adotadas pelas empresas e fontes de aprendizado utilizadas para o aprendizado no Polo Design em 2013.....	85
Tabela 5 - Resumo dos resultados obtidos na pesquisa realizada junto às empresas do Polo Design em 2013.....	88
Tabela 6 - Tipos de informações trocadas entre empresas do Polo Design Center em 2013.....	91
Tabela 7 - Espaços de interação utilizados para a troca de informações entre as empresas do Polo Design Center em 2013.....	93
Tabela 8 - Fatores essenciais para a realização de trocas de informações entre empresas do Polo Design em 2013.....	94
Tabela 9 - Classificação das empresas do Polo Design Center de acordo com o indicador Degree Centrality em 2013.....	96
Tabela 10 - Práticas de Gestão e fontes de aprendizado utilizadas para o aprendizado pelas empresas com maior indicador In Degree no Polo Design em 2013.....	99
Tabela 11 - Resumo dos resultados obtidos na pesquisa realizada junto às empresas do Polo Design em 2013.....	100

SUMÁRIO

RESUMO	07
ABSTRACT	08
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação da Rede Pesquisada.....	17
1.1.1 Polo Design Center.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Gestão Empresarial.....	21
2.1.1 Marketing.....	22
2.1.2 Logística.....	25
2.1.3 Administração de Recursos Humanos.....	28
2.1.4 Administração Financeira.....	33
2.2 Redes de Empresas.....	38
2.2.1 Benefícios proporcionados pelas Redes de Empresas.....	42
2.3 Troca de Conhecimentos entre membros de uma Rede Organizacional.....	51
2.4 Análise de Redes Sociais.....	59
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1 Primeira Etapa da Pesquisa (entrevistas)	67
4.1.1 Tipos de informações trocadas nos diferentes relacionamentos.....	69
4.2 Segunda Etapa da Pesquisa (questionários).....	74
4.2.1 Práticas de gestão adotadas e fontes utilizadas no aprendizado.....	76
4.2.2 Informações trocadas entre as empresas da rede e situações que propiciaram tais trocas.....	90
4.2.3 Análise das relações entre as empresas da Rede por meio da Análise de Redes Sociais.....	95
5. CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS	107

APÉNDICE115

1 INTRODUÇÃO

A motivação inicial para a realização da presente pesquisa está associada à atuação do pesquisador em uma instituição financeira de grande porte, onde gerenciou uma carteira de clientes de micro e pequenas empresas. Essa atuação lhe possibilitou o contato com gestores de dezenas de empresas e com a realidade vivida por elas. Assim, pôde notar algumas dificuldades por parte dos empresários na gestão dos seus negócios.

Muitos micro e pequenos empresários, clientes desta instituição financeira, não demonstravam possuir conhecimentos quanto a aspectos básicos da gestão dos seus negócios. Confusão entre patrimônio e despesas pessoais e da empresa, falta de conhecimento para cálculo dos juros pagos pelos empréstimos bancários, desconhecimento das modalidades de crédito disponíveis e quanto à melhor maneira de utilizar cada uma destas modalidades, inexistência de planejamento para o médio e longo prazo eram apenas algumas das dificuldades apresentadas.

As dificuldades dos pequenos empresários na gestão dos seus negócios também foram reveladas em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), que identificou o índice de mortalidade das empresas brasileiras. Segundo a pesquisa, 27% (vinte e sete por cento) das pequenas empresas do Brasil encerram as suas atividades antes do primeiro ano de vida. Após o quinto ano de atividades esse número chega a uma marca ainda mais expressiva: 64% (sessenta e quatro por cento).

Viapiana (2001) afirma que a razão para o fracasso da maior parte desses empreendimentos é a falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica dos gestores.

A falta de habilidade citada pode ser fruto da formação deficitária e da baixa oferta de possibilidades de aprendizado em gestão para esses empresários. Uma situação que pode refletir essa dificuldade é o fato de muitos empresários/clientes se dirigirem à instituição financeira onde atuou o pesquisador em busca de uma orientação quanto ao caminho mais adequado a seguir na gestão do seu negócio. A confiança adquirida a partir da relação comercial estabelecida e a sensação de desamparo em que se encontravam os conduziam a essa atitude. A instituição

financeira se transformava em uma das poucas possibilidades por eles encontradas para aprimorar a gestão do seu negócio. Em outra pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), foi constatado que 31% (trinta e um por cento) dos empresários consideram que o apoio e a orientação oferecidos por uma Consultoria Empresarial poderiam contribuir para evitar o fracasso de suas empresas. Essa situação indica necessidade de orientação técnica, por parte dos empresários, para amenizar ou evitar as dificuldades enfrentadas na gestão do negócio.

Neste cenário de dificuldades e ausência de possibilidades de aprendizado, a união de pequenas empresas, constituindo grupos denominados Redes de Empresas, pode ser uma alternativa.

As Redes de Empresas podem trazer às pequenas empresas possibilidade de aprendizado conjunto por meio das trocas de experiências entre os seus participantes, aprimorando, dessa forma, habilidades dos seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Casarotto e Pires (2001) definem as Redes como um conjunto de empresas ligadas entre si por relacionamentos formal ou informalmente estabelecidos podendo ou não estar limitado a uma região. Essa união de empresas poderia trazer aos gestores a oportunidade de orientação e aprendizado, contribuindo para a diminuição das dificuldades na gestão do negócio.

Estabelecer uma Rede de Empresas, no entanto não é uma tarefa simples. São muitos desafios a serem enfrentados. Um desses desafios é desenvolver junto aos gestores uma cultura de cooperação entre as empresas participantes. A prevalência de uma atitude competitiva em detrimento da cooperação entre participantes pode levar a uma evolução lenta das trocas de informações e conhecimentos e conseqüentemente no desenvolvimento das capacidades das próprias empresas participantes (KHANNA, GULATTI, NOHRIA, 1998). Assim, para a criação de uma Rede de Empresas em que a troca de conhecimentos ocorra com boa frequência e intensidade cabe aos gestores adotar uma postura cooperativa para gerar maior confiança entre as empresas, para, a partir dessa confiança, obter avanços na troca de informações e conseqüentemente na Gestão da empresa.

Este trabalho busca verificar a ocorrência da troca de informações entre gestores de empresas que participam de redes organizacionais no processo de aprendizagem em Gestão Empresarial. Será estudado um grupo de empresas constituído formalmente com objetivo de desenvolvimento de ações conjuntas, o

Polo Design Center, localizado na região do Grande ABC Paulista e composto por 68 empresas do segmento de decoração.

As possibilidades de aprendizado geradas a partir da formação de Redes de empresas, as dúvidas quanto à efetiva contribuição dessas Redes no processo de aprendizagem em Gestão dos seus membros e os possíveis desafios para fomentar a cooperação e as trocas de conhecimentos entre esses membros levantou um questionamento que deu origem ao presente problema de pesquisa:

Qual a contribuição das relações interorganizacionais no processo de aprendizagem em Gestão das Pequenas Empresas?

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

Objetivo Geral:

Verificar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem em Gestão das Pequenas Empresas

Objetivos Específicos:

- Identificar as práticas de Gestão adotadas pelas pequenas empresas e as fontes de aprendizado dessas práticas
- Verificar qual a contribuição da direção da Rede no processo de troca de informações entre os membros
- Verificar quais as situações vivenciadas pelos participantes da Rede proporcionaram maior volume de trocas de informações.
- Identificar quais fatores que, na opinião dos empresários contribuiriam para a ampliação do volume de troca de informações entre as empresas.
- Identificar os tipos de informações trocadas entre os gestores.
- Analisar os relacionamentos com base nas ferramentas de Análise de Redes Sociais

O foco da presente pesquisa nos relacionamentos entre as micro e pequenas empresas como fonte de aprendizado em gestão, faz com que esteja vinculada à Linha de Pesquisa de Gestão das Redes Organizacionais. Considera-se que os resultados do trabalho podem contribuir para o entendimento das relações interorganizacionais e dos benefícios proporcionados por elas, especialmente para micro e pequenas empresas.

Juntas, as micro e pequenas empresas respondem por importante parcela da economia brasileira. São responsáveis por 48% da Produção Nacional, 42% dos

salários pagos, 59% do total de empregos gerados e 30% do PIB. (KASSAI; NOVA, 2006).

Este estudo pode contribuir com esse conjunto de empresas verificando como os relacionamentos por elas estabelecidos e as trocas de conhecimentos geradas a partir deles podem auxiliar no aperfeiçoamento de sua capacidade de gestão, podendo dessa forma contribuir para a redução dos índices de mortalidade apresentados.

A presente proposta de dissertação foi estruturada na forma de capítulos, conforme segue:

O capítulo 1 tratou da Introdução. Nele, apresentou-se a Origem do Estudo, problematização, objetivo, justificativa, delimitação e vinculação à linha de Pesquisa, além da apresentação da Rede Pesquisada.

O capítulo 2 (Referencial Teórico) destinou-se à apresentação da base teórica que fundamentou a pesquisa. Foram apresentados e discutidos conceitos de Gestão Empresarial e principais práticas adotadas pelas empresas. Também foram abordados conceitos relacionados às Redes Organizacionais e a Gestão de Conhecimento nessas Redes.

No Capítulo 3 (Metodologia de Pesquisa) foi apresentado o planejamento e a caracterização da presente pesquisa. Neste capítulo foi apresentado o tipo de amostra utilizado e os procedimentos para coleta de dados e análise de resultados.

A apresentação dos dados obtidos e a análise e discussão quanto a estes dados constam do capítulo 4 (Análise e Discussão dos Resultados).

O Capítulo 5 (Conclusão) foi destinado à sintetização dos principais resultados obtidos na pesquisa. Foram apresentadas, ainda, as suas limitações e as possíveis indicações para os próximos estudos.

1.1 Apresentação da Rede Pesquisada

Nessa etapa do trabalho, apresenta-se a Rede que foi estudada na pesquisa realizada: O Polo Design Center.

1.1.1 Polo Design Center

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 68 (sessenta e duas) empresas, sendo 4 (quatro) indústrias e 68 (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 quadro 01 a seguir, apresenta os segmentos de atuação do Polo e a quantidade de empresas por segmento.

Quadro 1: 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	02
Móveis	03
Móveis sob medida	03
Móveis modulares	06
Móveis para Escritório	03
Presentes e objetos de decoração	04
Portas e Esquadrias de Madeira	02

Puxadores e Ferragens	01
Quadros e Molduras	01
Revestimentos Cerâmicos	04
Serralheria	02
Tapetes e Carpetes	01
Tintas e Texturas	01
Vidros	03
Total	68

Fonte: Polo Design Center (2012)

O Polo de Design é constituído por empresas de 30 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 Polo 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 68 empresas possui cadastrados 1.600 arquitetos e designers de interiores, com 300 deles, em média, comprando artigos mensalmente. Os profissionais cadastrados pelo Polo são registrados nos Conselhos de Classes e Associações e atuam em diversas regiões do país. Assim, o Polo Design Center se define como um *mix* de polo 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 Polo 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 Polo contribui também com o

aperfeiçoamento desse profissional, atualizando-o e possibilitando o surgimento de novas perspectivas para eles e conseqüentemente para os seus clientes.

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 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os principais conceitos, necessários ao desenvolvimento da pesquisa e será dividido em 4 (quatro) partes: Gestão Empresarial, Redes de Empresas, Gestão do Conhecimento nas Redes de Empresas e Análise de Redes Sociais.

2.1 Gestão Empresarial

Para melhor compreensão da Administração e dos desafios enfrentados pelos administradores, se faz necessária a visualização da empresa de uma forma ampla. Entende-se que a empresa é um sistema aberto que interage com o ambiente onde ela está inserido. Essa interação é abrangente e envolve aspectos políticos, culturais, econômicos e sociais e agentes como o mercado financeiro, o governo, a comunidade, os clientes e fornecedores, os sindicatos. É a partir dessas relações que a empresa obtém os recursos necessários à sua existência, sejam eles, humanos, financeiros ou materiais (SILVA, 2002).

A gestão destes recursos faz com que a empresa se divida em áreas interdependentes, que possibilitam à ela atingir os seus objetivos.

No entanto, a realização deste trabalho é uma tarefa que traz dificuldade para os empresários, especialmente nas pequenas empresas. Tal dificuldade é expressa na já citada pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007). As questões relacionadas à Gestão do negócio representam 34% dos motivos de encerramento de empresas deste porte no Brasil. Loddi *apud* Scaborough e Zimmerer (1996) corroboram com os dados da pesquisa, ao afirmarem que os pequenos empresários que não se atentarem para a Gestão de suas empresas poderão fazer parte desta estatística. Na sequência apresentam-se as principais áreas da Gestão Empresarial, bem como as principais atividades relacionadas a cada uma delas.

2.1.1 Marketing

Instrumento de importância crescente na Gestão Empresarial, o Marketing, tem a sua origem em meados do século XX. Até a década de 1940, as organizações empresariais dividiam a comercialização do seu produto em duas grandes áreas: Criação do Objeto/Produção e venda deste objeto/ Marketing, sendo que uma tinha pouca ou nenhuma influência sobre a outra. As tarefas de Marketing estavam associadas ao conceito de venda e buscava gerar demanda para o produto, por meio da propaganda e da venda pessoal (SILVA; MINCIOTTI, 2005).

A partir da década de 1950, no entanto, o Marketing passa a focar as suas ações no consumidor, colocando-os no centro das atenções das empresas. Nessa etapa denominada por Schewe e Smith (1982) como era do Marketing, os profissionais da área perceberam que a percepção dos consumidores em relação aos produtos não era igual. Assim, havia a necessidade de diversificação visando atender aos diferentes perfis de clientes.

Desde essa época, no entanto, o Marketing evoluiu, passou por diversas transformações chegando ao seu conceito atual. Para Toledo (2005) o conceito de Marketing envolve essencialmente 3 (três) dimensões. São elas:

Dimensão Filosófica: Refere-se à filosofia que direciona as ações de Marketing da empresa em relação ao mercado e aos seus clientes

Dimensão Funcional: Refere-se À razão de ser do Marketing seus objetos e seus objetivos: de criação, estímulo e desenvolvimento do processo de troca, gerando valor para a empresa e seus clientes.

Dimensão Gerencial: Refere-se ao conjunto de atividades e tarefas que viabilizam o processo de troca pela empresa.

Para Kotler e Armstrong (1997), O Marketing empresarial é um instrumento utilizado pela empresa no processo de satisfação do cliente. Para os autores se um profissional de Marketing conseguir identificar as necessidades do cliente, desenvolver produtos com valor superior, atribuir a eles preços adequados à sua proposta de valor e realizar a promoção com eficiência, haverá maior facilidade para a realização de vendas. Os autores definem Marketing como “o processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores com outros.”

Para Pereira et al (2009) no contexto de Marketing há dois elementos ligados fortemente. Os conceitos de mercado e de marketing. Para os autores, não é possível definir Marketing sem que se apresente a definição de mercado. Assim, Churchill Jr e Peter (2000) definem Mercado como Indivíduos ou organizações com desejo e capacidade de comprar bens e serviços. Já Marketing é definido pelos autores como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção, e distribuição de ideias a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Pereira et al (2009) diferenciam ainda dois contextos onde o Marketing está inserido: A Teoria e a Administração de Marketing. Para os autores essa diferenciação é complexa, visto que o desenvolvimento de Teorias de Marketing visa solucionar problemas encontrados na prática, o que faz do Marketing uma ciência em constante processo de mutação. As leis desenvolvidas pela teoria de Marketing não se perpetuam e são alteradas a partir das praticas das organizações que suscitam novas teorias. Assim, os autores afirmam que a Administração de Marketing surgiu antes da criação de suas teorias. A partir das dificuldades encontradas nesse processo, surgiram as teorias de Marketing.

A Administração de Marketing é uma atividade desenvolvida nos níveis estratégico e tático-operacional. Sendo o Marketing Estratégico voltado para a escolha do produto e mercado a ser explorado pela organização, enquanto o Marketing Tático-Operacional define os Planos e Orçamentos de Marketing necessários para o alcance dos objetivos propostos pela Organização (TOLEDO, 2005). O Quadro 2 a seguir apresenta uma definição quanto a essas dimensões da Administração de Marketing.

Quadro 2: Dimensões da Administração de Marketing

Administração de Marketing	
Atividades Estratégicas	Atividades Tático-Operacionais
Análise de Oportunidades	Análise de Mercados Atuais
Ciclo de Vida do Produto	Identificação do Objeto de Compra
Segmentação	Delineamento do Mercado
Portfólio de Produto	Motivação de Compra
Competitividade	Organização de Compra
	Operação de Compra
Decisões	Decisões
Escolha do Segmento-alvo	Produto
Posicionamento	Preço
Estratégia Competitiva	Comunicação
Estratégia de Crescimento	Distribuição
	Transação
	Pós Transação

Fonte: Toledo, Khauaja (2005).

Assim, de acordo com o autor as atividades estratégicas de Marketing tem foco no longo prazo e estão centradas em alguns elementos:

- Análise das necessidades dos Clientes
- Seleção dos Segmentos que sejam atrativos e que possam ser atendidos de forma superior pela empresa
- Escolha dos principais atributos da empresa a serem enfatizados ou como definiu o autor, escolha do Posicionamento de Marketing mais adequado
- Ajustamento do produto e comunicação visando atingir os segmentos visados.
- Oferta de atendimento e acompanhamento dos clientes no período Pós venda.

A definição pelo autor das atividades Tático-Operacionais de Marketing remete ao conceito do Composto de Marketing. Kotler e Armstrong (1997) o definem como o grupo de ferramentas táticas controláveis de Marketing utilizado com o objetivo de produzir as respostas que deseja do mercado-alvo. De acordo com Waterschoot (1992), o conceito de Composto de Marketing foi desenvolvido inicialmente por Neil Borden, em 1953. Borden desenvolveu um trabalho baseado nas ações de James Culliton onde descreveu o executivo de negócios como um profissional que combinava em suas atividades diversos ingredientes para obter

sucesso. A partir de então a expressão Composto de Marketing, passou a assumir a conotação de junção de diversos ingredientes para a obtenção de um resultado. Para Kotler e Keller (2012) tais ingredientes denominados pelos autores como variáveis controláveis de Marketing são os seguintes:

Produto: Refere-se a decisões relacionadas ao produto e suas características como a variedade de produtos, a qualidade, características, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções.

Preço: Trata-se de decisões relacionadas ao preço e aspectos a ele relacionados como a política de descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento oferecidas.

Praça: Refere-se a decisões relacionadas à distribuição dos produtos da empresa. Considera aspectos ligados aos canais de distribuição oferecidos, a cobertura, os locais de venda, o estoque de materiais e os meios de transportes a ser utilizados.

Promoção: Refere-se a decisões relativas à comunicação e divulgação do produto junto ao cliente. Considera aspectos ligados à promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

Para os autores o Composto de Marketing de uma empresa representa a visão das ferramentas de marketing disponíveis para auxiliar no processo de influenciar e satisfazer os compradores. Ou seja, cada ferramenta do Composto de Marketing será utilizada no sentido de oferecer benefícios ao cliente,

Assim, pode-se concluir que o Marketing é uma atividade vital para as empresas, visto que a satisfação dos clientes é um dos principais aspectos a serem trabalhados pelas empresas. Cabe ao Marketing identificar tais necessidades dos clientes satisfazê-las por meio de pesquisas e atividades direcionadas a esse fim.

2.1.2 Logística

Com origem na área militar, onde era desenvolvida com objetivo de oferecer às forças armadas melhores condições de movimentação, abastecimento, alojamento e transporte das tropas, ou seja, todos os meios necessários para a sobrevivência da tropa no campo de batalha, a Logística vem sendo utilizada de forma intensa pelas empresas (PLATT; CURY, 2007). Ballou (2006) define a Logística como o processo de planejamento e gerenciamento estratégico da operação empresarial, por meio da

implementação e controle de um fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias primas, estoque em processo, produtos acabados e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às necessidades dos clientes. Lavratti e Ehrardt (2007) simplificam esse conceito ao afirmar que a Logística tem como tarefa essencial entregar:

- O produto certo,
- No lugar certo,
- Na hora certa,
- Na quantidade certa,
- Na qualidade certa,
- No estado de conservação certo,
- Com o custo certo.

Com base nessa definição pode-se afirmar que, a logística é utilizada no mundo empresarial para facilitar o fluxo de bens e serviços entre toda a cadeia produtiva da empresa desde os fornecedores até o consumidor final.

Embora necessária para a atividade empresarial, o estudo e a atividade logística é relativamente recente tendo seu desenvolvimento a partir da segunda guerra mundial. No Brasil é ainda mais recente, tendo sido intensificada no início da década de 1990 (PLATT; CURY, 2007). É atualmente uma atividade de abordagem gerencial que visa integrar todas as atividades que se relacionam direta ou indiretamente com os fluxos físicos, financeiros e de informações da organização.

Tendo como foco esse objetivo Ballou (2006) definiu as principais atividades desenvolvidas pela Logística Empresarial. O autor as classificou em dois grupos: Atividades Chave e Atividades de Suporte. O Quadro 3 a seguir apresenta essa classificação.

Quadro 3: Principais atividades de Logística Empresarial

Atividades Chave	Atividades Suporte
Administração da Armazenagem e Transporte	Armazenagem
Gestão da Cadeia de Suprimentos	Compras Definição de critérios para a avaliação
Administração e Controle de Estoques	Controle da entrada e saída de materiais Realização de inventários
Gestão da Qualidade	Cooperação com a Produção Manutenção de Informações

Fonte: Ballou (2006)

Assim de acordo com essa classificação são Atividades Chave:

Administração da Armazenagem: Identificação e gestão dos principais custos da armazenagem e transporte, treinamento de motoristas e equipe de funcionários, busca por meios para redução de custos e melhoria no trabalho executado. Seleção do meio de transporte mais adequado para a empresa, definição do roteiro de transporte, programação de veículos e processamento de reclamações.

Gestão da Cadeia de Suprimentos: Definição de critérios para a escolha de fornecedores, análise de desempenho desses fornecedores com base nos critérios estabelecidos e desenvolvimento de novos fornecedores.

Administração e controle de Estoques: Elaboração de políticas para a estocagem de matérias primas e produtos acabados, determinação do tamanho e pontos de estocagem. Registro de entradas e saídas de materiais no estoque, realização de inventário periódico e identificação das possíveis falhas ocorridas no processo

Gestão da Qualidade: Estabelecimento formal de Padrões de Qualidade e realização de auditorias periódicas e acompanhamento constante visando atingir e manter tais Padrões.

O autor afirma que a separação entre atividades chave e atividades de suporte se faz necessária, pelo fato das atividades chave contribuírem com a maior parte dos custos logísticos totais. Além disso, as atividades suporte, apresentadas na sequência, não são necessárias para todas as empresas. São atividades de suporte:

Armazenagem: Determinação do espaço, do layout e da disposição do estoque.

Manuseio de Materiais: Determinação dos equipamentos, estabelecimento das políticas e prazos da reposição de equipamentos e dos procedimentos de coleta de pedidos.

Compras: Seleção de fontes de suprimento e o gerenciamento do momento e quantidade a ser adquirida.

Embalagem: Projeto para manuseio, estocagem e proteção para evitar possíveis perdas e facilitar a movimentação do material.

Cooperação com a Produção: Especificação da sequência, tempo e volume de produção.

Manutenção de Informações: Coleta, arquivo e manipulação de informações, análise de dados e procedimentos de controle.

Embora seja uma atividade de importância reconhecida para a Gestão Empresarial, Platt e Cury (2007) afirmam que as atividades relacionadas à área ainda não se encontram em posição de destaque nos organogramas das empresas, não fazendo parte das decisões e planejamento estratégico. Os autores acreditam que, contrariando a constatação de Ballou (2006), de forma geral a Logística ainda é realizada de maneira operacional suprimindo necessidades de outras áreas sem uma perspectiva mais abrangente focada nas necessidades dos clientes e de toda a cadeia de suprimentos, fazendo com que a atividade logística esteja oferecendo poucas soluções para as empresas pesquisadas.

Assim, pode-se afirmar que a Logística é uma atividade necessária para o sucesso na Gestão Empresarial. Para tanto necessita ser desenvolvida considerando o seu papel estratégico no processo de tomada de decisões pelas empresas e não apenas de forma operacional. Esse papel estratégico possibilitará à Logística a oferta de soluções para os gestores empresariais, evitando assim, que a sua capacidade seja subaproveitada.

2.1.3 Administração de Recursos Humanos

As empresas de modo geral para obter sucesso necessitam considerar em suas estratégias além dos aspectos financeiros e mercadológicos outro aspecto, também fundamental: o aspecto humano. Empresas são constituídas por pessoas. Essa constatação faz com que os Departamentos de Recursos Humanos das Empresas passem a desempenhar um papel importante na execução da estratégia empresarial. Se no passado a gestão da equipe de profissionais era desenvolvida pelo Departamento Pessoal, responsável por tratar das questões burocráticas das relações entre as empresas e seus colaboradores, esse processo evoluiu bastante com o crescimento das empresas e provocou muitas mudanças no trabalho de Recursos Humanos (GIRARDI, 2001).

Para Dutra (2006) o atual momento empresarial necessita de um trabalho integrado entre as empresas e os seus colaboradores onde há busca mútua de junção de valores trazendo ganhos de aprendizagem e competência. Tal situação

leva a alguns desafios para os profissionais da área. O principal desafio é, segundo Viegas e Ckagnazaroff (2012), a mudança das práticas e políticas Recursos Humanos, além das alterações na mentalidade, valores e cultura organizacional. Diante desse cenário o RH necessita assumir funções cada vez mais complexas (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). Para os autores se faz cada vez mais necessária uma maior contribuição do RH para os resultados das empresas. Evans et. al. (2002) após a realização de uma série de pesquisas na Europa e Estados Unidos afirmaram que essa relação entre a Gestão de Recursos Humanos e os resultados empresariais pode ser explorada por três diferentes etapas:

- A do construtor que edifica os fundamentos de RH;
- A de parceiro das mudanças alinhando a equipe às demandas e ao ambiente externo;
- E o navegador, auxiliando à organização diante dos paradoxos e contradições do mundo globalizado.

Para Tanure et. al. (2007) essa realidade de um departamento de Recursos Humanos assumindo funções estratégicas ainda não está presente em todas as empresas brasileiras. Apenas as grandes empresas internacionalizadas atingiram esse estágio. Os autores afirmam que as empresas brasileiras especialmente as pequenas e médias empresas ainda se encontram em um estágio anterior ao do construtor. Tal estágio é denominado pelos autores de executor. Nessas empresas o RH atua apenas registrando as pessoas e acompanhando as suas movimentações. Tais atividades são denominadas pelos autores como funções meramente burocráticas cartoriais.

Essa situação não é uma realidade apenas das empresas brasileiras. De acordo com Elvira e Davilla (2005), na América Latina de modo geral a atuação do RH é muito semelhante à realidade das pequenas e médias empresas brasileiras. Tanure, Evans e Cançado (2010), acreditam que a Gestão de RH com qualidade deve considerar as quatro faces do RH: Executor, Construtor, Parceiro das Mudanças e Navegador. Para tanto, são muitas as tarefas das equipes de Recursos Humanos nas empresas. De acordo com Pitangui, Truzzi, Barbosa (2009), o foco das atividades de Gestão de Recursos Humanos, denominada por eles como Gestão de Pessoas é o desenvolvimento da equipe de profissionais da empresa. O

Quadro 4, a seguir, apresenta a evolução da Gestão de Recursos Humanos nas empresas e apresenta as principais atividades em cada fase dessa evolução.

Quadro 4: Concepção da Gestão de Recursos Humanos e principais atividades desenvolvidas em cada etapa

Concepção de RH e seu foco Principal		Atividades de RH
Departamento	Pessoal: Manutenção dos	Administração de salários e benefícios • Recrutamento e Seleção; • Treinamento
Funcionários		
Recursos Humanos:	Satisfação dos	Administração de salários e benefícios; • Recrutamento e Seleção; • Treinamento; • Avaliação de Desempenho Gestão do Clima Organizacional da Empresa
Funcionários		
Gestão de Pessoas:	Desenvolvimento dos	Administração de salários e benefícios; • Recrutamento e Seleção; • Treinamento; • Planejamento de carreira; • Avaliação de desempenho; • Gestão participativa; • Desenvolvimento organizacional
funcionários		

Fonte: Pitanguí, Truzzi, Barbosa (2009)

De acordo com os autores o atual cenário empresarial exige da empresa uma postura de Gestão de Pessoas. No entanto, as pequenas empresas, dentre outras coisas em virtude do seu porte, não conseguiram ainda atingir esse patamar. Para os autores elas ainda se encontram no estágio anterior, onde o foco é a satisfação dos empregados. Assim as atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais da área são as seguintes:

Gestão de salários e benefícios: Acompanhamento dos salários e benefícios ofertados aos profissionais no mercado e adequação da oferta da empresa, visando recrutar e manter os melhores profissionais em seu quadro. Cesar, Coda e Garcia (2006) consideram o trabalho uma *commodity* adquirida pelo empregador junto ao empregado de acordo com preços estabelecidos pelo mercado. Cabe à empresa encontrar o equilíbrio para ofertar. No entanto, para os autores, outros aspectos devem ser considerados além das questões financeiras.

Recrutamento e seleção: Refere-se ao levantamento interno e externo visando à identificação de possíveis candidatos aos cargos oferecidos pela empresa

(PITANGUI, TRUZZI, BARBOSA, 2009). São práticas que permaneceram imutáveis ao longo de muito tempo. Buscava-se por meio de abordagens padronizadas, encontrar a pessoa certa para a função certa. Atualmente, com a necessidade de uma atuação mais estratégica, o gestor de RH deve buscar pessoas para a organização e não para uma função específica (CESAR, CODA E GARCIA, 2006). Assim, se a equipe de profissionais da empresa é considerada fator essencial para o sucesso, o trabalho de Recrutamento e Seleção tem grande importância na execução da estratégia da empresa e pode ser considerado um fator de vantagem competitiva.

Treinamento: Trata-se do processo de identificação das necessidades de treinamentos dos funcionários e planejamento para a execução desses treinamentos, incluindo cronograma, planilha de custos e resultados esperados para o programa. De acordo com Cesar, Coda e Garcia (2006), as atividades de treinamento possibilitam o desenvolvimento da equipe de profissionais e por essa razão são fundamentais para o crescimento de uma organização.

Para os autores quatro aspectos são fundamentais para a ampliação dos programas de treinamento e Desenvolvimento das Empresas. São eles: fatores estratégicos, política e personalidade da empresa, restrições de tempo e mobilização para mudanças. Os fatores estratégicos referem-se às mudanças tecnológicas ou de mercado que necessitam ser atualizadas para que a empresa atinja os seus objetivos. O aspecto relacionado à personalidade da empresa, refere-se aos aspectos da cultura empresarial quanto ao investimento no desenvolvimento da equipe de funcionários. O aspecto tempo refere-se às questões operacionais. Trata-se de um planejamento para a cobertura temporária dos postos de trabalho, possibilitando a participação nos treinamentos. A mobilização para mudança é o alinhamento da necessidade de mudanças sugeridas pelo RH com as necessidades das demais áreas da empresa.

Assim, pode-se concluir que acompanhar as necessidades de aprimoramento da equipe e desenvolver programas de treinamento para suprir essas necessidades é um investimento que poderá oferecer a possibilidade de evolução dos profissionais e conseqüentemente dos processos empresariais e da empresa em si.

Avaliação de desempenho: De acordo com Caetano (2008) trata-se do processo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho de indivíduos, de acordo com os objetivos da empresa.

Franco (2009) acredita que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de aprendizagem e melhoria contínua das empresas. Para o autor, a atribuição de responsabilidades e o acompanhamento dos resultados dessa delegação por meio da avaliação de desempenho pode levar a avanços na performance das organizações.

No entanto, cabe ressaltar que há algumas dificuldades no processo de avaliação de desempenho. O principal deles é a definição de critérios para a medição. Caetano (2008), afirma que existem 4 enfoques para a avaliação de desempenho nas empresas. São eles:

Avaliação com foco nas Pessoas: Método mais tradicional de avaliação de desempenho. A avaliação é feita pelo superior imediato, por meio de escala qualitativa ou quantitativa. Método considerado perverso pelo autor, vem sendo gradativamente substituído desde a década de 1970.

Avaliação com foco nos Comportamentos: Desenvolvida como alternativa à avaliação com foco nas Pessoas. Tem por objetivo medir o desempenho comportamental. Pode focar 3 (três) aspectos: a forma como o colaborador realiza o seu trabalho, a descrição precisa do comportamento do colaborador e o registro dos comportamentos que influenciam significativamente o seu desempenho, permitindo a intervenção dos aspectos realmente críticos no comportamento do colaborador.

Avaliação com foco na comparação com outros colaboradores: Feita por ordenação simples entre os colaboradores daquele com melhor para aquele com pior desempenho. Também pode ser feita de forma dirigida, formando subgrupos onde essa comparação será realizada ou mesmo por pares, comparando o desempenho do colaborador com cada um dos demais colaboradores.

Avaliação com foco nos Resultados: É desenvolvido considerando o desempenho da empresa como um todo. É realizada comparando os resultados obtidos com aqueles projetados pela empresa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da equipe, visto que, por meio do seu desenvolvimento o colaborador obtém as informações relativas ao seu desempenho e pode, de acordo com as essas observações e com o apoio da organização, buscar aprimoramento do seu trabalho.

Pode-se concluir que a Gestão de Recursos Humanos é essencial para as organizações se destacarem, visto que atuam no desenvolvimento de ferramentas

essenciais para o sucesso organizacional: As pessoas. No entanto, cabe ao RH das empresas a busca constante pela atualização e a ação de forma estratégica e focada nos resultados e objetivos empresariais.

2.1.3 Administração Financeira

A Administração Financeira e os seus recursos e técnicas, representam alguns dos principais componentes do processo de Gestão Empresarial sendo um dos principais fatores considerados na busca pelo sucesso por empresas em todo o planeta.

O estudo da Administração Financeira tem sua origem no termo finanças definido por Gitman (2004), como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. O autor subdivide os estudos de finanças em duas grandes partes: Os serviços financeiros e a Administração Financeira. Ainda de acordo com o autor os serviços financeiros referem-se às atividades de desenvolvimento de serviços que visam a assessorar as pessoas e organizações. A segunda parte, a Administração Financeira, por sua vez refere-se à gestão financeira das empresas e às tarefas do profissional que realizará essa atividade: o Administrador Financeiro.

A Administração Financeira se originou a partir de teorias das áreas de Contabilidade e Economia e se tornou independente a partir de um processo de evolução e do surgimento de teorias e métodos, indispensáveis para a gestão dos negócios atualmente (LODDI, 2008).

Weston (1969) definiu a Administração Financeira como a área responsável pelos recursos financeiros da empresa. Ainda de acordo com o autor, o administrador financeiro deve zelar pela sua rentabilidade e liquidez. Os cuidados com a rentabilidade visam atender o desejo dos sócios e proprietários do negócio. Já a liquidez, dará maior tranquilidade a parceiros do negócio como fornecedores e demais credores. Gitman (2004) ressalta que o Administrador Financeiro deve gerir os recursos financeiros de qualquer tipo de empresa seja ela privada, pública, grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos e otimizar a utilização destes recursos.

O conjunto de técnicas e ferramentas da Administração Financeira deve ser utilizado com o intuito de contribuir para que a empresa alcance o seu principal

objetivo: A maximização do retorno aos investidores. (WERNKE,2008; LODDI, 2008).

Assaf Neto (1998), define a atividade de administrar as finanças de uma empresa como um processo de tomada de decisão que envolve os seguintes aspectos: A captação de recursos, decisões de financiamento e aplicação dos valores levantados para as decisões de investimentos. Braga (1995) acrescenta a estas atividades a destinação do lucro obtido através das atividades empresariais.

Para Robichek e Myers (1971) o papel da Administração Financeira no processo empresarial se resume à busca por resposta para as seguintes perguntas:

- Que ativos devem ser adquiridos pelas empresas?
- Qual o volume de fundos a serem empregados?
- Qual a forma de financiamento dos recursos necessários?

Para encontrar respostas para as questões apontadas por Robichek e Myers (1971) o administrador financeiro possui algumas atribuições e responsabilidades. Gitman (2004), Wernke (2008) e Silva (2010), definiram as principais atribuições do administrador financeiro no processo de gerenciamento dos recursos financeiros das empresas. Tais atribuições independem do porte, ramo ou objetivos da empresa. O Quadro 5 aponta as principais atribuições do Administrador Financeiro, segundo os autores citados.

Quadro 5: Principais atribuições do Administrador Financeiro

Atribuições do Administrador Financeiro
Gestão do Caixa
Concessão de Crédito
Administração de Cobrança
Captação de Recursos
Decisões de Investimento
Planejamento e Controle Financeiro
Gestão dos Custos e Preços
Mensuração do Desempenho Econômico/Financeiro

Fonte: Adaptado de Gitman (2004), Wernke (2008) e Silva (2010)

A partir desta definição, elabora-se a seguir um detalhamento quanto a cada uma das práticas citadas, visando uma maior compreensão quanto às atribuições do Administrador Financeiro e seus impactos na Estratégia Empresarial.

Gestão do Caixa: Consiste na avaliação constante do fluxo de pagamentos e recebimentos que a empresa possui, assim como a verificação dos saldos em

períodos futuros (WERNKE, 2008). De acordo com Gitman (2004), a principal ferramenta nessa avaliação é o Fluxo de Caixa que registra a movimentação financeira da empresa em determinado período. Trata-se de um documento que registra toda a previsão de entradas e saídas de caixa. Para a composição do fluxo de caixa são consideradas, além do caixa da empresa, as suas contas correntes em bancos parceiros. O uso do fluxo de caixa permite à empresa antecipar o processo de tomada de decisão por parte dos gestores.

Concessão de crédito: Refere-se à atividade em que a empresa realiza a sua venda baseada na confiança de que o seu cliente irá honrar o compromisso assumido através do pagamento posterior. Para tanto se faz necessária definição de critérios para concessão de tais prazos para pagamento nas compras realizadas pelos clientes. (CHAIA, 2003). De acordo com Souza e Chaia (2000) a determinação dos critérios para a concessão de crédito, bem como as políticas de concessão devem ser frutos de análises consistentes pelas empresas visto que uma política baseada em critérios excessivamente cautelosos pode resultar numa queda no volume de vendas da empresa. Do mesmo modo uma política com excessivo arrojo, pode aumentar a inadimplência e conseqüentemente reduzir a rentabilidade do negócio, ampliando de forma simultânea o seu risco.

Administração da cobrança: Refere-se ao acompanhamento do pagamento das vendas a prazo pelos clientes e na utilização de técnicas e ferramentas de cobrança em caso de atrasos. Esse acompanhamento se faz necessário em virtude de possíveis falhas que podem ocorrer durante o processo de concessão de crédito. Souza e Chaia (2000) denominam os processos adotados para o recebimento de dívidas em atraso como Política de Cobrança. A definição e aplicação das políticas de cobrança são atribuições do Administrador Financeiro.

A política de cobrança utilizada pela empresa deve ser planejada do ponto de vista estratégico, visto que quando executada de forma precipitada pode trazer reflexos nas vendas e mesmo nas relações internas da empresa.

Captação de recursos: Refere-se à obtenção dos recursos necessários para saldar as obrigações da empresa, quando não há saldo em seu caixa. Essa atividade consiste em decidir dentre as alternativas disponíveis qual a mais viável. As opções de financiamento se dividem em 2 (dois) grandes grupos: Capital Próprio e Capital de Terceiros. O Capital Próprio refere-se aos recursos fornecidos pelos

sócios ou acionistas. O Capital de Terceiros é aquele obtido a partir da contração de dívidas (GITMAN, 2004; WERNKE, 2008).

Verifica-se que as decisões quanto à captação de recursos da empresa são de extrema importância para o sucesso da atividade empresarial. Essas decisões influenciam diretamente na rentabilidade do negócio em função do custo de captação dos recursos e até mesmo na sua sobrevivência visto que o excesso de compromissos assumidos pela empresa e a não obtenção de recursos para quitá-los pode aumentar o seu risco e até mesmo levá-la à falência.

Decisões de investimento: Refere-se ao processo de alocação dos recursos da empresa de forma a aumentar a sua rentabilidade e promover o seu crescimento. As decisões de investimento referem-se às escolhas relativas às aplicações dos recursos disponíveis à empresa. Neste processo, cabe ao Administrador Financeiro identificar, avaliar e selecionar as alternativas de aplicação de recursos. Deve haver uma grande interação entre as decisões de financiamento da empresa – Captação de Recursos, e as decisões de investimento – Aplicação de Recursos (ASSAF NETO, 1997).

As decisões de investimentos representam uma função determinante para a perpetuação do negócio das empresas. São os resultados dessas decisões que farão com que a empresa se atualize e se adeque às exigências do mercado de clientes e dos proprietários. Cabe ao Administrador Financeiro identificar as opções mais adequadas à empresa, considerando o seu perfil e as expectativas em seu entorno.

Planejamento financeiro: Refere-se ao processo de coordenação dos recursos disponíveis pela empresa na busca pelos objetivos propostos. Nesta situação são consideradas três fases de planejamento que compreendem o Planejamento Estratégico, Operacional e Financeiro. Cabe ao Administrador Financeiro a elaboração da etapa financeira desse processo (SÁ E MORAES, 2005).

O Planejamento Financeiro considera ações que afetam a empresa no curto e no longo prazo. O Planejamento Financeiro de Longo Prazo, juntamente com os Planos de Marketing e Operações orientam a empresa na direção de seus objetivos estratégicos. O Planejamento Financeiro de Curto Prazo determina as providências a serem tomadas no curto prazo e o impacto destas providências (GITMAN, 2004).

O Orçamento Empresarial é o documento que formaliza o Planejamento Financeiro. Consiste na elaboração de um plano geral de ação da empresa,

considerando os objetivos estabelecidos para o curto, médio e longo prazo. Necessita de flexibilidade na sua elaboração, para que haja a possibilidade de alterações no momento em que novas demandas e situações não previstas surjam. Ele cumpre três funções básicas na empresa: Planejamento, Organização e Controle (WERNKE, 2008).

Garcia, Bedoya e Rios (2010) afirmam que a ausência de capacitação dos empresários e gestores de negócios em relação ao tema Administração Financeira gera algumas falhas na elaboração do Planejamento Financeiro. Essas falhas fazem com que essa importante ferramenta de Gestão não seja utilizada em sua plenitude, levando a uma contribuição abaixo do seu potencial durante o processo de formulação da Estratégia Empresarial.

Gestão de custos e preços: A Gestão de Custos e Preços é fruto da utilização de informações geradas pela Contabilidade e interpretada pelos gestores, sendo essa interpretação, fundamental para estruturar o seu processo decisório (COSTA, 2011). São três as principais funções da Gestão de Custos nas empresas:

- Controlar o volume de gastos empresariais
- Analisar a viabilidade do negócio
- Formular o preço de venda dos produtos

Assim, para que se possa realizar a gestão de uma empresa, se faz necessária a apuração de todos os custos e despesas envolvidos no seu processo de produção e administração. As informações geradas por essa atividade de gestão serão imprescindíveis para o processo de gerenciamento e tomada de decisões empresariais.

Mensuração do desempenho econômico/financeiro: Refere-se à atividade de verificação dos resultados obtidos pela empresa, visando analisar se estão de acordo com as necessidades e expectativas dos proprietários e gestores. Para tanto se faz necessária a utilização de alguns indicadores de avaliação, que verificam o desempenho da empresa em determinado período a partir de informações geradas pela sua contabilidade (IUDICIBIUS, 2009).

Tais análises, exigem das empresas, a manutenção registros de todas as suas operações e atividades. Kassai e Nova (2006) afirmam ser esse um grande desafio para as pequenas empresas brasileiras. Para os autores a gestão dos pequenos negócios e o seu processo de tomada de decisão ocorrem de maneira

intuitiva, visto que poucos são os dados por elas gerados. Tal situação é um dos fatores que contribuem para as altas taxas de juros praticadas por bancos e financeiras e conseqüentemente para os baixos índices de endividamento das pequenas empresas brasileiras. Este pode ser também um dos fatores geradores dos índices de mortalidade observados, visto que a ausência de dados para a análise de desempenho da empresa pode levar os seus gestores a tomada de decisões equivocadas (KASSAI; NOVA, 2006).

2.2 Redes de empresas

Nas últimas décadas, o tema Rede de Empresas passou a ser objeto de estudos de diversos pesquisadores no Brasil e pelo mundo. Esse interesse crescente se dá dentre outras coisas pelas possibilidades de ganhos competitivos proporcionados às empresas participantes de tais Redes e se intensificou a partir dos casos de sucesso dos Distritos Industriais italianos e do Vale do Silício, nos Estados Unidos (GRANDORI; SODA, 1995). Em ambos os casos, foi possível notar que a participação de empresas nesse tipo de aglomerado trouxe aos seus membros vantagens competitivas. Embora os estudos tenham se intensificado nas últimas décadas, não se trata de um tema recente. Marshall (1984), já abordava o tema em suas pesquisas no início do século quando notou que a presença concentrada de empresas em uma região poderia trazer a essas empresas alguns benefícios e vantagens competitivas inatingíveis em caso de atuação isolada (GARCIA, 2006).

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

Jarillo (1988) define uma Rede de Empresas como acordo entre empresas distintas, mas que se relacionam, possibilitando a essas uma vantagem competitiva frente às empresas que não participam desse grupo. Essa atuação em conjunto recebeu de diversos autores definições e conceituações diferentes. São muitos os termos relacionados com a atuação conjunta de empresas. Porter (1998), consagrou o termo *cluster* utilizado por ele para definir os aglomerados industriais. Para o autor

um cluster é uma concentração de empresas em um espaço geográfico delimitado em que as empresas de um setor específico se relacionam, gerando benefícios para os seus participantes. Schimitz e Nadvi (1999) corroboram com essa definição ao denominar o cluster como uma concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição e que visa à participação em mercados globais.

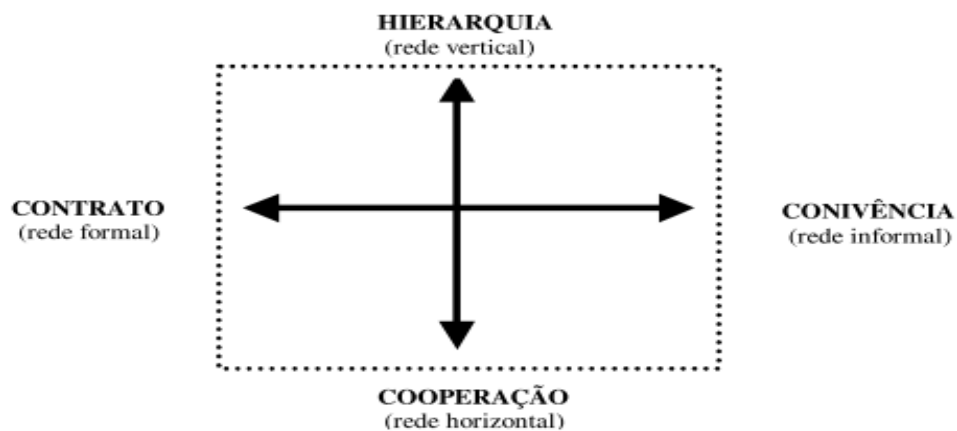
Outro termo constantemente associado aos agrupamentos de empresas em Rede é o Arranjo Produtivo Local (APL), utilizado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e também por instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). O termo se assemelha com a definição de cluster apresentada pelos autores mencionados anteriormente, apenas se mostrando mais abrangente ao considerar não só as empresas como parte do aglomerado, mas também as próprias instituições de apoio. Lastres e Cassiolato (2003), assim definem os APLs:

“Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.”

Outro termo constantemente utilizado para definir os agrupamentos empresariais são os Distritos Industriais. Humphrey (2003) os define como redes de empresas de pequeno porte cuja relação se dá através da divisão do trabalho e da especialização, enriquecendo as capacidades coletivas e possibilitando economias de escala. Para o autor os ganhos proporcionados pelos Distritos Industriais se devem especialmente à rede de cooperação estabelecida entre os seus membros e também à competição existente entre eles, que possibilitam a evolução constante de produtos e processos através da inovação.

Cabe ressaltar que cada agrupamento de empresas possui características individuais o que justifica os diversos conceitos a eles atribuídos. Sendo assim, há diferenças na forma como as relações são estabelecidas. Nesse sentido, Marcon e Moinet (2000) contribuíram ao criar 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 1.

Figura 1: 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. Assim, 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), 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).

Nota-se, ao estudar as Redes de empresas muitos aspectos convergentes entre os conceitos desenvolvidos para abordar o tema. Essa convergência foi objeto de estudo de Van Dijk (1994), que analisou os principais autores e conceitos desenvolvidos para tratar as redes de empresas e identificou as principais características apontadas pelas pesquisas. Nesse trabalho, o autor dividiu tais características em dois grupos: aquelas que são comuns a grande parte dos pesquisadores do tema e aquelas que encontram pouca evidência empírica. O Quadro 6, apresentado a seguir mostra um resumo dessas características evidenciadas pelo autor.

Quadro 6: Características dos agrupamentos de empresas

Características comuns	Características com baixa evidência empírica
Relações interfirmas	Participação Governamental
Existência de Cooperação e Competição	Compromisso social
Grande número de empresas	Disposição para trabalho conjunto
Proximidade Geográfica	Espírito Empreendedor e especialização difundidos
Especialização Setorial	Valores locais comuns e consenso
Capacidade de Inovação	

Fonte: Adaptado de Van Dijk (1994)

O autor afirma que as principais características das redes de empresas são as relações interfirmas, por meio da cooperação e da competição, o grande número de empresas participantes, proximidade geográfica, a especialização setorial e a capacidade de inovação. Verifica também que os governos têm baixa participação no desenvolvimento dos grupos, o espírito empreendedor dos participantes também é pouco difundido. Apesar do objetivo de obtenção de vantagens pela atuação conjunta, há baixa disposição dos proprietários de empresas para a realização de atividades de cooperação.

Cabe ressaltar que as definições apresentadas pelos diversos autores convergem em muitos aspectos, como mostra Van Dijk (1994). Essa convergência revela a similaridade dos conceitos utilizados. Assim, no presente trabalho ao

mencionar os diversos grupamentos empresariais será utilizado o termo Rede de Empresas.

2.2.1 Benefícios proporcionados pelas redes de empresas

Um aspecto importante no estudo das Redes de empresas é o fato de a quase totalidade dos autores citados tratarem das vantagens competitivas geradas aos participantes como produto e objetivo da atuação conjunta. Essas vantagens obtidas por meio dessa atuação em grupo podem ser as principais razões para o crescente aumento do interesse de pesquisadores, empresários e governantes pelo tema, visto que o agrupamento de empresas é uma estratégia utilizada para aumentar o crescimento e a competitividade não só de empresas, mas também de regiões e países (PORTER, 1998). Na sequência são listados alguns dos principais benefícios apresentados pelos autores como produto da ação conjunta entre empresas.

Acesso a insumos e mão de obra especializada: a concentração de empresas em uma região permite uma especialização dos trabalhadores desta região (MARSHALL, 1984; PORTER, 1998;).

Escala de poder e mercado: Resultado do crescimento do número de participantes da Rede. Quanto maior o número de empresas maior a capacidade de obter escala e poder de mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CUNHA, 2002).

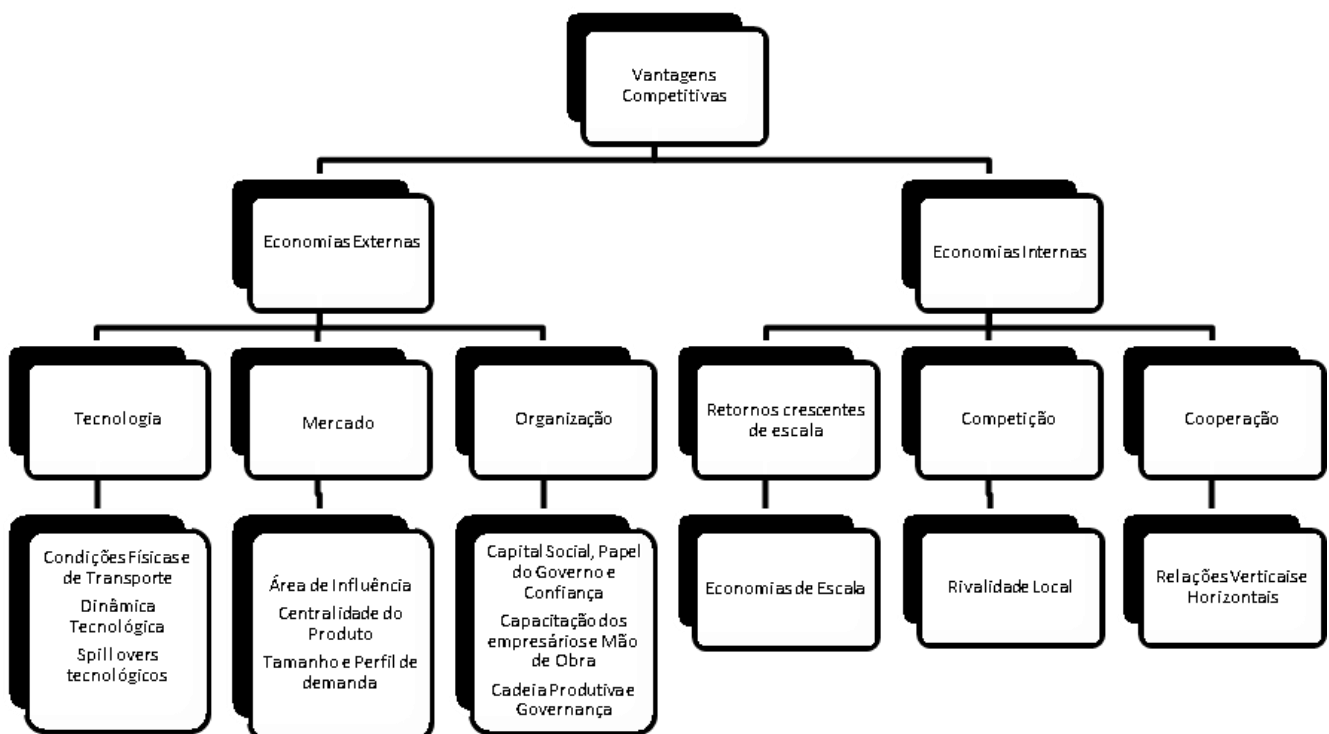
Acesso à informação/aprendizagem: As informações técnicas de mercado, gestão e demais áreas são compartilhadas entre os membros da Rede, gerando ações que mobilizam a capacidade inovadora, permitem um aumento da produtividade e aprimoram a capacidade de gestão dos participantes, com custos reduzidos (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; MARSHALL, 1984; KRUGMAN, 1991; SCHIMITZ, 1995).

Relações sociais: Aprofundamento dos relacionamentos na Rede, gera aumento da confiança e cooperação entre os membros, conduzindo para relações de parcerias que transcendem o aspecto meramente econômico das transações (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; KRUGMAN, 1991).

Acesso a soluções e infraestrutura: Os serviços, produtos e infraestrutura à disposição dos membros, que seriam dispendiosos em caso de atuação individual, proporcionam aos membros da Rede o desenvolvimento de suas capacidades (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; SCHMITZ, 1995).

Schimitz (1995) aponta para a diferenciação dos ganhos obtidos pelas empresas participantes dos agrupamentos empresariais. Para o autor alguns dos benefícios obtidos são buscados pelas empresas. Esses benefícios foram classificados pelo autor como economias internas. Os ganhos obtidos, mas não planejados pelas empresas participantes das redes foram classificados pelo autor como economias externas. Assim, a soma desses fatores é chamada por ele de eficiência coletiva. No entanto, a simples concentração de empresas não é garantia de eficiência coletiva, mas um fator importante para que essa eficiência se torne possível. Machado (2003), ao analisar tal situação, apontou para alguns fatores determinantes para a obtenção de vantagens competitivas pelas empresas. A figura 2, apresentada a seguir aponta para esses fatores.

Figura 2: Fatores determinantes para obtenção de vantagens competitivas em redes de empresas



Fonte: Adaptado de Machado (2003)

De acordo com a figura a autora dividiu os fatores em 6 (seis) grupos diferentes. Cada um dos grupos é influenciado por uma série de outros fatores conforme exposto a seguir:

- Fator Tecnologia: Determinado pelas condições físicas e de transporte, pela dinâmica tecnológica e pelos *spill overs* tecnológicos.
- Fator Mercado: Determinado pela área de influência da Rede, pela centralidade dos seus produtos e pelo tamanho e perfil da sua demanda.
- Fator Organização: Determinado pelo capital social, a confiança entre os membros da Rede, o nível de capacitação dos empresários e funcionários, pela sua cadeia produtiva e governança
- Fator Retornos crescentes de escala: Determinado pelas economias de escala proporcionadas pela atuação conjunta da Rede
- Fator Competição: Determinado pela rivalidade existente entre os membros da Rede, assim como aquela existente entre tais empresas e aquelas que não participam do grupo.
- Fator Cooperação: Determinado pelas relações verticais e horizontais existentes entre os membros da Rede.

Há autores que apontam para outros fatores importantes para a obtenção de benefícios por participantes de Redes de Empresas. Nesse sentido Verschoore e Balestrin (2008) desenvolveram um mapa conceitual que apresenta evidências relativas aos principais benefícios obtidos. De acordo com os autores duas variáveis importantes contribuem para determinar o volume de benefícios a serem obtidos pelas empresas: o número de participantes e o tempo de existência da Rede. A figura 3 apresentada a seguir mostra como essas variáveis interferem no processo de obtenção de ganhos competitivos.

Figura 3: Mapa conceitual de ganhos competitivos



Fonte Verschoore e Balestrin (2008)

Para os autores, 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, assim como os ganhos de escala e poder de mercado que dependem do seu tempo de existência e principalmente do número de participantes (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008). Sendo assim para os autores a obtenção de vantagens competitivas varia de acordo com o seu nível de evolução, sendo que em cada momento a Rede terá um objetivo específico.

Nesse sentido, Mitelka e Farinelli (2000) fizeram uma classificação das Redes a partir do seu nível de evolução. De acordo com essa classificação as Redes, como chamou o autor, foram divididos em 2 (dois) grupos: Informais e Organizados. Para realizar essa classificação os autores utilizaram os seguintes critérios de análise: Existência de Liderança, Porte das Empresas Participantes, Capacidade Inovadora, Níveis de confiança entre os membros, Cooperação, Competição, Desenvolvimento de Novos Produtos e Exportação de Produtos

Na sequência, apresentam-se as principais características de cada um dos grupos de acordo com os autores.

Rede informal: Geralmente é composta por micro e pequenas empresas cujo nível de tecnologia é baixo em relação às demais indústrias e cujos proprietários têm baixa capacidade de gestão. Seus trabalhadores possuem, geralmente baixa qualificação e pouco ou nenhum processo de aprendizagem contínua e sistematizada. As baixas barreiras à entrada levam ao crescimento do número de empresas e instituições de apoio localizadas na região onde a rede está instalada, mas isso não reflete necessariamente uma dinâmica positiva para melhoria de competências de gestão, investimento em novos processos de tecnologia, máquinas e equipamentos, melhoria na qualidade do produto, diversificação de produtos ou o desenvolvimento das exportações.

Tal situação pode ocorrer em virtude da baixa capacidade de coordenação entre empresas situadas em redes informais geralmente caracterizados por uma perspectiva de crescimento limitado, concorrência predatória e muitas vezes, pouca confiança e compartilhamento de informações entre os membros.

Rede Organizada: Caracteriza-se por um processo de atividade coletiva, orientada principalmente para a prestação de serviços, infra-estrutura e desenvolvimento organizacional.

A estrutura e organização desse tipo de agrupamento são projetadas para analisar e fornecer os canais para enfrentar problemas comuns aos seus membros. Clusters organizados são formados predominantemente por micro, pequenas e médias empresas e os seus níveis de competência em gestão e produtividade evoluem através de treinamento, aprendizagem e trocas de informações entre os participantes. A principal característica deste tipo de agrupamento empresarial é o alto nível de cooperação e a atuação conjunta dos integrantes além de coordenação e liderança exercida pelos seus dirigentes.

Machado (2003) também desenvolveu um modelo para avaliação do processo de evolução das Redes de Empresas. Para a autora, evolução das redes empresariais pode ser dividida em 4 (quatro) estágios: fase embrionária (nascimento), crescimento, maturidade e pós maturidade. O Quadro 7 apresenta as principais características de cada um dos estágios de desenvolvimento identificados pela autora:

Quadro 7 – Estágios de Evolução das Redes de Empresas

Estágios de Desenvolvimento	Características
Fase Embrionária (Nascimento)	Competição por custo Cooperação informal
Fase de Crescimento	Vendas Crescentes Atração de Atores a Montante Especialização de Mão de Obra Spill over tecnológicos Governança em elos à montante ou no elo principal Consolidação das economias de escala Competição por custo Cooperação técnica crescente
Fase de Maturidade	Esgotamento dos mercados locais Atração de atores a jusante Governança em elos a jusante Economias de escala perdem importância Competição por qualidade Cooperação comercial existente
Fase de Pós Maturidade	Dispersão/redirecionamento para setores correlatos Origem de Novos APLs

Fonte: Machado (2003)

Assim de acordo com a autora são esses os estágios de desenvolvimento de Redes de Empresas:

Nascimento: Nesse estágio as redes focam a sua atuação na competição por custo. A cooperação entre os membros ocorre de maneira informal em virtude do baixo nível de coordenação das atividades.

Crescimento: Estágio em que empresas e outros atores como fornecedores, trabalhadores e instituições começam a ser atraídos a participar do grupo. Nesse estágio as economias de escala se consolidam a partir de inovações incrementais nos processos dos participantes. A cooperação entre os participantes ocorre, mas com caráter informal, evoluindo a partir da participação das instituições de apoio que desempenham papel importante na coordenação de esforços dos membros.

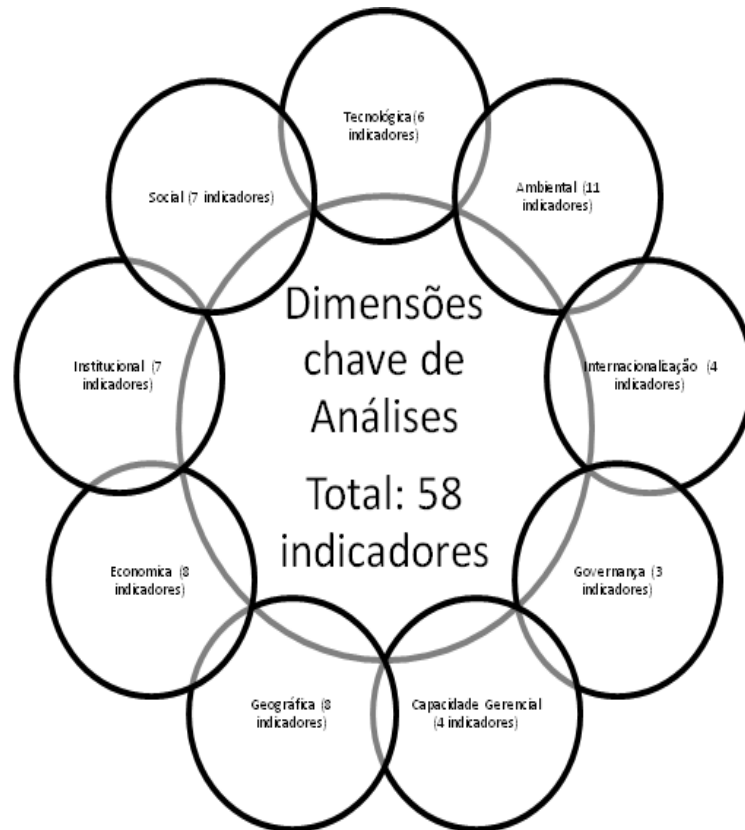
Maturidade: Fase em que os mercados locais já não satisfazem as empresas participantes da rede. Tal situação acirra a competição interna. O atendimento a mercado distantes passa a ser uma necessidade o que eleva os custos e amplia a urgência por coordenação e constituição de parcerias em outras regiões. Por conta da maior competição entre as empresas reduz-se a cooperação horizontal de cunho tecnológico migrando para a cooperação horizontal para comercialização de produtos. Há redução na economia de escala e como consequência a atração de indústrias para o grupo também diminui. Essa cooperação para comercialização de produtos resulta na possibilidade da realização de feiras, o compartilhamento de marcas e de ações conjuntas visando à exportação de produtos.

Pós Maturidade: Com a redução das economias de escala, as redes organizacionais, nesse estágio, passam a enfrentar a concorrência de outras redes, tanto do ponto de vista mercadológico, quanto na conquista de novas empresas para integrar o grupo. No entanto, as experiências acumuladas ao longo da atuação conjunta contribuem para a geração de novas oportunidades de negócios com alto valor agregado. Outra ocorrência frequente em redes nesse estágio de desenvolvimento é o redirecionamento das suas atividades para áreas correlatas e atuação em nichos de mercado.

Também com o intuito de verificar as condições existentes para obtenção de benefícios e vantagens competitivas pelos participantes de uma rede, Amato Neto (2009) desenvolveu um sistema que visa realizar uma avaliação de desempenho do agrupamento empresarial a partir de indicadores baseados em fatores, considerados por ele, como críticos para o sucesso. A figura 4, a seguir apresenta as dimensões

utilizadas pelo autor no desenvolvimento desse sistema de avaliação e a quantidade de indicadores por dimensão.

Figura 4: Dimensões para avaliação de desempenho de redes de empresas



Fonte: Adaptado de Amato Neto (2009)

Assim, de acordo com o autor, a avaliação de desempenho de uma rede é realizada a partir de 9 dimensões e 58 indicadores de desempenho. A seguir apresenta-se os indicadores avaliados nas 9 dimensões propostas:

Dimensão Geográfica (8 indicadores): Proximidade de fonte de matéria prima, proximidade de fornecedores, alcance e abrangência do mercado consumidor, disponibilidade e qualidade da infraestrutura, disponibilidade e qualidade da malha ferroviária, existência e possibilidade de uso do transporte ferroviário, proximidade a portos e aeroportos, concentração industrial.

Dimensão Econômica (8 indicadores): Localização dos concorrentes, participação do comércio local interfirmas no faturamento das empresas, participação relativa do maior cliente no faturamento bruto da empresa, grau de intensidade da força de trabalho na atividade produtiva da empresa, participação relativa do custo de transporte na atividade da empresa, principal fonte de recursos da empresa, participação relativa das vendas das empresas no comércio regional, participação relativa das vendas das empresas no comércio do estado.

Dimensão Social (7 indicadores): Grau de alfabetização da força de trabalho, índice de trabalhadores com ensino fundamental completo, índice de trabalhadores com ensino médio completo, índice de trabalhadores com ensino superior completo, existência e frequência de ações conjuntas desenvolvidas pelas empresas, ações conjuntas para melhoria de procedimentos, ações conjuntas para a melhoria da qualidade dos produtos e processos e sua certificação.

Dimensão Tecnológica (6 indicadores): Existência de instituições de ensino com cursos voltados às empresas do APL, parceria entre as instituições de ensino e as empresas, pagamento de royalties, investimento em P&D, inovação de produtos, existência de certificados de qualidade.

Dimensão Ambiental (11 indicadores): Existência de abastecimento de água e esgoto, emissão de poluentes na água, tratamento de esgoto, captação de água da chuva, emissão de poluentes no ar, tratamento da emissão de poluentes no ar, utilização de matéria prima reciclada pelas empresas, coleta seletiva, processos produtivos que gerem resíduos tóxicos ou perigosos, atividades de preservação ambiental, existência de instituições voltadas à conscientização de preservação ambiental na região.

Dimensão Internacionalização (4 indicadores): Volume de exportação, formas de exportação, investimentos diretos no exterior, participação (frequência) em feiras no exterior.

Dimensão Governança (3 indicadores): Existência de um agente de governança, forma de governança, legitimidade do agente de governança.

Dimensão Capacitação Gerencial (4 indicadores): Gestão da produção, gestão financeira, gestão comercial (marketing), gestão de pessoas.

Para avaliação do desempenho do APL cada indicador recebe uma nota que varia de 0 a 4 a partir de critérios estabelecidos pelo autor. A partir dessas notas estabelece-se a média por dimensão. No cálculo do índice geral foram atribuídos pesos de 1 a 5 para cada dimensão e calculada uma média ponderada pelos pesos atribuídos.

O autor entende que Redes com maior média estão mais propensas a obter os benefícios proporcionados e as oportunidades oferecidas pela atuação conjunta.

Nota-se a partir dos textos apresentados que a maior parte dos pesquisadores reconhece no tema Redes de Empresas uma estratégia que pode

proporcionar vantagens competitivas aos seus membros. No entanto, o tema também é alvo de críticas por alguns autores.

Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005) defendem a idéia de que muitas vezes é preferível a uma empresa manter-se fora de uma rede. Para os autores muitas empresas não conseguem se adaptar à diversidade de valores das empresas inseridas nesse tipo de agrupamento empresarial. Essa falta de adaptação prejudica o desenvolvimento do grupo, o levando a apresentar e desenvolver poucas ideias novas, em função do baixo envolvimento dos participantes. Tal situação proporciona à Rede uma evolução lenta. Além disso, favorece a desconfiança e o crescimento de forma heterogênea das empresas participantes, gerando uma competição interna, que contribui ainda mais para esse crescimento desigual, gera conflitos e provoca a redução e quase inexistência de benefícios aos participantes.

Martin e Sunley (2003) também criticam a atuação conjunta de empresas. Para os autores, o conceito de aglomerado empresarial parece mais um modismo e criado a partir de um trabalho de marketing muito bem desenvolvido por Porter e alguns de seus seguidores.

Os autores não consideram os aglomerados uma estratégia sólida de desenvolvimento empresarial e regional. Uma das razões para tal afirmação é a grande variedade de definições para aglomerados, o que transforma em um conceito elástico e de difícil definição e análise. Os autores estranham inclusive o fato de analistas que são tão críticos e criteriosos não comentarem tal situação e elevarem os aglomerados a categoria de instrumento político e econômico de desenvolvimento.

No entanto, é essa ampla aceitação do conceito pela comunidade empresarial e acadêmica citada por Martin e Sunley (2003) que deu ao tema a importância que tem e fez dele um dos objetos deste estudo. Por se tratar de tema complexo, as redes organizacionais são estudadas pelos diversos pesquisadores a partir de várias abordagens. No presente estudo, pretende-se analisar os agrupamentos sob a ótica da Troca de Conhecimentos entre os seus membros e da Análise das Redes Sociais desenvolvidas. Os capítulos seguintes tratam dessas abordagens utilizadas para a análise das Redes de Empresas.

2.3 Troca de conhecimentos entre membros de uma rede de empresas

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. Para Kogut e Zander (1992) essa troca é importante, por se tratar um ativo que deve ser gerenciado de forma especial, dada a sua capacidade de geração de vantagem competitiva e criação de dificuldades para a replicação de ideias e processos por concorrentes. Assim, o conhecimento é um recurso de grande valor, sendo que a aprendizagem desenvolvida pelos colaboradores deve ser explorada ao máximo pelas organizações (GONZALEZ, MARTINS E TOLEDO, 2009).

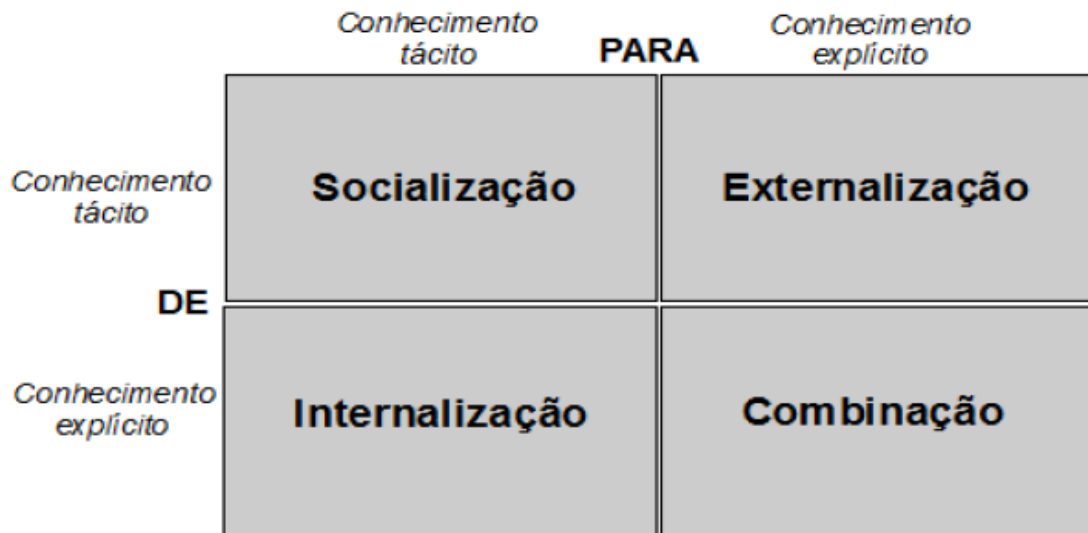
O processo, utilizado pelas organizações na criação do conhecimento é denominado aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional envolve os conhecimentos dos indivíduos do grupo e as interações sociais entre eles, sendo ela um elemento importante para a melhoria nos processos e geração de conhecimento para as empresas (FIGUEIREDO, 2003; COOK E BROWN, 1999). Para Nonaka e Takeuchi (2007), essa criação de conhecimento se dá a partir da interação entre os indivíduos e organizações. De acordo com os autores, o conhecimento surge a partir dos indivíduos, é expandido a partir da socialização para o nível organizacional e atinge o nível interorganizacional a partir dos relacionamentos entre as empresas.

Nonaka, Konno e Toyama (2002) afirmam que existem duas formas de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal e de difícil formalização, sendo dessa forma, uma tarefa complexa a sua difusão de forma sistematizada. Já o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, em forma de formulários e manuais, podendo dessa forma ser transmitido de maneira formal e sistematizada. Assim, para Casanueva, Castro e Galan (2012) a conversão do conhecimento tácito em explícito é um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas. De acordo com os autores a troca de conhecimentos tácitos está relacionada com a cooperação e confiança entre membros de uma Rede. Já o conhecimento explícito está relacionado às relações comerciais entre as empresas.

A conversão do conhecimento tácito em explícito é outro aspecto importante para a compreensão do processo de criação do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) existem quatro formas de conversão de conhecimento, conforme figura 5.

Figura 5: Formas de Conversão de Conhecimento



Fonte: Nonaka, Konno, Toyama (2001)

Assim, o processo o conhecimento passa pelas etapas de socialização (converte o conhecimento tácito em tácito), externalização, (converte o conhecimento tácito para explícito), combinação (converte o conhecimento explícito para explícito), e internalização (converte o conhecimento explícito em tácito), sendo a partir daí integrado à empresa.

Para que esse processo seja possível, há de acordo com os autores, a necessidade de um contexto apropriado. Esse contexto diz respeito aos espaços para relacionamentos entre os indivíduos. Nonaka e Nishiguchi (2001) denominam esses espaços como *ba*. Assim, *ba*, representa todo espaço que promove a interação entre indivíduos e organizações em um processo de troca de informações e criação de conhecimento. Nonaka, Toyama e Konno (2001), divide esses espaços de criação de conhecimento (*ba*) em quatro grupos. São eles:

Originating ba ou espaços de socialização: Referem-se aos espaços para socialização do conhecimento por meio de encontros face a face entre os indivíduos.

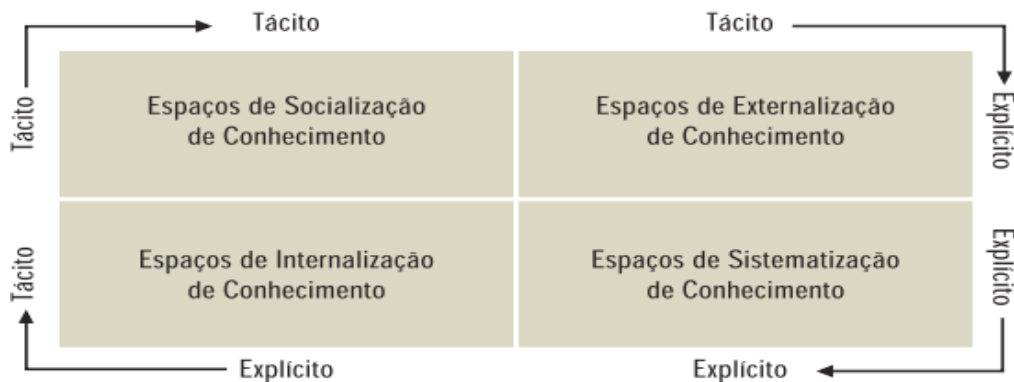
Dialoguing ba ou espaços de externalização do conhecimento: São espaços que permitem o compartilhamento de experiências e informações por meio de diálogo visando à conversão em conceitos comuns.

Systematizing ba ou espaços de sistematização de conhecimento. Tais espaços oferecem um contexto para combinar um novo conhecimento explícito ao conhecimento já existente na organização.

Exercising ba ou espaços de internalização do conhecimento. Permitem que os novos conhecimentos já socializados, externalizados e sistematizados recebam nova interpretação e sejam novamente internalizados pelos indivíduos.

A figura 6, a seguir apresenta esse processo.

Figura 6: Tipos de espaços de interação



Fonte: Nonaka, Konno, Toyama (2001).

Lima (2012), apontou alguns espaços de interação utilizados para facilitar o processo de troca de informações em Redes de Empresas. São eles:

- Encontros informais entre empresários
- Treinamentos com empresas/funcionários
- Workshops e palestras com empresas/funcionários
- Reuniões para discussão de problemas
- Promoção de Feiras Locais
- Participação em Feiras Externas
- Apresentação das práticas de sucesso adotadas por participantes em reuniões do grupo
- Website da Rede (Compartilhamento de Informações)
- Criação de Apostilas e Manuais que possam padronizar metodologias e práticas entre os membros da Rede
- Fóruns, Enquetes e Blogs (Internet)

A utilização dessas ferramentas de forma sistematizada, pode, segundo o autor contribuir para dinamizar e organizar a troca de informações entre os participantes de uma Rede de Empresas.

Nonaka e Takeuchi (1997), no entanto apontam para as dificuldades e complexidade gerenciamento e disseminação do conhecimento. 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 troca de informações entre as empresas é influenciada por fatores ligados à sua cultura organizacional. Os autores ainda apontam para alguns fatores que podem afetar essa troca de informações 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-se 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.

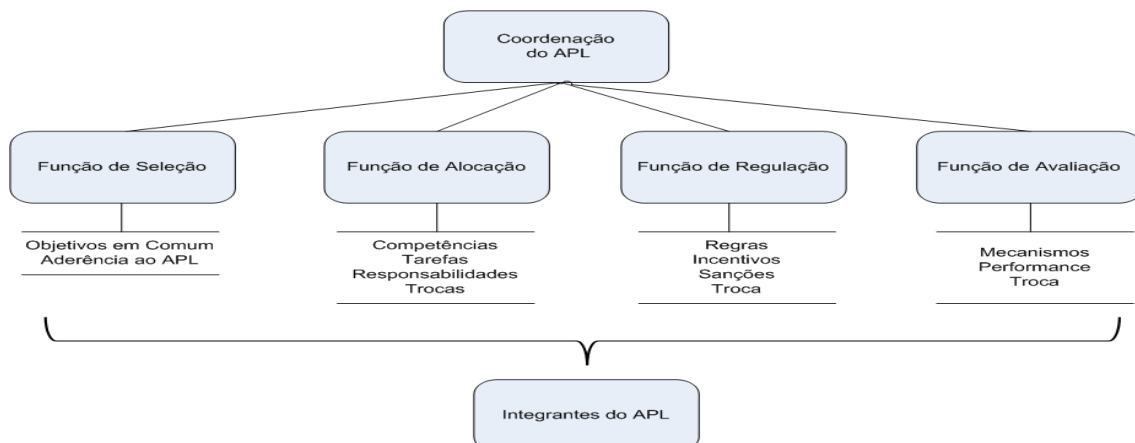
Níveis de coerência: Refere-se aos objetivos dos participantes da Rede. De acordo com Castells (1999), há a necessidade da existência de similaridade entre os objetivos da Rede e os objetivos individuais das empresas participantes. Para o autor os níveis de coerência também sofrem influência das pressões 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 uma Rede possui algumas funções que devem ser observadas pelos seus administradores, como forma de aumentar a produtividade, bem como, a interação entre os atores da Rede. É com base no conhecimento e aplicação de regras comuns a todos os atores 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 uma Rede possuem quatro funções básicas que se bem desenvolvidas e respeitadas promovem e estimulam as trocas de informações e conhecimentos entre os participantes. A Figura 7 mostra essas funções e as suas interações.

Figura 7: Mecanismos de Coordenação



Fonte: Adaptado de Sydow e Windeler (1994)

De forma mais detalhada pode-se assim definir essas funções:

Função de Seleção: Refere-se à escolha dos parceiros da Rede. Uma Rede torna-se eficiente à medida que os objetivos dos participantes são os mesmos. A

seleção dos participantes é de crucial importância não somente no início das atividades da Rede, bem como, em toda a gestão através dos tempos e desenvolvimento. O candidato a ser integrante da Rede para ser aceito, deve ser aderente aos objetivos da Rede.

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

Função de Regulação: Tratam-se das regras que deverão ser seguidas por todos os integrantes. Servem como parâmetro para a resolução dos conflitos, que podem ser o estopim dos problemas de trocas de conhecimento e informações entre os atores da Rede. É baseando-se nessa função que a coordenação da Rede prevê os incentivos e sanções que podem ser aplicadas aos seus integrantes.

Função de Avaliação: Devem ser realizadas rodadas de avaliação entre os integrantes da Rede. Essa avaliação deve levar em consideração todos os mecanismos de coordenação previstos, bem como, as performances dos integrantes da Rede, além de verificar a eficiência dos mecanismos de troca de informações e conhecimentos realizados em toda a Rede.

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.

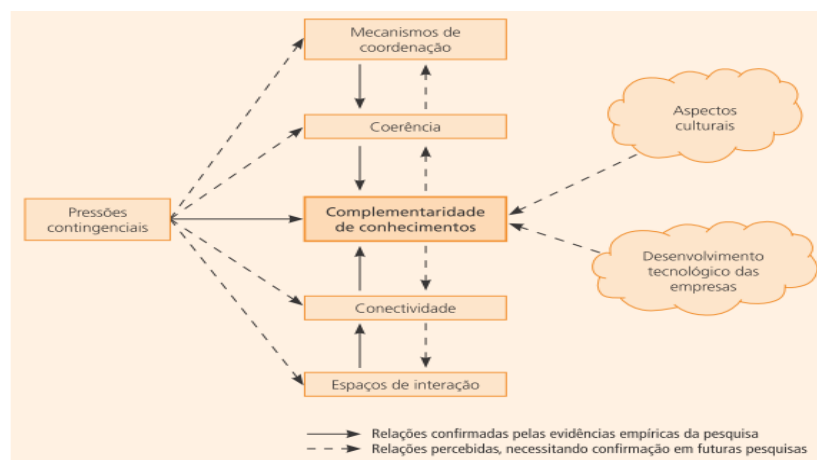
Espaços de interação: Os relacionamentos estabelecidos devem privilegiar encontros face-a-face entre os seus participantes e não apenas relacionamentos desenvolvidos a partir de aparelhos de comunicação como telefones e a internet. Os encontros face-a-face conduzem a um aumento da confiança entre os 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 informações, não só nos próprios departamentos, mas ultrapassando os limites dela própria. As Redes de Empresas contribuem para o processo de aprendizagem ao aprimorar os relacionamentos entre indivíduos, facilitando a comunicação e intensificando a troca de informações (GONZALEZ, MARTINS E TOLEDO, 2009). As trocas de informações e competências entre empresas em redes de cooperação contribuirão para a criação

de conhecimentos estratégicos para a competitividade das empresas (BALESTRIN, FAYARD, VARGAS, 2005)

Visando compreender o processo de troca de informações interorganizacionais, Balestrin e Verschoore (2007), desenvolveram um esquema conceitual em que agrupam os elementos citados criando uma dinâmica para que haja maior volume de trocas de informações entre os membros de uma Rede. Essa troca de informações é denominada pelos autores como complementaridade de conhecimentos. Na sequência, a figura 8 apresenta o esquema.

Figura 8: Esquema conceitual da dinâmica de complementaridade de conhecimentos



Fonte: Balestrin e Verschoore (2007)

Assim, de acordo com os autores a existência de mecanismos de coordenação conduzirá a Rede a um nível maior de coerência entre os seus membros. A coerência refere-se ao maior número de objetivos comuns entre os participantes. Esse maior número de objetivos comuns possibilitará a existência e maior frequência das trocas de informações entre os membros.

Por outro lado um maior número de espaços de interação, especialmente os espaços em que haja contatos presenciais, gera maior conectividade entre os membros. Para os autores essa conectividade refere-se ao maior nível de confiança e conseqüentemente maior disposição à cooperação entre os membros.

Desta forma, de acordo com os autores cabe à coordenação da Rede criar mecanismos de coordenação que possam agrupar os participantes em torno de objetivos comuns e criar espaços de interação que possibilitem a evolução dos relacionamentos e do espírito de cooperação e confiança na Rede.

O trabalho pela evolução dos relacionamentos, no entanto, esbarra em um aspecto de grande complexidade. A gestão do binômio cooperação-competição. A

competição entre os participantes é fundamental para gerar a capacidade inovadora no grupo (PORTER, 1998; CASSIOLATO; LASTRES, 2003). No entanto é necessária a evolução de um aspecto essencial nesse cenário: A confiança. A confiança entre os membros aumenta as possibilidades de ganhos para os participantes, permitindo um equilíbrio entre a cooperação e a competição (NEUMANN, HEXSEL E BALESTRIN, 2008).

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).

A produção de confiança entre empresas foi estudada por Humphrey e Schimitz (1998). Os autores apontam para a existência de três padrões de confiança: baseada em instituições, baseada em características e baseada no processo.

A confiança baseada em instituições tem como principal instrumento as certificações obtidas por empresas parceiras. Assim, uma empresa que possui um certificado de negativação de débitos, ou uma certificação de qualidade, por exemplo, apresenta uma condição mínima para o estabelecimento de parceria (MACHADO, 2003).

A confiança baseada em características, é aquela em que a relação de parceria está condicionada a presença de uma pessoa. Nesses casos, fatores como o histórico familiar e a participação em grupos considerados confiáveis sustentam e alimentam a confiança na relação entre as empresas.

A confiança baseada em processo, se sustenta na experiência de troca ou cooperação entre empresas específicas. Nesse caso, a base para o estabelecimento da confiança é o histórico estabelecido nas relações, especialmente naquelas que acontecem com frequência. Assim, à medida que o número de interações aumenta possibilita aos parceiros maior conhecimento quanto às prioridades e os motivos que conduzem a entrada de parceiros na relação (HUMPHREY; SCHIMIDT, 1998).

A sustentação da confiança, no entanto, se baseia em outro aspecto importante na gestão de uma Rede: as sanções estabelecidas para o caso de

comportamentos oportunistas nas relações entre empresas. No caso da confiança baseada em instituições as sanções previstas para impedir os comportamentos oportunistas são as restrições contratuais. No caso da confiança baseada em características as sanções mais comuns referem-se à perda de reputação junto a um grupo ou comunidade. Nas relações de confiança baseadas em processo a principal sanção é a perda de futuros benefícios gerados a partir do relacionamento (HUMPHREY E SCHIMITZ, 1998).

Machado (2003), estabeleceu uma tipologia para a confiança. Para a autora a confiança se diferencia em duas classes. A confiança mínima e a confiança ampliada. A confiança mínima é aquela necessária para que ocorram as transações comerciais. O principal instrumento para o estabelecimento da confiança mínima é a lei. As sanções estabelecidas na legislação e nos contratos entre as empresas garantem a confiabilidade mínima para que se possa estabelecer relações e parcerias. A confiança ampliada ocorre quando as empresas criam interações com alto grau de complexidade, gerando interdependência. Para a autora, o nível de cooperação entre membros de uma Rede de Empresas somente será viável quando se desenvolver a confiança ampliada.

O desenvolvimento dessa confiança ampliada é, então, um desafio a ser superado pelas Redes de Empresas e será um caminho para que a troca de conhecimentos aconteça entre os seus membros.

2.4 Análise de Redes Sociais

O estudo das Redes de Empresas, em virtude da já citada relevância do tema, é fruto de análise que utilizam óticas diferentes. Uma das metodologias para a análise desses grupos é a Análise de Redes Sociais (ARS). Para Tomaél e Marteleto (2006), Wasserman e Faust (2007) e Lima e Loiola (2009) as Redes Sociais referem-se a um grupo de pessoas ou organizações ligadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações. De acordo com os autores essas relações constroem uma estrutura social. A técnica utilizada para a realização da leitura dessas interações sociais é denominada Análise de Redes Sociais (ARS).

A ARS é um campo de estudo em desenvolvimento crescente em países europeus e nos Estados Unidos. Nos últimos anos é também utilizada por alguns pesquisadores brasileiros em seus trabalhos. Os estudos de ARS focam as relações estabelecidas entre indivíduos, instituições e organizações, identificando as situações sociais que influenciam os fluxos de materiais, ideias, informações e poder (LIMA E LOIOLA, 2009). Para Kirschbaum (2006), o principal motivo para a análise de redes sociais é a abordagem das relações sociais entre atores com foco na descrição de estruturas organizacionais.

Para Polanyi (2000), as ações econômicas não constituem atos isolados, mas envolvem um grande número de relações sociais. Tal afirmação pode justificar esse interesse crescente pela ARS por parte de pesquisadores em diversos países nos últimos anos.

Na ARS os elos e relações da rede são valorizados. A hierarquia tem menor valor. Nesse processo busca-se estabelecer uma ligação entre as ações individuais, classificadas como decisões micro e as ações coletivas, classificadas como decisões macro (MARTELETO, 2001). Para Kenis e Oerlemans (2007) a análise de redes nos fornece uma explicação alternativa para as razões que conduzem as organizações à formação de laços e aos atores escolhidos para a formação desses laços. Cabe ressaltar que para os autores a ARS tem a sua importância ampliada ao considerarmos que os atores estão sempre incorporados em redes de algum tipo.

Marteleto (2001) afirma ainda que as Redes de um modo geral são conjuntos de relações estabelecidas de forma singular, ou seja, essas relações entre os indivíduos e organizações são diferentes e únicas. Sendo assim, cada Rede tem estabelecida a sua própria dinâmica de trocas e a sua escala de poder.

Para Martes et al. (2006) as redes sociais apresentam 4 (quatro) princípios utilizados para a geração de teorias. São eles:

- Importância das relações entre atores: ênfase nas suas interações e não nos seus atributos
- Imersão dos atores em campos sociais: o comportamento humano integra uma rede de relacionamentos interpessoais que se estende às relações comerciais.
- Utilidade das Conexões da rede: interligações constituem um capital social que pode trazer ganhos, inclusive financeiros/econômicos aos membros

- Fatores estruturais: Analisados para identificar membros que geram laços em uma determinada Rede

A realização de estudos que envolvem a ARS envolve alguns conceitos, essenciais para a sua compreensão. Lima e Loiola (2009) assim definem alguns desses conceitos:

- Atores ou nós: Corresponde aos agentes participantes da Rede Social
- Laços Relacionais: Ligações entre os atores da Rede, também denominados conexões entre nós. Essas ligações podem ser amizade, parentesco ou relações profissionais.
- Atributos: Descrição das características que classificam os atores ou grupos de atores. Alguns atributos que podem se apresentar em uma rede são: idade, profissão. Em caso de Redes Organizacionais são considerados atributos: porte da empresa, ramo de atuação.
- Relação: Coleção de Laços Relacionais entre membros de um grupo.
- Fluxos: São os elementos que circulam entre os atores da Rede. Os fluxos podem ser bens físicos como produtos e recursos financeiros ou alguns elementos intangíveis como as informações e a confiança estabelecida na relação.
- Densidade: Número de conexões de que interligam um conjunto de pontos. Por meio da densidade da Rede é possível visualizar a velocidade em que a informação circula entre os nós.
- Posição: Define a hierarquia da Rede. É utilizada para visualizar a distância de um ator para um ponto estratégico.
- Cliques: Definem subgrupos de atores por meio dos vínculos diretos entre si. Para que haja um clique se faz necessária a existência de ao menos 3 (três) nós.
- Centralidade: Número de relações existentes entre um ator e outros. A centralidade da rede visa identificar os atores mais importantes ou centrais.

Nesta pesquisa, buscou-se utilizar a ARS como elemento que contribui para caracterização dos participantes, o que enriquece a análise dos resultados. Utilizará uma das medidas mais facilmente utilizáveis, a centralidade dos atores das redes pesquisadas. Para Wasserman e Faust (1994), atores centrais são mais ativos na Rede pelo fato de possuírem mais ligações com os demais atores na rede. Assim,

atores com mais ligações com outros estariam em posição mais vantajosa, seja essa ligação direta ou mesmo como intermediário. Essas ligações podem trazer a esses atores centrais maiores possibilidades para satisfazer necessidades, tornando-os menos dependentes de outros atores (LIMA E LOIOLA, 2009). A identificação da centralidade dos atores evidencia um aspecto de sua natureza, aquele que diz respeito a sua situação na rede social formada pelos membros de cada Polo.

De acordo com Tomaél e Marteleto (2006) a centralidade de um ator na rede pode ser medida por 4 (quatro) indicadores. São eles:

- Centralidade de Informação (*Information Centrality*): Não considera quem transmite a informação, mas a existência ou não de um caminho onde a informação pode fluir. Considera todos os caminhos existentes entre os atores. Os atores com maior possibilidade de contribuir com o processo transferindo e recebendo informações são aqueles que possuem o maior número de caminhos da Rede.
- Centralidade de Grau (*Degree Centrality*): Identifica o número de contatos diretos de um ator na rede, medindo o seu nível de comunicação. Assim, de acordo com esse indicador se um ator recebe muitas informações, tem prestígio.
- Centralidade de Intermediação (*Betweenness Centrality*): Considera um ator como instrumento para chegar a outros atores. Mesmo com poucos contatos diretos na rede o ator pode exercer papel relevante sendo intermediário de informações.
- Centralidade de Fluxo (*Closeness Centrality*): Analisa os caminhos para contato entre os atores. Alguns atores que estão no centro do fluxo de relacionamento controlam e fazem o papel de mediadores da informação. Dessa forma, depende deles a troca de informações, mesmo quando intermediários, por desinteresse quanto a algum tema, bloqueiem o processo de comunicação. De acordo com Hannemann (2001), na centralidade de fluxo, a intermediação é medida pelo volume de fluxo entre os atores. Esse volume de fluxo passa pelos caminhos onde o ator está envolvido.

Knoke e Burt (1983) apontam para alguns conceitos sociológicos e econômicos que podem ser medidos por meio da centralidade. De acordo com os

autores, atores com maior acesso ou maior controle ou aqueles que possuem privilégio para obter a informação serão mais centrais na rede.

Nessa perspectiva, a centralidade é uma medida de quantas conexões um nó possui em relação aos outros nós e o grau de centralidade se refere a um número de ligações que um nó possui em relação a outros nós. Atores que possuem mais ligações podem ter caminhos e recursos de múltiplas alternativas para atingir objetivos e também estarem com relativa vantagem em relação aos demais (HANNEMAN; MARK, 2005).

Assim, a análise de redes sociais por meio da centralidade, pode auxiliar e indicar como está o grau de relacionamento de cada membro em relação aos demais membros da rede. Logo, acredita-se que um maior número de relacionamentos entre os membros pode significar a obtenção de maior volume de benefícios pelos participantes, dentre os quais as trocas de informações/conhecimentos.

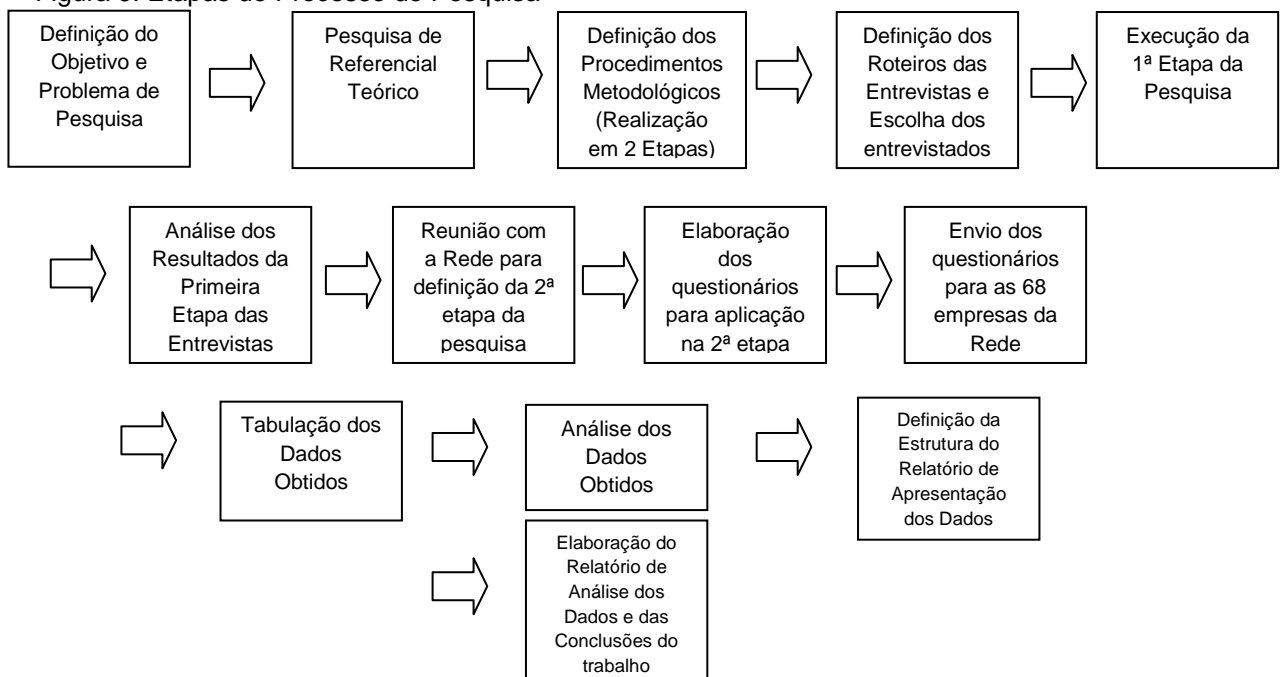
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente dissertação consiste em um estudo de natureza descritiva, em que se busca verificar a participação dos relacionamentos empresariais no processo de aprendizagem em Gestão pelos gestores das micro e pequenas empresas que atuam em Rede. A pesquisa é caracterizada como de metodologia do tipo descritivo. Gil (2002) argumenta que a pesquisa descritiva tem por objetivo primordial as descrições das características de determinadas populações ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Hair Jr. *et al.* (2005, p. 86) complementam que os planos de pesquisa descritivas são elaborados para identificar as características a serem descritas a partir de uma questão de pesquisa.

A coleta de dados será realizada junto à já citada Rede Organizacional – o Polo Design Center, cuja seleção se deu a partir do interesse que despertaram, devido às suas características e duração do empreendimento, além do acesso já obtido e conveniência em estudá-los.

Após a escolha da Rede objeto desse estudo, se fez necessária a definição das etapas do processo de pesquisa. A figura 9, a seguir apresenta as etapas seguidas para a execução do trabalho.

Figura 9: Etapas do Processo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Descrevendo o exposto na figura, inicialmente buscou-se definir o problema e os objetivos da pesquisa, além de aprofundar os conceitos relacionados às áreas pesquisadas. O problema de pesquisa, assim como os objetivos propostos, foi definido a partir do interesse e das observações do pesquisador sobre o tema e pôde ser aprimorado a partir de debates com o orientador e apresentações junto ao corpo docente da Universidade.

Definido o problema de pesquisa e os seus objetivos, passou-se a trabalhar pela construção de aspectos conceituais, necessários para o desenvolvimento do trabalho. O estudo de referenciais teóricos contribuiu para o aperfeiçoamento do problema de pesquisa e dos objetivos propostos.

Após essa etapa, passou-se então, à definição dos procedimentos metodológicos mais adequados à proposta da pesquisa.

Optou-se por realizar a pesquisa em duas etapas: Na primeira etapa foram entrevistadas 4 (quatro) empresas selecionadas em conjunto com a diretoria da Rede, visando checar se as informações obtidas por meio da pesquisa de referencial teórico contemplavam de fato as possibilidades existentes de trocas de informações na Rede. Nessa primeira etapa ocorreu também a entrevista junto à diretoria da Rede.

As entrevistas junto à diretoria e as quatro empresas da Rede, visavam identificar as principais características desse agrupamento, assim como verificar qual o seu estágio de desenvolvimento de acordo com a classificação elaborada por Machado (2003). Além disso, buscou-se verificar quais as práticas realizadas pela Rede com o propósito de auxiliar no processo de troca de informações/conhecimento entre os seus membros.

Após a coleta inicial, foi realizada uma análise qualitativa dos dados obtidos nessa etapa, visando subsidiar a construção do instrumento de pesquisa a ser utilizado na etapa seguinte.

Para a segunda etapa da pesquisa definiu-se pela utilização de um questionário como instrumento para coleta dos dados. Tal escolha se deu em virtude do número considerado alto de entrevistados e da baixa disponibilidade de tempo destes. Entendeu-se então que o questionário demandaria menor volume de tempo e facilitaria a coleta de dados.

Para a elaboração desse questionário, houve o estabelecimento de um roteiro, definido levando em consideração os objetivos da pesquisa. Tal roteiro foi

construído a partir das informações e conceitos levantados na pesquisa de Referencial Teórico realizada previamente. Assim, o roteiro do instrumento de pesquisa apresenta os seguintes tópicos:

- Nome da empresa
- Práticas de Gestão adotadas pela empresa
- Fontes utilizadas para o aprendizado dessas práticas
- Identificação das empresas com as quais os participante do Polo realizam trocas de informações
- Identificação dos tipos de trocas de informações realizadas entre as empresas
- Identificação dos espaços de interação utilizados para a realização dessas trocas

Assim, após a definição das questões, o formulário foi encaminhado aos 68 participantes da Rede via correio eletrônico e contou com a adesão de 32 participantes, aproximadamente 47% (quarenta e sete por cento), do total.

A análise dos dados obtidos ocorreu de forma quantitativa, basicamente se utilizando de estatística descritiva no que se refere às práticas de Gestão. A análise dos relacionamentos na Rede foi realizada de forma qualitativa. A utilização dos dois métodos ocorreu para abranger da melhor maneira possível o tema pesquisado. Nesse sentido Goldberg (2007), afirma:

“A integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produtos de um procedimento específico ou de alguma situação particular. Ele não se limita ao que pode ser coletado em uma entrevista: pode entrevistar repetidamente, pode aplicar questionário pode investigar diferentes questões em diferentes ocasiões, pode utilizar fontes documentais e dados estatísticos.”

Como produto da pesquisa, foram apresentados resultados que podem revelar aspectos importantes do processo de aprendizagem em gestão pelos administradores de pequenas empresas e da participação dos relacionamentos empresariais nesse processo, para, assim contribuir com o aprimoramento da gestão das empresas e das redes.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo foram analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa realizada.

4.1 Primeira etapa da pesquisa (entrevistas)

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada uma entrevista com o Presidente da Rede com o objetivo de compreender a sua visão em relação ao trabalho realizado e as prioridades e objetivos estabelecidos. Além disso, foi possível analisá-la e classificá-la de acordo com o seu estágio de desenvolvimento. Além do presidente, foram entrevistadas nessa etapa da pesquisa, 4 (quatro) empresas participantes da Rede. A apresentação das empresas que participaram das entrevistas é realizada no quadro a seguir.

Quadro 8: Empresas entrevistadas na primeira etapa de entrevistas

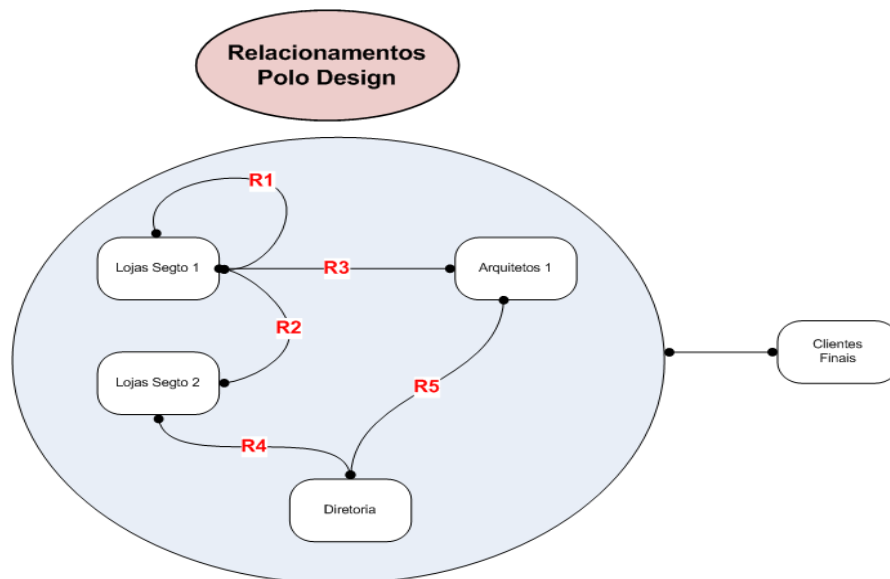
Empresa	Segmento de Atuação
Empresa A	Móveis sob medida
Empresa B	Móveis sob medida
Empresa C	Gesso
Empresa D	Metais Sanitários

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas foram escolhidas em conjunto com o Presidente e o critério para a escolha foi o envolvimento e participação nos projetos elaborados. Assim, foram selecionadas empresas, que, na avaliação do presidente participavam ativamente dos projetos e atividades do Polo Design Center.

Nas entrevistas, uma das questões verificadas foi a identificação dos possíveis relacionamentos estabelecidos na Rede. Com base nas informações colhidas chegou-se a essas possibilidades. A figura 10 as apresenta.

Figura 10: 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 do Polo

Relacionamento 5: Arquiteto x Diretoria do Polo

Após reconhecer os relacionamentos estabelecidos na Rede a entrevista buscou verificar quais as possibilidades de obtenção de benefícios e como a sua diretoria fomenta essas possibilidades, especialmente no que diz respeito à troca de informações entre os membros da Rede.

Na entrevista realizada notou-se que o principal objetivo da diretoria da Rede é fomentar negócios para os seus membros. Desde a sua fundação, a Rede vem atuando para atingir esse objetivo. A possibilidade de troca de conhecimentos entre os participantes, nunca foi o objetivo principal desse agrupamento de empresas, conforme a afirmação do seu presidente durante a entrevista realizada:

“O objetivo inicial do Polo era fazer com que os arquitetos da região comprassem na região. A questão do relacionamento nunca foi o nosso objetivo. No entanto, hoje esse foi um benefício conquistado, embora não seja crucial para o nosso sucesso. Esse aprimoramento das relações pode conduzir à melhor exploração das nossas possibilidades, mas nesse momento não é o objetivo.”

Na percepção da diretoria da Rede dentre os 5 (cinco) relacionamentos possíveis o principal é o existente entre os lojistas da Rede e os arquitetos, como novamente destaca o presidente durante a entrevista.

“O relacionamento que mais impacta o Polo é aquele estabelecido entre o lojista e o arquiteto. Para o lojista o foco é o arquiteto e não o cliente final. Aliás, o nosso cliente é o arquiteto.”

Desta forma, verificou-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 e a troca de conhecimentos passam a ser um dos objetivos. Esse amadurecimento começava a chegar à Rede pesquisada, conforme relato do presidente obtido durante a entrevista realizada para a pesquisa e que corrobora com as afirmações dos autores.

“Eu creio que ainda há espaço para muitas evoluções nos relacionamentos. Estamos começando a observar que nem toda empresa do mesmo ramo é concorrente e que mesmo os concorrentes podem trocar algumas informações.”

4.1.1 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 9, a seguir apresenta os principais tipos de trocas realizados nos cinco relacionamentos estabelecidos.

Quadro 9: 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 A	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 B	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 C	Não há	Não há	Tendências de mercado Clientes Novos produtos Preços Fornecedores	Processos/Gestão	Informações sobre clientes finais
Empresa D	Não há	Clientes Tendências de Mercado	Novos Produtos Clientes	Sugestões de Melhorias Necessidades dos Arquitetos	Informações sobre clientes finais

Fonte: Dados da Pesquisa

No que se refere aos relacionamentos entre empresas do mesmo segmento (Relacionamento 1) notou-se alguma resistência por parte dos gestores nas trocas de informações. Essa resistência se deu em função da competição acirrada entre os

membros. A alegação é que essas trocas poderiam levar a um nivelamento no atendimento aos clientes, reduzindo os diferenciais e interferindo na capacidade de captação de clientes das empresas. Nesses relacionamentos entre empresas do mesmo segmento, as trocas que ocorriam 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 trará impactos à competição e trará evolução às empresas. A respeito desse tema o proprietário da “Empresa A” afirmou durante a entrevista realizada:

“A Rede atua em um mercado muito restrito e com muitas empresas competindo. Assim, temos que construir diferenciais para conquistar esse mercado. E quando há muita troca de informação você nivela muito, o que atrapalha nessa concorrência. Acredito ser mais viável a realização de trocas de informações entre empresas do mesmo ramo, mas que atendem segmentos diferentes. Por exemplo: várias lojas de móveis, mas uma atende só corporativo, outra, só móveis planejados, outra, só móveis prontos. Desta forma são empresas que possuem clientes diferentes e fica mais fácil realizar essas trocas de fornecedores, de informações para desenvolvimento de produtos e etc, pois não há disputa pelo mesmo cliente.”

Tal afirmação mostra a disposição dos membros da Rede em realizar trocas, desde que tais trocas não afetem a competição entre eles. Essa pode ser a razão para a ocorrência de trocas de informações entre empresas de segmentos diferentes (Relacionamento 2). Nas entrevistas realizadas durante o desenvolvimento da pesquisa, os empresários apontam para essas trocas como as mais frequentes e onde há a maior disposição dos participantes em contribuir.

A relação entre lojistas e arquitetos (Relacionamento 3) apontada pelo presidente como a mais importante para a Rede é, também, objeto de muitas trocas de informações. Nas entrevistas realizadas verifica-se que as principais informações trocadas referem-se a clientes, desenvolvimento de novos produtos em parceria, preços praticados no mercado e até mesmo fornecedores. Essas trocas, no entanto dependem do nível de interação e cumplicidade existente no relacionamento.

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, as informações são

individualizadas, possibilitando aos arquitetos que avaliem cada loja integrante da Rede 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.

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.

Em todos os relacionamentos, os entrevistados deixaram claro que tais trocas ocorrem de maneira informal. Há poucos casos de reuniões formais para essas trocas, que ocorrem com maior frequência 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 membros da Rede, conforme observado na entrevista. O presidente da Rede confirma tal situação ao afirmar:

“Anteriormente ao Polo os lojistas ficavam buscando informações sobre os concorrentes, colocando clientes fictícios para cotar e desta forma levantar todas as informações sobre o funcionamento das lojas. Isso gerava grandes problemas de atritos e inimizade entre eles. O surgimento do Polo amenizou essa rivalidade, e hoje, após 12 anos de existência eles convivem bem, chegando, inclusive a passar procuração de um para o outro com o objetivo de representação nas reuniões do Polo.”

Essa amenização da rivalidade e até inimizade entre os membros da Rede também é destacada pelo entrevistado da “Empresa B”

A maior sacada do Polo é o ato de fomentar os relacionamentos criando vínculos de amizade. Conversamos para a solução de problemas nas lojas. Auxiliamos na tomada de decisão dos colegas. Fazemos trocas de informações sobre gestão, inclusive

com concorrentes diretos. No entanto esse tipo de informação não é trocada com qualquer um. Há a necessidade de uma relação de cumplicidade e confiança. Por isso foi tão importante o fortalecimento das relações de amizade entre os membros da Rede.

Pôde-se concluir com base nas informações obtidas na primeira etapa da pesquisa que as trocas de informações entre as empresas não eram 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 por meio de situações informais entre os membros. Não havia uma mobilização da direção da Rede para fomentar as trocas de conhecimento entre os participantes e até mesmo os demais benefícios possíveis pela atuação conjunta. Tal situação pode levar a um subaproveitamento das oportunidades e das informações e conhecimentos produzidos nessas relações.

Com base nessa análise e nas conclusões obtidas após as entrevistas chegou-se à classificação da Rede em relação aos relacionamentos estabelecidos e ao seu estágio de desenvolvimento. A não existência de uma empresa principal que demanda produtos e serviços da Rede, ligando e mobilizando todos os seus membros fez com que o Polo fosse classificado como uma Rede Horizontal, em função dos relacionamentos estabelecidos e de acordo com a definição de Maicon e Moinet (2000). Por outro lado por ter como foco principal e praticamente único em suas ações o aumento no volume de vendas dos seus membros, abdicando de outras funções que poderiam contribuir com os seus associados, colocou o Polo Design Center como uma Rede em estágio Embrionário de Desenvolvimento de acordo com o estudo desenvolvido por Machado (2003). No estudo, a autora afirma que Redes nesse estágio de desenvolvimento têm como focos principais as questões relacionadas aos resultados (custos) e a cooperação informal entre os seus membros, como ocorre no Polo Design Center. Compreende-se que a evolução da Rede em relação ao seu grau de desenvolvimento é lenta, considerando-se o período relativamente longo de sua existência.

Essa classificação ocorreu em virtude da direção do Polo não buscar avançar em outras questões, por entender que os seus associados visam exclusivamente o aumento de suas receitas, ao permanecer no agrupamento.

Assim, a primeira etapa da pesquisa cumpriu com o objetivo de conhecer a Rede e o trabalho realizado. O trabalho seguiu com a realização da segunda etapa da pesquisa, focando o alcance dos objetivos propostos.

4.2 Segunda etapa da pesquisa (aplicação do questionário)

Conforme informado em capítulo anterior, a segunda etapa da pesquisa foi desenvolvida por meio de questionário encaminhado a todos os membros do Polo Design Center via correio eletrônico. No total, o questionário foi encaminhado para as 68 (sessenta e oito) empresas do grupo tendo sido respondido por 32 (trinta e duas) delas. O quadro 10 a seguir apresenta as empresas que responderam à pesquisa.

Quadro 10: Lista das Empresas que responderam à pesquisa no Polo

EMPRESA	SEGMENTO
A ESPECIALISTA	Móveis
ALAMANDA DECORAÇÕES	Cortinas e Persianas
ALAMANDA HOME DECORAÇÕES	Presentes e Objetos de Decoração
AMASF COIFAS E ELETRODOMÉSTICOS	Coifas e Cozinhas Gourmet
ANTARES DIGITAL LIFE	Automação
ARCHIFORMA	Presentes e Objetos de Decoração
ART LUZ	Vidros
ASSOALHOS SÃO BERNARDO	Assoalhos
BEARE DECOR	Cortinas e Persianas
BELLA TECH	Ar Condicionado
BELLA TELHA	Churrasqueira, Piscina e Telhado
BRASILIAN GESSO	Gesso
BRUTUS	Mármore e Granitos
COFEMOBILE	Puxadores e Ferragens
COLOGNESI - LOJA DA MADEIRA	Portas e Esquadrias de Madeira
COSTANEIRA MÁRMORES E GRANITOS	Mármore e Granitos
ENKOBERTA COBERTURAS	Coberturas de policarbonato
ESPAÇO E FORMA	Móveis
ESTAR MÓVEIS	Móveis
GARBARINO MÁRMORES E GRANITOS	Mármore e Granitos
MAIS REVESTIMENTOS CERÂMICOS	Revestimentos Cerâmicos
PAVÃO TINTAS	Tintas e Texturas
PAZYRYK TAPETES	Tapetes e Carpetes
PRIMEIRA LINHA	Revestimentos Cerâmicos
R & C MÓVEIS	Móveis sob medida
RESEVILA	Móveis Modulares
RS DESIGN	Móveis para Escritório
SADH DECA	Louças e Metais
SLEEP SOLUTIONS	Colchões
SPAZIO SP	Automação
STAR LIGHT ILUMINAÇÃO	Iluminação
VIDRO E CIA	Vidros

Fonte: Dados da Pesquisa

As 32 empresas que responderam ao questionário correspondem a 47% (quarenta e sete por cento) do total de empresas que integram o Polo Design Center.

A apresentação dos resultados obtidos nessa etapa da pesquisa será dividida em partes para facilitar a compreensão. Inicialmente serão apresentadas as práticas de Gestão Empresarial adotadas pelas empresas respondentes e as fontes de aprendizado utilizadas pelos gestores. As práticas serão subdivididas por área. Assim, serão apresentadas, pela ordem as práticas de Gestão de Marketing, Logística, Recursos Humanos e Financeira com as respectivas fontes de aprendizado.

Os tipos de informações trocadas pelas empresas nas relações estabelecidas pela Rede serão apresentados logo em seguida. Nessa etapa os gestores relataram os tipos de trocas realizadas com as diversas empresas do Polo tendo como foco basicamente as questões relacionadas à Gestão Empresarial.

Em seguida serão apresentados os fatores considerados pelos respondentes como fundamentais para que o volume de trocas de informações entre os participantes da Rede seja ampliado.

Também serão apresentados os Espaços de interação mais utilizados no processo de troca de informações entre os participantes.

Por fim, será apresentada a relação das empresas com maior volume de relacionamentos baseada no indicador de Análise de Redes Sociais Degree Centrality. Na sequência serão analisadas as respostas das empresas melhor classificadas de acordo com esse indicador visando verificar as diferenças entre os resultados apresentados por essas empresas e aqueles obtidos pela totalidade dos respondentes.

4.2.1 Práticas de gestão adotadas e fontes utilizadas para o aprendizado

Nessa etapa da apresentação dos resultados, serão analisados os dados referentes às práticas de Gestão adotadas pelas empresas subdivididas por área de Gestão Empresarial e as fontes utilizadas no processo de aprendizagem dessas práticas.

A primeira subárea a ser apresentada é Marketing. A tabela 1 apresenta os resultados obtidos na pesquisa desenvolvida.

Tabela 1: Práticas de Gestão em Marketing adotadas pelas empresas e fontes de aprendizado utilizadas para o aprendizado no Polo Design em 2013

Marketing			
Práticas	Não realiza	Pratica de forma precária	Pratica de forma satisfatória
Análise de Mercado	9%	66%	25%
Aprendi sozinho	3%	25%	6%
Curso	0%	16%	6%
Consultoria	0%	13%	13%
Trocas de informações na Rede	0%	13%	0%
Não respondeu	6%	0%	0%
Estudo para definição do portfólio	25%	41%	34%
Aprendi sozinho	3%	13%	6%
Curso	0	6%	13%
Consultoria	0	13%	16%
Trocas de informações na Rede	0	9%	0%
Não respondeu	22%	0%	0%
Definição de Posicionamento	9%	41%	50%
Aprendi sozinho	3%	25%	13%
Curso	0%	9%	19%
Consultoria	3%	3%	19%
Trocas de informações na Rede	0%	3%	0%
Não respondeu	3%	0%	0%
Escolha do segmento alvo	6%	28%	66%
Aprendi sozinho	3%	9%	10%
Curso	0%	9%	31%
Consultoria	0%	0%	22%
Trocas de informações na Rede	0%	6%	3%
Não respondeu	3%	3%	0%
Gestão da Comunicação	16%	59%	25%
Aprendi sozinho	3%	24%	3%
Curso	3%	14%	13%
Consultoria	0%	10%	6%
Trocas de informações na Rede	0%	14%	3%
Não respondeu	9%	3%	0%
Atendimento Pós Venda	16%	44%	41%
Aprendi sozinho	10%	13%	19%
Curso	0%	16%	9%
Consultoria	0%	6%	6%
Trocas de informações na Rede	0%	9%	0
Não respondeu	6%	0%	6%

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA:

Forma como a prática é realizada que mais se destaca

Prática com maior índice de não praticantes

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma precária

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma satisfatória

Pratica com maior incidência de troca de informação na Rede como fonte de aprendizado

Analisando os resultados obtidos, pode-se notar que a maior parte das empresas adota práticas de Gestão de Marketing de forma precária. Das 6 (seis)

práticas pesquisadas em 4 (quatro) – Análise de Mercado, Estudo para Definição do Portfólio, Gestão da Comunicação e Oferta de Atendimento Pós venda - há maior incidência de gestores que afirmam realizar as práticas dessa maneira. Nesse sentido vale destacar a prática de Análise de Mercado em que 66% (sessenta e seis por cento) afirmam realizar precariamente.

Em duas práticas (Escolha dos segmentos alvo e Definição do posicionamento da empresa), a maioria apontou desenvolvê-las de forma satisfatória, com 66% (sessenta e seis por cento) e 50% das respostas respectivamente. Ainda em relação às práticas realizadas de forma satisfatória as práticas que apresentam os menores índices são a Análise de Mercado, e a Oferta de Atendimento Pós Vendas com 25% (vinte e cinco por cento) em ambos os casos.

Pode-se notar nessa análise que as duas práticas que apresentam resultados satisfatórios referem-se à decisões estratégicas e não necessariamente atividades rotineiras na Gestão do Marketing. Práticas que exigem uma dedicação maior do gestor são desenvolvidas de forma precária pelas empresas pesquisadas, como por exemplo, a Análise de Mercado.

Outro aspecto que chama a atenção nessa análise de resultados é o índice de respondentes que afirmam não realizar a prática de estudo para definição do portfólio, com 25% (vinte e cinco por cento) do total, sendo a menos praticada dentre todas as atividades de Marketing. Trata-se de outra prática que requer uma dedicação maior por parte dos gestores, o que pode justificar tal resultado. A prática com menor índice de não praticantes é a escolha do segmento alvo com índice de 6% (seis por cento) das empresas pesquisadas. Como foi mencionado anteriormente, tal prática não requer grande esforço e dedicação por parte do empresário por se tratar de uma decisão estratégica.

A relação entre as fontes de aprendizado utilizadas pelos gestores e a forma como a prática é desenvolvida foi outro aspecto analisado na pesquisa. Pode-se verificar que nos casos em que os respondentes afirmam realizar a atividade de forma precária, a maior parte aprendeu a desenvolver o trabalho sozinho. Em 5 (cinco) das 6 (seis) práticas é essa a situação apresentada. Apenas a Oferta de Atendimento Pós Venda apresenta os cursos como principal fonte de aprendizado para aqueles que desenvolvem precariamente as suas práticas.

No sentido contrário, quando se analisa os respondentes que afirmam desenvolver as práticas de forma satisfatória em 5 (cinco) das 6 (seis) práticas as

fontes de aprendizado mais utilizadas foram os cursos ou as consultorias. Tal situação pode mostrar quais as fontes mais eficazes para o aprendizado em Gestão de Marketing pelas empresas.

As trocas de informações entre os membros da Rede, outra fonte de aprendizado citada pela pesquisa é apontada por um número pequeno de empresários e está relacionada na maior parte dos casos à execução das atividades de forma precária. A prática em que houve maior incidência da utilização dessa fonte de aprendizado foi a Gestão da Comunicação em que 17% (dezessete por cento) dos pesquisados afirmam ter aprendido a desenvolvê-la por meio das trocas de informações com os colegas na Rede. Desse percentual, no entanto, 14% (catorze por cento) a desenvolvem precariamente. Os 3% (três por cento) restantes afirmam desenvolver a prática satisfatoriamente. Dentre todas as atividades de Marketing pesquisadas esse é o único caso em que há relação entre a prática satisfatória e o aprendizado por meio da troca de informações entre as empresas da Rede. Nos demais casos em que os gestores afirmam atuar satisfatoriamente, a troca de informações não foi citada como fonte de aprendizado.

Na sequência apresentam-se os resultados obtidos para as práticas de Gestão Logística das empresas. A tabela 2, a seguir traz esses dados.

Tabela 2: Práticas de Gestão Logística

Logística			
Práticas	Não realiza	Pratica de forma precária	Pratica de forma satisfatória
Gestão do Transporte e Armazenagem	25%	41%	34%
Aprendi sozinho	6%	22%	6%
Curso	0%	13%	19%
Consultoria	0%	3%	6%
Trocas de informações na Rede	0%	0%	3%
Não respondeu	19%	3%	0%
Controle de Estoque	19%	38%	44%
Aprendi sozinho	3%	16%	9%
Curso	0%	9%	16%
Consultoria	0%	3%	13%
Trocas de informações na Rede	0%	6%	3%
Não respondeu	16%	3%	3%
Gestão de Suprimentos	19%	38%	44%
Aprendi sozinho	3%	19%	28%
Curso	0%	6%	13%
Consultoria	3%	3%	3%
Trocas de informações na Rede	3%	9%	0%
Não respondeu	13%	0%	0%
Gestão da Qualidade	3%	56%	41%
Aprendi sozinho	3%	28%	16%
Curso	0%	19%	10%
Consultoria	0%	6%	3%
Trocas de informações na Rede	0%	3%	13%
Não respondeu	0%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA:

Forma como a prática é realizada que mais se destaca

Prática com maior índice de não praticantes

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma precária

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma satisfatória

Prática com maior incidência de troca de informação na Rede como fonte de aprendizado

Na análise dos resultados obtidos para Gestão Logística pode-se notar que dentre as 4 (quatro) principais atividades citadas em 3 (três) delas um número próximo ou superior a 20% (vinte por cento) dos empresários não as pratica. Trata-se de um número expressivo por se tratar de atividades importantes para o processo de Gestão empresarial como Gestão da Armazenagem e Transporte (25%), o Controle de Estoques (19%) e a Gestão da Cadeia de Suprimentos (19%). A outra prática restante – Gestão de Qualidade – não é adotada por 3% (três por cento) dos

respondentes, um dos menores índices obtidos dentre todas as práticas pesquisadas em todas as áreas.

Há uma divisão em relação à forma como as atividades de Logística são desenvolvidas pelas empresas. Em duas delas - Gestão da Armazenagem e Transporte e Gestão da Qualidade - a maior parte dos gestores afirma realiza-las de forma precária, com 41% (quarenta e um por cento) e 56% (cinquenta e seis por cento) respectivamente. Nas outras duas práticas mencionadas – Controle de Estoque e Gestão de Suprimentos – a maioria aponta para execução de forma satisfatória com 44% (quarenta e quatro por cento) em ambos os casos.

Em relação às fontes de aprendizado utilizadas, assim como aconteceu em Marketing, nota-se uma relação entre aqueles que desenvolvem de forma precária as práticas e aprenderam sozinhos a desenvolvê-las. Em todas as práticas de Logística, essa foi a fonte de aprendizado mais utilizada pelos gestores que executam as atividades precariamente.

Em relação às práticas desenvolvidas de forma satisfatória, em duas delas – Administração da Armazenagem e Controle de Estoque - a maior parte dos gestores utilizou os cursos como principal fonte de aprendizado. Nas outras duas práticas – Gestão de Suprimentos e Gestão da Qualidade, no entanto, há uma maior incidência daqueles que aprenderam sozinhos a desenvolver as práticas.

A prática Gestão da Qualidade apresenta outro aspecto importante para a análise. Nessa prática há a maior incidência de aprendizado por meio da troca de informação em Logística. Foi apresentado o índice de 13% (treze por cento) na relação prática satisfatória x aprendizado por meio da troca de informações na rede, sendo essa a segunda fonte de aprendizado mais utilizada para essa prática.

Na sequência apresentam-se os resultados obtidos para as práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Tabela 3: Práticas de Gestão de Recursos Humanos e fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas do Polo Design Center em 2013

Recursos Humanos			
Práticas	Não realiza	Pratica de forma precária	Pratica de forma satisfatória
Gestão de Salários e Benefícios	13%	42%	45%
Aprendi sozinho	6%	26%	10%
Curso	0%	6%	6%
Consultoria	0%	0%	19%
Trocas de informações na Rede	0%	6%	10%
Não respondeu	6%	3%	0%
Recrutamento e Seleção	13%	52%	35%
Aprendi sozinho	3%	19%	3%
Curso	0	16%	10%
Consultoria	0	6%	13%
Trocas de informações na Rede	0	10%	6%
Não respondeu	10%	0%	3%
Programa de Treinamentos	35%	48%	16%
Aprendi sozinho	13%	6%	0%
Curso	0%	23%	10%
Consultoria	3%	6%	6%
Trocas de informações na Rede	0%	10%	0%
Não respondeu	23%	3%	0%
Avaliação de Desempenho	29%	39%	32%
Aprendi sozinho	6%	13%	3%
Curso	0%	10%	16%
Consultoria	0%	10%	6%
Trocas de informações na Rede	0%	6%	6%
Não respondeu	23%	0%	0%
Avaliação do Clima Organizacional	42%	39%	19%
Aprendi sozinho	10%	16%	3%
Curso	0%	6%	6%
Consultoria	0%	13%	3%
Trocas de informações na Rede	0%	3%	6%
Não respondeu	32%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA

Forma como a prática é realizada que mais se destaca

Prática com maior índice de não praticantes

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma precária

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma satisfatória

Pratica com maior incidência de troca de informação na Rede como fonte de aprendizado

Em relação às Práticas de Recursos Humanos adotadas pelas empresas pesquisadas, nota-se, que seguindo a mesma lógica das subáreas anteriormente

analisadas, os gestores apontam, em sua maioria para a realização das atividades de forma precária. Em 3 (três) das 5 (cinco) práticas pesquisadas – Recrutamento e Seleção, Elaboração de Programa de Treinamento e Avaliação de Desempenho, as atividades são desenvolvidas de forma precária pela maioria dos respondentes com índices de 52% (cinquenta e dois por cento), 48% (quarenta e oito por cento) e 39% (trinta e nove por cento) respectivamente.

Chama a atenção, no entanto, os números relacionados às Atividades não realizadas. Algumas atividades importantes para o crescimento e desenvolvimento da equipe, como a existência de um Programa de Treinamentos e a Avaliação de Desempenho dos colaboradores não são realizadas respectivamente por 42% (quarenta e dois por cento) e 35% (trinta e cinco por cento) das empresas pesquisadas. Vale ressaltar que o índice de gestores que não desenvolvem um Programa de Treinamentos é superior ao daqueles que praticam de forma satisfatória e também àqueles que praticam de forma precária. Outra ação importante não praticada por número expressivo de gestores é a Avaliação e Gestão do Clima Organizacional da empresa com índice de respondentes que não a praticam de 29% (vinte e nove por cento).

No que diz respeito às práticas desenvolvidas de forma satisfatória pode-se notar que os índices são apenas modestos. Das 5 (cinco) práticas de Recursos Humanos listadas apenas 3 (três) apresentam índices superiores a 30% (trinta por cento). As outras 2 (duas) práticas apresentam números inferiores a 20% (vinte por cento) do total, fazendo com que, as atividades de Recursos Humanos sejam aquelas com menor número de execuções satisfatórias. Apenas uma das práticas – Gestão de Salários e Benefícios – apresenta o desenvolvimento da prática de forma satisfatória pela maioria dos gestores com 45% (quarenta e cinco por cento) dos respondentes.

Essa relação de altos índices de não praticantes das atividades, e baixos índices de praticantes de forma satisfatória pode revelar uma baixa preocupação das empresas pesquisadas com o desenvolvimento da subárea de Recursos Humanos e, conseqüentemente das suas equipes de profissionais. O desenvolvimento da equipe de colaboradores pode contribuir para a evolução das empresas e a obtenção de resultados satisfatórios.

Em relação às fontes utilizadas para o aprendizado das práticas pode-se notar que, assim como verificado nas demais subáreas analisadas até o momento,

há uma relação forte entre aqueles que desenvolvem as atividades de forma precária e aprenderam sozinhos a desenvolvê-las. Em 4 (quatro) das 5 (cinco) práticas é essa a principal fonte utilizada por aqueles que executam as práticas precariamente. A única prática em que essa relação não ocorre é o Programa de Treinamentos em que a principal fonte utilizada são os cursos.

Outra situação observada nas outras áreas pesquisadas e que se repete em Recursos Humanos é a relação entre os que praticam de forma satisfatória e aprenderam por meio de cursos e consultorias. Em todas as práticas analisadas essa relação acontece, sendo que, em 3 (três) delas, os Cursos são a principal fonte de aprendizado e em 2 (duas), a Consultoria.

Em relação à contribuição das trocas de informações para o aprendizado dos gestores, também pode-se notar, como observado nas demais subáreas estudadas até aqui, uma participação modesta. As duas práticas em que há maior incidência da participação da troca de informações entre os participantes da Rede como fonte de aprendizado são a Gestão de Salários e Benefícios e o Recrutamento e Seleção, em que 16% (dezesesseis por cento) dos respondentes afirmam utilizar tal fonte de aprendizado. No entanto, a diferença entre as duas práticas é que desse total 10% (dez por cento) dos respondentes desenvolvem a prática de forma satisfatória para a Gestão de Salários e Benefícios, ao passo que apenas 6% (seis por cento) assim realizam a prática de Recrutamento e Seleção.

Na sequência serão analisados os números obtidos para a subárea de Gestão Financeira. Os dados constam da tabela 4, apresentada a seguir.

Tabela 4: Práticas de Gestão Financeira e fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas do Polo Design Center em 2013

Gestão Financeira			
Práticas	Não realiza	Pratica de forma precária	Pratica de forma satisfatória
Gestão de Caixa	9%	25%	66%
Aprendi sozinho	6%	6%	13%
Curso	0%	16%	31%
Consultoria	0%	3%	19%
Trocas de informações na Rede	0%	0%	3%
Não respondeu	3%	0%	0%
Oferta e Gestão de Crédito	16%	34%	50%
Aprendi sozinho	16%	25%	25%
Curso	0%	3%	9%
Consultoria	0%	3%	9%
Trocas de informações na Rede	0%	3%	6%
Não respondeu	0%	0%	0%
Administração da Cobrança	3%	31%	66%
Aprendi sozinho	3%	22%	28%
Curso	0%	3%	13%
Consultoria	0%	0%	9%
Trocas de informações na Rede	0%	6%	16%
Não respondeu	0%	0%	0%
Gestão e Captação de Recursos	44%	19%	38%
Aprendi sozinho	22%	13%	13%
Curso	6%	3%	16%
Consultoria	0%	0%	9%
Trocas de informações na Rede	0%	3%	0%
Não respondeu	16%	0%	0%
Análise e Decisões de Investimentos	31%	31%	38%
Aprendi sozinho	16%	19%	16%
Curso	9%	6%	19%
Consultoria	0%	6%	3%
Trocas de informações na Rede	0%	0%	0%
Não respondeu	6%	0%	0%
Gestão de Custos e Preços	13%	31%	56%
Aprendi sozinho	6%	6%	9%
Curso	0%	16%	31%
Consultoria	3%	3%	13%
Trocas de informações na Rede	0%	6%	3%
Não respondeu	3%	0%	0%
Avaliação de Desempenho Econômico/Financeiro	22%	28%	50%
Aprendi sozinho	13%	13%	6%
Curso	6%	13%	25%
Consultoria	0%	3%	16%
Trocas de informações na Rede	0%	0%	3%
Não respondeu	3%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA

Forma como a prática é realizada que mais se destaca

Prática com maior índice de não praticantes

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma precária

Principal fonte de aprendizado utilizada por quem pratica de forma satisfatória

Pratica com maior incidência de troca de informação na Rede como fonte de aprendizado

Em relação às práticas de Gestão Financeira adotadas pelas empresas pode-se notar uma diferença em relação às demais subáreas pesquisadas. A Gestão Financeira é a única subárea em que aqueles que afirmam realizar as práticas de forma satisfatória superam os que realizam de forma precária e os que não realizam as práticas. Isso acontece em 6 (seis) das 7 (sete) práticas pesquisadas. A única prática em que essa situação não acontece é a Gestão e Captação de Recursos em que a incidência de não praticantes é a maior dentre as 3 (três) formas de execução propostas, com 44% (quarenta e quatro por cento). Tal situação pode revelar o grau de importância dada pelos gestores para as finanças empresariais.

Nota-se, também, que algumas práticas, no entanto, não são realizadas por um volume relativamente alto dos respondentes. Dentre elas pode-se apontar Gestão e Captação de Recursos, as Decisões sobre investimentos e a Avaliação de Desempenho Econômico com 44% (quarenta e quatro por cento), 27% (vinte e sete por cento) e 23% (vinte e três por cento) respectivamente. Tais práticas estão dentre aquelas que podem ser consideradas mais analíticas e gerenciais. Atividades operacionais como a Gestão do Caixa e a Administração da Cobrança possuem maior adesão entre os respondentes. A prática de Administração da Cobrança é, aliás, aquela com menor incidência de não praticantes dentre todas as práticas de gestão listadas em todas as subáreas pesquisadas. É também, dentre todas as práticas listadas aquela com maior índice de praticantes de forma satisfatória com 66% (sessenta e seis por cento) dos respondentes ao lado da Gestão do Caixa e da Escolha dos Segmentos Alvo (prática de Marketing) que apresentam os mesmos índices.

Em relação às fontes de aprendizado utilizadas em Gestão Financeira verificam-se também algumas relações verificadas em outras subáreas. Uma dessas relações refere-se à fonte de aprendizagem utilizada pelos gestores que realizam as práticas de Finanças de forma precária. Em 5 (cinco) das 7 (sete) práticas pesquisadas o auto-aprendizado é a fonte de aprendizagem mais utilizada por aqueles que atuam precariamente na Gestão Financeira do negócio. Os cursos representam a fonte mais utilizada para o aprendizado das duas práticas restantes – Gestão de Custos e Preços e Gestão do Caixa.

Outra relação observada nas outras subáreas pesquisadas e que se confirma em Finanças refere-se às fontes de aprendizado utilizadas pelos gestores que realizam as atividades de forma satisfatória. Os cursos são as principais fontes de

aprendizado em 5 (cinco) das 7 (sete) práticas. Nas duas práticas restantes - Oferta de Crédito e Administração da Cobrança – a maior parte dos respondentes afirma ter aprendido sozinho a desenvolvê-las.

Também foi possível verificar que a prática de Administração da Cobrança é aquela em que há maior volume de aprendizado por meio da troca de informações entre as empresas. Do total dos respondentes, 22% (vinte e dois por cento) afirmam ter aprendido a desenvolver essa prática de gestão por meio da troca de informações com colegas da Rede. É também nessa prática a maior relação entre os que aprenderam por meio de trocas de informações e realizam satisfatoriamente a prática. Dos 22% (vinte e dois por cento) que aprenderam dessa maneira a gerir a sua cobrança, 16% (dezesseis por cento) adotam a prática de forma satisfatória.

Assim concluiu-se essa etapa da análise dos resultados obtidos. A tabela 5, a seguir apresenta um resumo do que foi apresentado até o momento.

Tabela 5: Resumo dos resultados da pesquisa realizada junto às empresas do Polo Design Center em 2013

TABELA RESUMO DOS RESULTADOS				
PRÁTICA	RESPOSTA COM MAIOR NÚMERO DE CITAÇÕES	%	FONTE DE APRENDIZADO MAIS UTILIZADA	%
Análise das informações	Pratica de forma precária	66	Aprende sozinho	28
Estudo para definição do Portfólio	Pratica de forma precária	41	Aprende sozinho/Consultoria	13
Definição de posicionamento	Pratica de forma satisfatória	50	Curso/Consultoria	19
Escolha de segmento alvo	Pratica de forma satisfatória	66	Curso	31
Gestão da Comunicação	Pratica de forma precária	59	Aprende sozinho	24
Atendimento Pós Venda	Prática de forma precária	44	Curso	16
Gestão do Transporte e Armazenagem	Pratica de forma precária	41	Aprende sozinho	22
Controle de Estoque	Pratica de forma satisfatória	44	Curso	16
Gestão de Suprimentos	Pratica de forma satisfatória	44	Aprende sozinho	28
Gestão da Qualidade	Pratica de forma precária	56	Aprende sozinho	28
Gestão de salários e benefícios	Pratica de forma satisfatória	45	Consultoria	19
Recrutamento e Seleção	Pratica de forma precária	52	Aprende sozinho	19
Programa de Treinamentos	Pratica de forma precária	48	Curso	23
Avaliação de Desempenho	Pratica de forma precária	39	Aprende sozinho	13
Avaliação do Clima Organizacional	Não realiza	42	Não respondeu	32
Gestão do Caixa	Realiza de forma satisfatória	66	Curso	31
Oferta e Gestão de Crédito	Realiza de forma satisfatória	50	Aprende sozinho	25
Administração de Cobrança	Realiza de forma satisfatória	66	Aprende sozinho	28
Gestão e Captação de Recursos	Não realiza	44	Aprende sozinho	22
Análise e Decisão de Investimento	Realiza de forma satisfatória	38	Curso	19
Gestão de Custos e Preços	Realiza de forma satisfatória	56	Curso	31
Avaliação de Desempenho Econômico e Financeiro	Realiza de forma satisfatória	50	Curso	25

Fonte Dados da Pesquisa

Legenda

Marketing
Logística
Recursos Humanos
Finanças

No total foram listadas 22 (vinte e duas) práticas. Em 9 (nove delas), a maioria dos respondentes afirma desenvolver as atividades de forma precária. Dessas 9 (nove) práticas desenvolvidas precariamente em 7 (sete) a maioria dos gestores afirma ter aprendido a desenvolvê-las sozinhos.

Em 11 (onze) práticas a maioria afirma desenvolver as atividades de forma satisfatória. Cabe ressaltar que desse total 6 (seis) práticas referem-se às Finanças empresariais, área em que houve o maior número de práticas satisfatórias. Das 11 (onze) práticas desenvolvidas satisfatoriamente, em 8 (oito) as principais fontes de aprendizado utilizadas foram os cursos e as consultorias – em 6 (seis), os cursos, em 1 (uma), as consultorias e em 1(uma) um empate entre cursos e consultorias.

Fazendo a análise por subárea, nota-se que em Marketing e Recursos Humanos a maior parte das práticas é realizada de forma precária. Em Marketing, das 6 (seis) práticas listadas, em 4 (quatro) há a maior incidência de realização de forma precária. Em Recursos Humanos das 5 (cinco) práticas, 3 (três) são realizadas precariamente. Em Logística há uma divisão. Metade das 4 (quatro) práticas é desenvolvida precariamente e a outra metade de forma satisfatória. Já em Finanças das 7 (sete) práticas em 6 (seis), os gestores afirmam desenvolver satisfatoriamente. Pode-se então concluir que em 3 (três) das 4 (quatro) subáreas ao menos a metade das práticas de Gestão é desenvolvida de forma precária. Apenas em Finanças os gestores se sentem seguros quanto ao desenvolvimento das atividades em praticamente todas as práticas.

Nota-se também que em duas práticas a maioria dos gestores afirma não realizar. São elas: A avaliação do Clima Organizacional, prática de Recursos Humanos e a Gestão e Captação de Recursos, prática de Gestão Financeira. Tal situação pode revelar uma menor preocupação dos gestores com tais atividades, pela sua complexidade e dificuldade de realização ou por julgarem desnecessárias para o trabalho de gestão.

Dessa forma, pode-se afirmar que na maior parte das subáreas a Gestão Empresarial é realizada de forma precária, com os gestores tendo aprendido a desenvolvê-la sozinhos, sem apoio de nenhuma fonte de aprendizado. Apenas em Gestão Financeira as práticas são desenvolvidas satisfatoriamente e foram aprendidas em cursos e consultorias. Outra afirmação que pode ser feita é que há maior possibilidade de atuação satisfatória para os gestores que buscaram o aprendizado por meio de profissionais especializados na área, em cursos e

consultorias. No sentido oposto aqueles que não buscam esse tipo de apoio realizam a Gestão precariamente ou não realizam as atividades.

Pode-se também notar que a troca de informações entre os colegas da Rede oferece pouca contribuição para o aprendizado em gestão das empresas pesquisadas. Tal situação pode ser reflexo do baixo interesse da sua diretoria em fomentar esse tipo de relação. Além disso, a maior parte das empresas que afirma ter aprendido por essa fonte a realizar as práticas as desenvolve de forma precária. Acredita-se, no entanto, que há espaço para o aprimoramento do uso dessa fonte de aprendizado conforme poderá ser observado na sequência do trabalho. Para tanto se faz necessária uma maior participação da Rede organizando, incentivando e sistematizando o processo para que possa contribuir com a melhoria da qualidade da Gestão das empresas participantes.

Na sequência, serão apresentadas as principais informações trocadas entre as empresas, os espaços de interação utilizados e as situações e aspectos que na opinião dos respondentes contribuiriam para o aumento desse volume de trocas de informações.

4.2.2 Informações trocadas entre as empresas da rede e situações que propiciaram tais trocas.

Dando sequência à análise dos resultados, serão apresentados, a seguir os tipos de informações trocadas entre os participantes da Rede. Os dados obtidos referem-se apenas ao processo de trocas de informações sobre o tema Gestão de Negócios. A tabela 6 apresenta os dados obtidos nas respostas dos gestores.

Tabela 6: Tipos de informações trocadas entre as empresas do Polo Design Center em 2013

Tipo de informação trocada	Citações
Informações de marketing	34%
Volumes de Vendas	9%
Atendimento ao Cliente	9%
Informações sobre o mercado	6%
Pós Vendas	3%
Definição do Público Alvo	3%
Captação de Clientes	3%
Informações Genéricas sobre Gestão	34%
Troca de informações para montagem do Plano de Negócios no Curso de Empreendedorismos	22%
Informações genéricas em encontros informais	13%
Fornecedores	16%
Indicação de Fornecedores	3%
Contratação de empresa do Polo para prestação de serviços	3%
Informações sobre fornecedores	9%
Informações de Finanças	13%
Custos	6%
Fluxo de Caixa	3%
Informações Genéricas sobre finanças	3%
Informações de Recursos Humanos	13%
Relacionamento com funcionários	9%
Remuneração dos funcionários	3%
Estratégia Empresarial	6%
Definição de Missão/Visão e Valores Empresariais	3%
Definição de um Diferencial de Mercado	3%
Informações Técnicas	6%
Trocas de Informações sobre softwares para desenho	3%
Reserva técnica	3%
Informações de Logística	3%
Processos	3%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar os dados da tabela pode-se verificar que a área que demanda maior volume de trocas de informações é a área de Marketing citada 34% (trinta e quatro por cento) dos gestores pesquisados. Tal situação pode ocorrer em virtude da influência da Rede que tem como objetivo principal a ampliação dos volumes de vendas de seus participantes. Esse volume de informações trocadas em Marketing não reflete em aprendizado das práticas, visto que as informações trocadas não referem-se a gestão, mas a informações genéricas e trocadas de maneira informal. Essas trocas de informações citadas pelos respondentes focam necessariamente ampliar, no curto prazo, as receitas obtidas.

Outro aspecto que chama a atenção é o número de respondentes que afirma ter trocado informações com demais membros da Rede para o desenvolvimento de um Plano de Negócios em curso de empreendedorismo desenvolvido para a

participação de empresas do Polo. Essas informações também apresentaram um índice de 34% (trinta e quatro por cento) do total dos respondentes. O curso de empreendedorismo foi uma ação da diretoria do Polo com o objetivo de fomentar o aprendizado em Gestão para os gestores das empresas participantes. Tal curso sequer foi citado na entrevista concedida pelo presidente da Rede na primeira etapa da pesquisa, mas trouxe boas possibilidades de trocas de informações e aprendizado para os participantes, como pode ser observado nos resultados obtidos.

Em relação às demais áreas de Gestão pesquisadas, duas aparecem com o mesmo indicado: Recursos Humanos e Finanças. Informações de Gestão Financeira foram citadas por 13% (treze por cento) dos respondentes em relação ao volume de trocas de informações. Cabe ressaltar ter sido essa a área em que houve maior incidência de prática satisfatória dentre todas as áreas. Relacionando com esse volume de trocas de informações, pode-se novamente verificar o grau de importância dada pelos Gestores a esse tema. A outra área que apresentou bons índices quanto às trocas de informações foi Recursos Humanos. Dos respondentes 13% (treze por cento) trocam informações sobre RH. As informações trocadas referem-se apenas ao relacionamento com funcionários, não se tratando, portanto necessariamente do aprendizado de práticas de Gestão para a área. Em relação às informações de Logística, apenas 3% (três por cento) afirmam trocar informações sobre área, sendo a área menos citada dentre aquelas pesquisadas no presente trabalho.

Outros tipos de informações citadas pelos respondentes foram sobre fornecedores, informações técnicas e estratégia empresarial, com 9% (nove por cento) de citações para os dois primeiros e 6% (seis por cento) para o último.

A pesquisa também procurou identificar quais os espaços de interação utilizados pelos respondentes nesse processo de troca de informações. A tabela 7 a seguir apresenta tais informações.

Tabela 7: Espaços de interação utilizados para a troca de informações pelas empresas do Polo Design Center em 2013

ESPAÇOS DE INTERAÇÃO UTILIZADOS PARA A TROCA DE INFORMAÇÕES	CITAÇÕES
Encontros informais entre empresários	44%
Participação no curso de empreendedorismo	38%
Treinamentos com empresas/funcionários	6%
Reuniões para discussão de problemas	4%
Participação na mostra de decoração	4%
Nenhuma	4%

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA

Ações fomentadas pelo Polo

Ao analisar os espaços de interação utilizados para trocas de informações no Polo, nota-se praticamente uma divisão entre dois desses espaços nas respostas. São eles os encontros informais entre empresários com 44% (quarenta e quatro por cento) das citações e a participação no curso de empreendedorismo promovido pelo Polo com 38% (quarenta por cento) das citações.

Os encontros informais sempre apareceram como um espaço de interação importante nas citações dos empresários e do presidente do Polo desde a primeira etapa da pesquisa. A realização de tais encontros, somente foi possível a partir do aprimoramento das relações proporcionado pelo ingresso das empresas no Polo e já citado no presente trabalho nas entrevistas ocorridas.

Surpreendeu, no entanto, a presença do curso de empreendedorismo promovido pela Rede como um espaço importante para a troca de informações. Tal situação pode reforçar a necessidade de maior participação da Diretoria do Polo no processo de fomentação da troca de informação, visto que bastou uma ação desenvolvida para esse fim e muitos já a citam como um dos espaços onde mais se trocou informações entre os membros desde a sua fundação.

Outras fontes citadas pelos respondentes que contaram com a participação da Direção do Polo foram as Reuniões promovidas pela Rede e as Mostras de Decoração, evento bienal, promovido pelo Polo para divulgação dos trabalhos dos arquitetos e das lojas, sem, no entanto ter como objetivo o aprendizado ou a troca de informações, mas sim, aquele que é o principal foco da Diretoria: o aumento no volume de vendas.

No entanto, há, na opinião dos respondentes, espaço para uma ampliação no volume de trocas entre os membros da Rede. Para tanto, são citados por eles alguns aspectos que favoreceriam tais ampliações. A tabela 8, a seguir apresenta esses aspectos.

Tabela 8: Fatores essenciais para a realização das trocas de informações entre empresas do Polo Design Center em 2013

O QUE É NECESSÁRIO PARA AMPLIAR AS TROCAS?	CITAÇÕES
Confiança entre os membros	25%
Relacionamento mais franco	19%
Treinamentos/Cursos/Palestras	13%
Reuniões Periódicas para trocas de experiências	6%
Ética/Honestidade	6%
Mais Encontros informais	6%
Mais tempo disponível	3%
Maior envolvimento do Polo	3%
Melhor comunicação	3%
Conhecimento das práticas	3%
Espírito de Cooperação	3%
Experiência	3%
Aceitação pelas empresas	3%

Fonte: Dados da Pesquisa

LEGENDA

Aspectos ligados às relações entre os membros

Necessidade de maior envolvimento do Polo

Aspectos relacionados às empresas e seus gestores

As respostas dos gestores ao questionário revelam que embora a Rede tenha contribuído para melhorar os relacionamentos entre eles ainda há espaço para avanços.

Os dois itens mais citados pelos gestores foram mais confiança entre os membros e relacionamentos mais francos, o que remete à necessidade de avanços nos relacionamentos. Somados os dois 44% (quarenta e quatro por cento) dos respondentes identificam a necessidade de ampliação na confiança entre os membros e de melhorias nas relações tornando-as mais francas.

Outras citações que demonstram a necessidade de manter boas relações são: a necessidade de mais ética e honestidade dos membros citadas por 6% (seis por cento) dos respondentes e mais espírito de cooperação na Rede com 3% (três por cento).

Outras respostas remetem à necessidade de maior participação do Polo para fomentar maior volume de trocas entre os membros. São elas: a realização de cursos, treinamentos e palestras citada por 13% (treze por cento), a realização de reuniões para discussão de problemas e a realização de mais encontros informais com 6% (seis por cento) cada, além do pedido explícito por mais participação do Polo e melhorias na comunicação citados por 3% (três por cento) dos gestores cada.

Os demais aspectos citados, embora apareçam com menor frequência, referem-se a questões relacionadas às empresas e seus gestores. Foram citados: Disponibilidade de tempo, conhecimento das práticas de gestão, e maior experiência dos gestores. Cada um dos itens com 3% (três por cento) das respostas.

Pode-se então concluir que as trocas de informações no Polo ocorrem em maior parte relacionadas a Marketing e questões genéricas relacionadas à Gestão, especialmente aquelas trocadas durante o curso de Empreendedorismo promovido pelo Polo. Os espaços de interação utilizados com maior frequência são os encontros informais entre os empresários e o já citado curso de Empreendedorismo. E os aspectos que poderiam ser aprimorados visando possibilitar uma ampliação no volume de trocas de informações são a confiança entre os membros e a maior franqueza nas relações, além de questões que necessitam de maior participação do Polo como a realização de treinamentos e reuniões para trocas de experiências.

Na sequência serão apresentadas as relações existentes entre as empresas do Polo que serão analisadas por meio do uso de técnicas de Análise de Redes Sociais – ARS.

4.2.3 Análise das relações entre as empresas da rede por meio da Análise de Redes Sociais

A Análise das Relações entre as empresas da Rede por meio do uso das técnicas de ARS considerará apenas um dos indicadores, o Degree Centrality. Esse indicador verifica o número de relações estabelecidas por cada empresa participante da Rede pesquisada.

Nesse sentido, ao analisar os resultados verificou-se a existência de duas situações diferentes. Há empresas que foram citadas pelas demais como parceiras no processo de troca de informações. Esse indicador será aqui denominado “In

Degree”. Há também empresas que citaram as demais empresas do Polo como parceiras para a troca de informações. Esse indicador será aqui denominado Out Degree. Assim, no indicador In Degree verifica-se o número de vezes que a empresa foi citada como parceira para troca de informações sobre gestão por outras empresas. No indicador Out Degree, verifica-se o número de empresas citadas como parceiras pela empresa respondente. A ordem de classificação e apresentação das empresas na tabela considerou o indicador In Degree, ou seja, o número de vezes em que foi citada pelas demais empresas respondentes do questionário por considerar-se mais relevante, visto que tal citação ocorre espontaneamente e mostra de forma efetiva a relevância da empresa citada na percepção das demais empresas da Rede.

A tabela 9, a seguir apresenta a classificação elaborada com base nos resultados obtidos. Serão destacadas as empresas que estão no grupo das 20% mais citadas pelas demais e também aquelas que não foram citadas na pesquisa.

Tabela 9: Classificação das empresas do Polo Design Center de acordo com o indicador Degree Centrality em 2013

EMPRESA	IN DEGREE	OUT DEGREE
Empresa 1	15	0
Empresa 2	13	22
Empresa 3	12	2
Empresa 4	12	0
Empresa 5	10	0
Empresa 6	9	6
Empresa 7	8	2
Empresa 8	8	10
Empresa 9	8	6
Empresa 10	8	0
Empresa 11	8	0
Empresa 12	8	25
Empresa 13	8	8
Empresa 14	8	0
Empresa 15	7	11
Empresa 16	7	7
Empresa 17	7	3
Empresa 18	7	0
Empresa 19	7	22
Empresa 20	6	5
Empresa 21	6	8
Empresa 22	6	34
Empresa 23	6	12
Empresa 24	5	6
Empresa 25	5	2
Empresa 26	5	5
Empresa 27	5	2
Empresa 28	5	7

Empresa 29	4	3
Empresa 30	4	5
Empresa 31	4	3
Empresa 32	4	0
Empresa 33	4	0
Empresa 34	4	0
Empresa 35	4	0
Empresa 36	4	0
Empresa 37	4	0
Empresa 38	3	5
Empresa 39	3	0
Empresa 40	3	0
Empresa 41	3	33
Empresa 42	3	4
Empresa 43	3	0
Empresa 44	3	0
Empresa 45	2	4
Empresa 46	2	0
Empresa 47	2	0
Empresa 48	2	0
Empresa 49	2	15
Empresa 50	2	1
Empresa 51	2	0
Empresa 52	1	0
Empresa 53	1	0
Empresa 54	1	0
Empresa 55	1	1
Empresa 56	1	0
Empresa 57	1	19
Empresa 58	1	0
Empresa 59	1	0
Empresa 60	0	0
Empresa 61	0	0
Empresa 62	0	0
Empresa 63	0	0
Empresa 64	0	0
Empresa 65	0	0
Empresa 66	0	0
Empresa 67	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda:

Empresas mais citadas como parceiras na pesquisa

Empresas que não foram citadas na pesquisa

Ao analisar os dados pôde-se verificar algumas situações relevantes. Em relação ao indicador In Degree, as 14 empresas mais citadas, número que corresponde a 20% (vinte por cento) do total de empresas do Polo, são de 11 (onze) segmentos diferentes, havendo, no entanto uma prevalência das empresas de móveis nas suas diversas especificações. Tal situação ocorre em virtude do grande número de empresas desse segmento presentes na Rede. Do total de 68 empresas associadas ao Polo, 14, fabricam móveis, para 4 (quatro) segmentos diferentes:

Móveis convencionais, para escritórios, modulares e sob medida. Tal número representa 21% (vinte e um por cento) do total de empresas do Polo. Essa situação acaba sendo refletida nesse índice, onde das 14 (catorze) empresas mais citadas 4 (quatro) fabricam móveis, sejam convencionais, sob medida ou modulares.

No sentido oposto, apenas 8 (oito) empresas não foram citadas por nenhum dos gestores pesquisados. Pode-se notar que dentre essas empresas há dois segmentos em destaque: Colchões e assoalhos com duas empresas cada nesse grupo. Tal situação pode ocorrer em virtude da menor versatilidade das empresas desses segmentos para participação em projetos elaborados pelos arquitetos. Esse fato pode dificultar a relação de empresas que comercializam esses produtos com as demais empresas da Rede.

Em relação ao indicador Out Degree, pode-se verificar algumas disparidades na comparação com o In Degree, ou seja, algumas empresas apontaram para um elevado número de parceiros, porém, foram lembradas por poucas empresas. Situações como essas ocorreram principalmente em virtude de dois fatores. O primeiro é o número de empresas citadas que não responderam ao questionário. Um exemplo dessa situação é a “Empresa 2” que citou 22 (vinte e duas) empresas como parceiras, sendo que, desse total, apenas 13 (treze) responderam ao questionário. Todas as empresas citadas pelo gestor da “Empresa 2” que responderam à pesquisa também a reconheceram como parceira. Em outros casos, no entanto, isso não aconteceu. Um exemplo é a “Empresa 41”, que mencionou 33 (trinta e três) empresas como parceiras, mas foi lembrada por apenas 3 (três). Tal situação ocorre em virtude da percepção e importância dada pelas empresas mencionadas à essa relação de parceria. No caso da “Empresa 41”, das 33 (trinta e três) empresas citadas 24 (vinte e quatro) responderam à pesquisa e 21 (vinte e uma) não tiveram a mesma percepção da relação que a empresa, não mencionando-a como uma parceira. A mesma situação ocorreu com as Empresas 22 e 49. Em outros casos ainda ocorre situação inversa. A empresa foi citada por muitas outras, mas não as citou. Um exemplo claro dessa situação é a “Empresa 3”, citada por 12 (doze) empresas como parceira, mas que apontou para a relação de parceria com apenas 2 (duas) empresas.

A partir das informações obtidas e da classificação apresentada na tabela anterior, prosseguiu-se a análise dos resultados. Na sequência serão analisadas as respostas das empresas que obtiveram melhor pontuação no indicador “In Degree”.

Serão verificadas as respostas dos gestores às questões relacionadas aos seguintes temas: Adoção de práticas de gestão e formas de execução, fontes de aprendizado utilizadas, tipos de informações trocadas com outras empresas da Rede e quais os aspectos deveriam ser considerados para proporcionar um crescimento no volume de trocas de informações entre as empresas do Polo. Cabe ressaltar que do total de 14 empresas correspondente ao grupo das 20% (vinte por cento) mais citadas na pesquisa, apenas 8 (oito) responderam ao questionário, sendo essas, portanto, as empresas analisadas. A tabela 10 resume as principais informações relacionadas às práticas de Gestão adotadas por essas empresas e as fontes de aprendizado utilizadas.

Tabela 10: Práticas de gestão e fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas com melhor indicador In Degree no Polo Design Center em 2013

Empresa	Práticas				Fontes de aprendizado utilizadas			
	Não realiza	Realiza de forma precária	Realiza de forma satisfatória	Aprendeu em cursos	Sozinho	Consultoria	Trocas de informações	Não respondeu
Empresa 2	5	10	7	0	5	16	1	0
Empresa 3	2	9	11	6	6	9	1	0
Empresa 6	5	10	7	5	7	2	3	5
Empresa 7	4	11	7	0	7	10	1	4
Empresa 8	1	11	10	4	18	0	0	0
Empresa 9	4	6	12	4	8	5	1	4
Empresa 12	10	12	0	3	9	0	0	10
Empresa 13	6	15	1	7	12	0	1	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se verificar que dentre as empresas mais citadas pelas demais por estabelecer relações de parceria na troca de informações sobre gestão, a maioria desenvolve as suas atividades de Gestão de forma precária. Das 8 (oito) empresas pesquisadas, 6 (seis) adotam a maior parte das práticas dessa maneira. Em apenas 2 (dois) casos as empresas adotam a maioria das práticas de forma satisfatória.

Em relação às fontes de aprendizado utilizadas por essas empresas há a maior incidência de duas fontes. Em 5 (cinco) empresas os gestores afirmam que aprenderam sozinhos a maioria das práticas. Nas outras 3 (três) a fonte mais utilizada foi a consultoria para o aprendizado de Gestão.

A troca de informações com colegas da Rede não aparece em posição de destaque no processo de aprendizagem de nenhuma dessas empresas. Em apenas uma delas essa fonte de aprendizado é citada para mais de uma prática de Gestão. Tal situação revela que mesmo nas empresas com mais contatos na Rede, a troca de informações não é uma fonte destacada para o aprendizado e adoção de práticas de Gestão Empresarial.

Essas informações, também revelam que mesmo as empresas mais bem relacionadas não apresentam excelência na Gestão dos seus negócios, visto que a maior parte realiza precariamente esse trabalho.

Na sequência serão apresentados os dados obtidos referentes às relações na Rede e às trocas de informações entre os seus membros. A tabela 11 a seguir resume tais dados.

Tabela 11: Quadro Resumo das trocas de informações entre empresas do Polo Design Center em 2013

Empresa	Informações trocadas	Em que situações trocou mais informações	O que considera importante para aumentar o volume de trocas de informações na rede
Empresa 2	não informou	Encontros informais	Mais cursos e aceitação pelos colegas
Empresa 3	Recursos Humanos e Finanças	Encontros informais	Não informou
Empresa 6	não informou	Encontros informais	Confiança
Empresa 7	Recursos Humanos	Participação no curso de Empreendedorismo	Mais reuniões com temas pré definidos
Empresa 8	Recursos Humanos, Fornecedores, Estratégia	Treinamentos com empresas/funcionários	Confiança, Transparência, Espírito de Cooperação
Empresa 9	Marketing e Estratégia	Participação no curso de Empreendedorismo	Mais encontros com foco na troca de informações
Empresa 12	Informações Genéricas sobre Gestão	Participação no curso de Empreendedorismo	Não informou
Empresa 13	Marketing, Recursos Humanos e Finanças	Participação no curso de Empreendedorismo	Confiança

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a tabela é possível verificar que dentre as 8 (oito) empresas analisadas 4 (quatro) citam Recursos Humanos como tema das trocas de informações com os colegas da Rede. Na sequência, as áreas mais citadas pelos

respondentes dos questionários são Marketing, Finanças e Estratégia Empresarial com 2 (duas) citações cada.

Cabe ressaltar, no entanto, que no relato desses gestores, fica clara a informalidade e a superficialidade desse processo, justificando o baixo aprendizado gerado por essas trocas de informações. A sistematização da troca de informações entre os membros da Rede poderia contribuir para o melhor aproveitamento dessas trocas e levar efetivamente à absorção de conhecimentos pelos gestores.

Em relação aos espaços de interação citados por essas empresas como relevantes para o processo de troca, ocorre como observado na análise geral da Rede. São dois os principais espaços utilizados pelas empresas: os encontros informais e a participação no curso de Empreendedorismo organizado pela diretoria do Polo.

Quanto a aspectos que poderiam contribuir para as melhorias no processo de trocas de informações entre os membros da Rede, nota-se uma divisão nas respostas obtidas. Dos 8 (oito) respondentes 3 (três) apontam para a maior participação do Polo para fomentar essas trocas com a realização de cursos, encontros e reuniões com foco nesse objetivo. Outros 3 (três) citam aspectos referentes às relações entre as empresas como a confiança, transparência nas relações e espírito de cooperação entre as empresas da Rede. Cabe ressaltar que 2 (duas) empresas desse grupo não responderam a essa pergunta.

Ao analisar os dados das empresas que receberam mais indicações das demais como parceiras nas trocas de informações sobre gestão, pode-se verificar que não há grandes diferenças entre o que já havia sido observado em relação à Análise Geral da Rede. A forma como as práticas são realizadas, os principais espaços de interação utilizados e os aspectos a serem aprimorados pelas empresas visando ampliar o volume de trocas de informações são muito semelhantes àqueles observados nos dados gerais.

Tal situação leva à conclusão que o fato da empresa se relacionar com maior número de parceiros na Rede não tem grande impacto na execução das atividades de Gestão e nem mesmo no processo de aprendizado dessas atividades, visto que a maioria delas não utiliza a troca de informações como fonte de aprendizado, assim como ocorre com no Polo como um todo. Pode-se também verificar que as informações trocadas ocorrem de maneira bem informal, não gerando aprendizado

de práticas, mas apenas a apresentação e discussão de questões mais superficiais entre os gestores.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de verificar a contribuição dos relacionamentos empresariais no processo de aprendizagem em Gestão Empresarial pelos gestores das empresas associadas ao Polo Design Center, Rede de empresas ligada à área de arquitetura e decoração.

Em resposta à questão central do trabalho verificou-se que há contribuição das trocas de informações para o processo de aprendizagem em Gestão nas empresas do Polo Design Center, embora pequena, especialmente quando há comparação com outras fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas. Essa pequena contribuição pode ser o resultado provocado por algumas particularidades da Rede, objeto de análise dessa pesquisa.

A primeira delas diz respeito à percepção da diretoria do Polo Design Center quanto à importância das trocas de informações para a obtenção de benefícios pelas empresas associadas. Essa percepção foi apresentada pelo seu presidente na entrevista concedida por ele durante a realização da pesquisa, onde afirmou que em nenhum momento da trajetória do Polo a troca de informações foi considerada como um aspecto importante para os seus membros. Ainda de acordo com seu presidente, o objetivo principal e praticamente único do Polo é a ampliação do volume de vendas das empresas associadas por meio do seu programa de incentivo aos compradores, em geral arquitetos. Esse foco excessivo em apenas uma ação leva a outras situações verificadas e analisadas na pesquisa e à sua classificação em virtude do seu grau de evolução, onde verificou-se que a Rede encontra-se em Estágio embrionário de desenvolvimento.

Outra situação analisada na pesquisa diz respeito às práticas de gestão empresarial adotadas pelas empresas da Rede. Do total de 22 (vinte e duas) práticas notou-se que em metade delas os gestores afirmam desenvolver de forma satisfatória as atividades. Cabe destacar que há uma pequena distorção nesses números provocada pelos resultados da área de finanças onde de 7 (sete) práticas listadas, 6 (seis) são adotadas de forma satisfatória pelos gestores respondentes. Nas áreas Marketing, Logística e Recursos Humanos há grande incidência de gestores que embora adotem as práticas em suas atividades gerenciais, fazem essa adoção de forma precária. Das 15 (quinze) práticas listadas no questionário

encaminhado aos gestores referentes às áreas citadas em 9 (nove) a sua adoção ocorreu dessa maneira. Essa situação ocorre, dentre outras coisas, pela falta de contato desses profissionais com especialistas das áreas ou com algum tipo de formação voltada para esse fim. Dessas 9 (nove) práticas desenvolvidas precariamente, em 7 (sete), o gestor afirma ter aprendido a desenvolver sozinho. Nesse sentido, cabe ressaltar que a Rede poderia participar de forma mais ativa, auxiliando esse gestor na busca por fontes de aprendizado que melhorem a sua capacidade, o que poderia trazer benefícios para a própria Rede como o desenvolvimento das empresas participantes.

Uma das maneiras por meio das quais a diretoria do Polo poderia colaborar nesse desenvolvimento seria a promoção e realização de cursos e consultorias com as empresas associadas, visto que essas são as duas principais fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas que desenvolvem as suas práticas satisfatoriamente. Das 11 (onze) práticas de gestão apontadas pelos respondentes como de execução satisfatória em 8 (oito) tais fontes se destacam aparecendo como as mais utilizadas. Cabe ressaltar que o Polo desenvolveu uma ação desse tipo - o curso de empreendedorismo realizado em duas edições e que contou com a participação de gestores e funcionários. Essa, no entanto, foi a única ação voltada para esse fim ao longo dos 12 (doze) anos de existência desse grupamento.

Embora haja pouca utilização das trocas de informações na Rede para o aprendizado das práticas de gestão, os gestores afirmaram que há trocas acontecendo. A área em que afirmam trocar maior volume de informações é a área de Marketing citada por 34% (trinta e quatro por cento) dos respondentes, coincidentemente a área mais beneficiada pelas ações desenvolvidas pelo Polo. No entanto, tais informações não são relacionadas especificamente às práticas de gestão, e sim a questões mais objetivas e pontuais, sem o aprofundamento necessário para gerar a aprendizagem. Em geral as informações trocadas são superficiais e servem mais como aconselhamento com pares de outras empresas que aprendizado efetivo. Essa informalidade no processo pode ser a principal causa para a baixa efetividade das trocas de informações no processo de aprendizagem. Entende-se que a Rede poderia contribuir para a melhoria da qualidade das informações trocadas organizando encontros para esse fim e sistematizando o processo por meio de formalização do conteúdo das trocas e acompanhamento para que de fato tragam evolução às empresas e sejam mais profundas.

Essa superficialidade e pouco aprofundamento do processo de trocas de informações entre as empresas do Polo Design Center pode ter outras causas. Uma delas é a relação existente entre as empresas. Quando perguntados sobre os aspectos que poderiam contribuir para o aumento no volume de trocas entre as empresas, 54% (cinquenta e quatro por cento) das empresas apontaram para questões ligadas aos relacionamentos entre elas, especialmente a confiança entre os membros, item mais citado com 25% (vinte e cinco por cento) das respostas. Além disso, 31% (trinta e um por cento) apontam para a necessidade de maior participação do Polo no processo, afirmando que a troca de informações na Rede poderia ser ampliada, caso houvesse a realização de mais atividades de treinamento, cursos e reuniões voltadas para esse fim organizadas pela sua direção. Mesmo nos relacionamentos entre as empresas a direção da Rede, que já proporcionou grandes melhorias no relacionamento entre os associados pode contribuir para a promoção de avanços ao continuar investindo em atividades voltadas para esse fim, por meio da ampliação dos encontros informais, visando elevar o grau de confiança entre as empresas.

Verificou-se também que as trocas de informações no Polo, atualmente ocorrem de duas maneiras principais: Reuniões informais entre os membros e nos cursos de empreendedorismo realizados. Essa situação reforça e pode justificar dois aspectos. O primeiro aspecto reforçado por esse dado da pesquisa é o da superficialidade do processo. Num ambiente informal ou durante a realização de um curso, as trocas não poderão ser aprofundadas, pois esse não é o objetivo. O outro aspecto que é reforçado por essa situação é a necessidade de maior envolvimento do Polo no processo. Sem uma coordenação não haverá evolução das trocas de informações, que poderiam refletir em evolução da própria Rede.

Essa também pode ser a razão para a semelhança nos resultados gerais da Rede verificadas na pesquisa quando comparados àqueles obtidos pelas empresas com maior número de relações estabelecidas no Polo. Ter uma proximidade com um grande número de empresas não se revela um diferencial para a adoção de práticas de gestão, ou mesmo para o aprendizado das práticas por meio de trocas de informações. Acredita-se que com um ajuste nesse processo as empresas melhor relacionadas poderiam tirar melhor proveito das relações estabelecidas e obter ganhos de aprendizado, produtividade e conseqüentemente ganhos econômicos.

Cabe ressaltar que a pesquisa apresentou algumas limitações no campo metodológico quanto à amostra e a coleta de dados. A principal delas diz respeito ao número de respondentes do questionário, que não atingiu a metade das empresas associadas ao Polo Design Center. A opção pela utilização do questionário, decidida em conjunto com o presidente da Rede, visou proporcionar agilidade e ganho de tempo para os gestores das empresas, mas dificultou a cobrança e fez com que o número de respondentes chegasse apenas ao total de 32 empresas ou 47% (quarenta e sete por cento) do total. Essa situação trouxe algumas dificuldades para a análise dos dados, especialmente no que se refere ao uso de ferramentas de Análises de Redes Sociais, pois poderia causar distorções no resultado, como aquela observada nos indicadores de Degree apresentados. Além disso, algumas das empresas mais citadas pelos gestores respondentes não puderam ser analisadas individualmente por não ter respondido ao questionário.

Por fim, embora a pesquisa tenha verificado um baixo índice de aprendizado por meio de trocas de informações na Rede pesquisada, sugere-se para trabalhos futuros a realização da pesquisa em Redes onde o fomento à troca de informações é um dos objetivos principais, visando comparar os resultados. Essa comparação se faz importante para verificar se o envolvimento maior da direção da Rede no processo influencia no volume e qualidade das informações trocadas e conseqüentemente na maneira como as práticas de Gestão Empresarial são adotadas pelas empresas participantes.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; BRITO, J.. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais** (Organizadores). Projeto *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae*. Coordenação geral: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. RedeSist: Fev. 2003.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n.1, 2007.
- ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. Ribeirão Preto: **Caderno de Estudos FIECAFI**, v.16, p.9-25, Jul-Dez.1997.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: Um enfoque econômico-financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSIS, L.B.; VIEGAS, G.; CKAGNAZAROFF, I.B. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: Um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. Recife: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.10, n.2, 2012.
- BALESTRIN, A. VERSCHOORE, J.R. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Revista O&S**, v.17, n.53, p.311-330, abril/junho, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. São Paulo: **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, p. 153-177, 2007.
- BALESTRIN, A.; FAYARD, P.; VARGAS, L.M. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.45, n.3, p.52-64, setembro, 2005.
- 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.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber**. 2. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

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.

CASANUEVA, C.; CASTRO, I.; GALAN, J. L. *Informational networks and innovation in mature industrial clusters*. **Journal of Business Research**, 2012.

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

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

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

CHAIA, A.J. Modelos de Gestão do Risco de Crédito e sua aplicabilidade ao mercado brasileiro. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: USP, 2003.

CHURCHILL JR, G.A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

CODA, R., CESAR, A., GARCIA, M. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. Brasília: **Anais...** XXIX Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, 2005

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.

COSTA, R.S. **Práticas de Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

CUNHA, I.J. Caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento. **Dissertação (mestrado)**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2002.

DECHOW, P. SLOAN, R.,SWEENEY, A. *Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC*. **Contemporary Accounting Research**, v.19, p. 1-36, 1996

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processo, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

ELVIRA, M.; DAVILLA, A. *Emergent directions for human resource management research in Latin America*. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.12, 2005.

EVANS, P. A. L.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.L. **The global challenge**: frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill, 2002.

FIGUEIREDO, P. *Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel*. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 607-643, 2003.

GARCIA, R. Economias Externas e Vantagens Competitivas dos Produtores em Sistemas Locais de Produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. **Ensaio FEE**, v.27, n. 2, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GIRARDI, D. Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna. Florianópolis: **Revista de Ciências da Administração**, a.3, n.5, Mar.2001.

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison-Wesley, 2004.

GONZALEZ, R.V.D.; MARTINS, M.F.; TOLEDO, J.C. Gestão do Conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. Brasília: **Ci. Inf. Brasília**, v. 38, n. 1, p. 57-73, Jan./Abr. 2009.

GRANDORI, R. SODA, A. *Inter-firm network: antecedents, mechanism and forms*. **Organization Studies**, 1995.

HAIR JR., JOSEPH, F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNEMAN, R. A.; MARK R. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: University of California, 2005.

HUMPHREY, J. *Opportunities for SME's in developing countries to upgrade in a global economy*. Working paper nº 43, **International Labour Office**, Geneva, 2003.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.: *Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies*. **IDS-Univ. of Sussex**, UK, 1998.

IUDICIBIUS, S. **Análise de Balanços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

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. Porto Alegre: **Contexto**, v.6, n.9, 2006

KENIS, P.; OERLEMANS, L. **The social network perspective: understanding the structure of cooperation**. In: Cropper S, Ebers M, Huxham C, Smith-Ring P. *Oxford handbook of interorganizational relationships*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. *The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*. **Strategic Management Journal**, . 19, n. 3, 1998.

KIRSCHBAUM , C. Renascença da Indústria Brasileira de Filmes: Destinos entrelaçados?, São Paulo: **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v.46, n. 3, 2006.

KNOKE D.; BURT, R. S. Prominence. In MINOR, M. J. (ed.), **Applied network analyses**. Newbury Park: Sage, 1983.

KOGUT, B.; ZANDER, U. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. **Organization Science**, v. 3, p. 383-397, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRUGMAN P. *Geography and Trade*. Cambridge, MA: **MIT Press**, cap. 2, pp 35-54, 1991.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, 2003.

LAVRATTI, F.B.; EHRHARDT, G. O ensino da Logística no Brasil. Buenos Aires: III Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur. Mai.2003.

LIMA, C.L.C.; LOIOLA, E. Redes Sociais na produção de filmes: o caso da “novíssima onda baiana”. **Anais...** Salvador: V Encontro Nacional de Estudos Multidisciplinares em Cultura – ENECULT, 2009.

LIMA, R.H.P. Estudo exploratório sobre a gestão de desempenho e conhecimento em aglomerados industriais. **Tese de Doutorado**. São Carlos: Escola de Engenharia, 2012.

LOCKE, R.M. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n. 2, dez., 2001.

LODDI, C.E. Aplicação das teorias e métodos da Administração Financeira como sistema de apoio à tomada de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. São Carlos: USP, 2008.

MACHADO, S.A. Dinâmica dos arranjos produtivos locais: Um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. **Tese de doutorado**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

- MARCON, C.; MOINET, N. Estratégia-rede. Caxias do Sul: **EDUCS**, 2001.
- MARSHALL, A. Princípios de economia. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. Brasília: **Ci. Inf**, v. 30, n.1, p. 71-81, jan/ abril, 2001.
- MARTES, A. C. B. ; GONÇALVES, S. ; NASCIMENTO, M.R. ; AUGUSTO, P.O.M.; BULGACOV, S. Apresentação: Fórum - Redes Sociais e Interorganizacionais. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 10-15, 2006.
- MARTIN, R.; SUNLEY, P. *Desconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?* **Journal of Economic Geography**, v.3, p.05-35, 2003.
- MC NICHOLS, M.F., STUBBEN, S.R. *Does Earnings affect firms investment decisions?* **The Accounting Review**, v.83, n.6, p.1571-1603, Dez.2008.
- MYTELKA, L.; FARINELLI, F. *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. **United Nations University** - Institute for New Technologies, 2000
- NEUMANN, L.; HEXSEL, A. BALESTRIN, A. Desafios à cooperação em aglomerados de empresas. **Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, 2008.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro:Campus, 1997.
- NONAKA, I. E.; NISHIGUCHI, T. **Knowledge emergence**. New York: Oxford, 2001.
- NONAKA, I., KONNO, N. E TOYAMA, R. Emergence of 'Ba': A Conceptual Framework for the Continuou and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In Nonaka e Nishiguchi (Eds.) **Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**. New York: Oxford University Press, v.13, n.29, 2001.
- NOVO, A.J.F. Estrutura de Capital das Pequenas e Médias Empresas: Evidências no mercado português. **Dissertação de Mestrado**. Universidade de Aveiro, 2009.
- OLIVER, C. *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OTT, E. A informação contábil e o processo de tomada de decisões: marco conceitual e estudo empírico. **Tese de Doutorado**. São Sebastião: Faculdade de CC.EE. e Empresariais, Universidade de Deusto, 1997.
- PEREIRA, C.B.; TOLEDO, G.L.; TOLEDO, L.A. Considerações sobre o conceito de Marketing: Teoria e Prática Gerencial. Salvador: O&S, v.16, n.50, p.519-543, Jul-Set 2009.

PITANGUI, C.P.; TRUZZI, O.M.S.; BARBOSA, A.S. A indústria calçadista em perspectiva: Qual a real expressividade de suas práticas de RH. **Anais... SIMPOI**, 2009

PLATT, A.A.; CURY, R.M. Panorama da Logística na Indústria da Grande Florianópolis. Florianópolis: **RACE**, v.1, n.1, p. 9-26, Jan-Jun. 2007

POLANYI, K. **A Grande Transformação**: As origens de nossa época; Tradução de Fanny Wrabel. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PORTER, M. E. **Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBICHEK, A.A.; UYERS, S.C. **Otimização das decisões financeiras**. São Paulo: Atlas, 1971.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração Financeira – Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

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. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, v.47, n.1, jan/mar, 2012.

SÁ, C. A.; MORAES, J.R. **O Orçamento Estratégico**: Uma Visão Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHEWE, C.; SMITH, R. **Marketing**: Conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

SCHMITZ, H. *Collective efficiency: growth path for small scale industry*. **Journal of Development Studies**, v. 31, n.4, 1995.

SCHMITZ, H. e NADVI, K. *Clustering and Industrialization: Introduction*. **World Development**, v. 27, n. 9, 1999, p.1503-1514.

SEBRAE. **Dez anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas**. São Paulo: 2007.

SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Relatório de Pesquisa. São Paulo: 2005

SILVA, A.A. Gestão Financeira: Um estudo a cerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias do estado do Paraná. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002

SILVA, E.C. **Como Administrar o fluxo de caixa das empresas**: Guia de sobrevivência empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, E.; MINCIOTTI, S. Marketing Ortodoxo, Societal e Social: As diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.7, n.17, 2005.

SILVEIRA, M.A.P.; FARINA, M.C. Análise de Redes Sociais como ferramenta que contribui para a melhoria das relações entre empresas de um APL de eventos. Santa Cruz do Sul: **REDES**, v.17, n.1, p.33-54, jan-abr.2012.

SOUZA, A.F., CHAIA, A.J. Política de Crédito: Uma análise qualitativa dos processos em empresas. São Paulo: **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.07, n.3, Jul-Set.2000.

SYDOW, J.; WINDELER, A. *Über 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

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V.L. As quatro faces do RH: Analisando a performance de Recursos Humanos em empresas do Brasil. Curitiba: **RAC**, v.14, n.4, art.2, p. 594-614, Jul-Ago.2010.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**: Virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TAVARES, B.; ANTONIALLI, L.M.;CASTRO, C.C. A influência da estratégia de vínculos interorganizacionais sobre a dinâmica de micro e pequenas empresas. Lavras: **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.8, n.2, p.19-30, Dez.2010.

TOLEDO, G.L; KHAUAJA, D.M.R. Orientação para o mercado e construção de marca: Estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. São Paulo: **Revista de Gestão USP**, v.12, n.4, p. 73-88, Out-Dez.2005

TOMAÉL, M.I.; MARTELETO, R.M. Redes Sociais: posições dos atores no fluxo de informação., Florianópolis: **Encontros Bibli**, n.1, p. 75-91. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

VAN DIJK, M.P. *The interrelations between industrial districts and technological capabilities development: concepts and issues in technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialization in developing countries?* New York e Geneva: **United Nations Conference on Trade and Development**, 1994.

VASCONCELOS, F.C.; GOLDSZMIDT, R.G.B.; FERREIRA, F.C.M. Arranjos produtivos. São Paulo: **GV-Executivo**, v. 4, n. 3, ago/out. 2005.

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.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. **Anais...** Londrina: II EGEPE, p. 505-525, Nov. 2001.

VICARI, F.M. Uma proposta de roteiro para diagnóstico de clusters. **Tese de Doutorado**. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2012.

VILLALBA, G.B., SOUZA, A.F. Modelos de Administração de Caixa – Análise Empírica. São Paulo: **Anais...** V SEMEAD, Jun.2001.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WATERCHOOT, W.V.; BULTE, C.V.D. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. **Journal of Marketing**, v.56, n.4, p.83, Out.1992

WERNKE, R. **Gestão Financeira: Ênfase em aplicações e casos nacionais**, Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WESTON, J.F. The finance function. **The Journal of Finance**, v.9, n.3, p. 265-282, Set-1954.

APENDICE**QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO PARA AS EMPRESAS****PERGUNTAS**

Nome da empresa:

Marketing

ANÁLISE DE MERCADO: Pesquisa de informações referentes ao mercado onde atua como: comportamento de clientes, existência de concorrentes na região, características dos concorrentes, potencial de mercado da região, nível de satisfação dos clientes.

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

ESTUDO PARA DEFINIÇÃO DE PORTIFÓLIO DE PRODUTO: Pesquisas para identificar a necessidade dos clientes em relação aos produtos que pretende consumir

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

DEFINIÇÃO DE POSICIONAMENTO EMPRESARIAL: Definição de atributos principais a serem destacados pela empresa para o consumidor. Em resumo a formalização de como a empresa quer ser vista pelos seus clientes

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

ESCOLHA DE SEGMENTO DE MERCADO JUNTO AO QUAL IRÁ ATUAR:

Definição do público que preferencialmente será alvo das ações de marketing e para o qual a empresa irá voltar os seus esforços

- sim, de forma precária
 sim, de forma satisfatória
 não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

GESTÃO DE COMUNICAÇÃO COM ESTUDOS SOBRE A MELHOR FORMA PARA SE COMUNICAR COM OS CLIENTES:

Com a definição do segmento em que irá atuar, identificar os meios de comunicação que poderão atingir de forma mais rápida, e eficiente o cliente potencial.

- sim, de forma precária
 sim, de forma satisfatória
 não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

OFERTA DE ATENDIMENTO PÓS VENDA AO CLIENTE:

Oferecer ao cliente a possibilidade de opinar sobre o produto/serviço utilizado e estudar as possibilidades de implantação de algumas das idéias

- sim, de forma precária
 sim, de forma satisfatória
 não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

Logística**GESTÃO DA ARMAZENAGEM E TRANSPORTE:**

Identificação e gestão dos principais custos da armazenagem e transporte, treinamento de motoristas e equipe de funcionários, busca por meios para redução de custos e melhoria no trabalho executado

- sim, de forma precária
 sim, de forma satisfatória
 não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

CONTROLE DE ESTOQUE: Registro de entradas e saídas de materiais no estoque, realização de inventário periódico e identificação das possíveis falhas ocorridas no processo.

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS: Definição de critérios para a escolha de fornecedores, análise de desempenho desses fornecedores com base nos critérios estabelecidos e desenvolvimento de novos fornecedores.

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

GESTÃO DA QUALIDADE: Estabelecimento formal de Padrões de Qualidade e acompanhamento constante para atingir tais Padrões.

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

Recursos Humanos

GESTÃO DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS: Acompanhamento dos salários e benefícios ofertados aos profissionais no mercado e adequação da oferta da empresa, visando recrutar e manter os melhores profissionais em seu quadro

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho
- cursos
- consultorias
- trocas de informações com empresas do Polo

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Formalização do processo a ser executado em caso de necessidade de desenvolvimento de processo seletivo para cada função na empresa

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OS FUNCIONÁRIOS: Identificação das necessidades de treinamentos dos funcionários e planejamento para a execução desses treinamentos, incluindo cronograma, planilha de custos e resultados esperados para o programa

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE: Acompanhamento formal e periódico do desempenho dos funcionários com a devida orientação para aprimoramento profissional

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

AVALIAÇÃO E GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: Aplicação de pesquisa junto à equipe para identificação de aspectos a serem aprimorados na relação da empresa com sua equipe de profissionais

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

- sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

Gestão Financeira

GESTÃO DO CAIXA: Elaboração formal do fluxo de caixa com projeção de entradas e saídas de capital da empresa. Identificação antecipada de necessidades de capital de giro e das possíveis sobras de caixa geradas pela empresa

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

OFERTA E GESTÃO DE CRÉDITO: Estabelecimento formal de política para a oferta de crédito com a definição de critérios a serem analisados pela empresa em caso de financiamento aos clientes

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

ADMINISTRAÇÃO DA COBRANÇA: Estabelecimento de práticas a serem adotadas em caso de atraso nos pagamentos pelos clientes, bem como a periodicidade da cobrança

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

GESTÃO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS: Com base nas informações do fluxo de caixa, identificar as possibilidades de captação de recursos **de forma planejada e antecipada**, assim como a comparação entre os custos e condições das opções existentes, e negociação junto às instituições financeiras.

- sim, de forma precária
- sim, de forma satisfatória
- não adoto a prática

Onde aprendeu?

sozinho cursos consultorias trocas de informações com empresas do Polo

DECISÕES DE INVESTIMENTOS: Análise das principais opções de investimento da empresa, com devido estudo de risco, projeção de valores e tempo de retorno

- () sim, de forma precária
 () sim, de forma satisfatória
 () não adoto a prática

Onde aprendeu?

- () sozinho () cursos () consultorias () trocas de informações com empresas do Polo

GESTÃO DE CUSTOS E PREÇOS: Elaboração de planilha com os principais custos e despesas da empresa. Identificação do custo unitário por produto, da margem de contribuição e do Ponto de Equilíbrio da empresa. Acompanhamento e comparação entre os preços praticados pela empresa e pelos concorrentes

- () sim, de forma precária
 () sim, de forma satisfatória
 () não adoto a prática

Onde aprendeu?

- () sozinho () cursos () consultorias () trocas de informações com empresas do Polo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO FINANCEIRO: Acompanhamento do desempenho da empresa por meio de indicadores como o endividamento, a rentabilidade sobre o investimento e a margem de lucro obtida

- () sim, de forma precária
 () sim, de forma satisfatória
 () não adoto a prática

Onde aprendeu?

- () sozinho () cursos () consultorias () trocas de informações com empresas do Polo

1. A sua empresa troca informações sobre Gestão Empresarial com outras empresas do Polo Design Center?
 () sim () não
2. Dentre as empresas do Polo, quais são aquelas com as quais a sua empresa troca informações sobre Gestão Empresarial?

Loja	Segmento	Troca Informações?
A Especialista	Móveis	() sim () não
Espaço e Forma	Móveis	() sim () não
Estar Moveis	Móveis	() sim () não
Alamanda	Cortinas e Persianas	() sim () não
Beare Decor	Cortinas e Persianas	() sim () não
Alberfelx Mobiliário para Escritórios	Móveis para Escritório	() sim () não

Jumaq	Móveis para Escritório	() sim () não
RS Design Moveis para Escritorio	Móveis para Escritório	() sim () não
Amasf Coifas	Coifas e Cozinhas Gourmet	() sim () não
Antares Digital Life	Automação	() sim () não
Innovation	Automação	() sim () não
Spazio Super Pimpa	Automação	() sim () não
Archiforma Interior e Design	Presentes e Objetos de Decoração	() sim () não
L&L Presentes	Presentes e Objetos de Decoração	() sim () não
Art Luz	Vidros	() sim () não
Vidro e Cia	Vidros	() sim () não
Vidros Regina	Vidros	() sim () não
Arte Própria	Quadros e Molduras	() sim () não
Assoalhos São Bernardo	Assoalhos	() sim () não
Dupará Pisos e Decorações	Assoalhos	() sim () não
Indusparquet	Assoalhos	() sim () não
Bahse	Futons	() sim () não
Bella Tech	Ar Condicionado	() sim () não
Bella Telha	Churrasqueira, Piscina e Telhado	() sim () não
Blanco Design	Móveis sob medida	() sim () não
RC Moveis e Comportamentos	Móveis sob medida	() sim () não
Stabilitá	Móveis sob medida	() sim () não
Brasilian Gesso Decoracoes	Gesso	() sim () não
Damazio Gessos's	Gesso	() sim () não
Lourenzo Décor Home	Gesso	() sim () não
Brinna	Móveis Modulares	() sim () não
Florense	Móveis Modulares	() sim () não
Resevila Moveis Planejados	Móveis Modulares	() sim () não
Todeschini - D. Pedro	Móveis Modulares	() sim () não
Versatile	Móveis Modulares	() sim () não
Brutu's	Mármore e Granitos	() sim () não
Costaneira	Mármore e Granitos	() sim () não
Garbarino Marmores	Mármore e Granitos	() sim () não
Vezzaro Marmores e Granitos	Mármore e Granitos	() sim () não
Casa Conceito	Cama, Mesa e Banho	() sim () não
Casa Pinezi	Louças e Metais	() sim () não
Mazzonetto	Louças e Metais	() sim () não
Sadh Deca	Louças e Metais	() sim () não
Cofermobile Madeiras e Ferragens	Puxadores e Ferragens	() sim () não
Colognesi & Dupara	Portas e Esquadrias de Madeira	() sim () não
De Stijl	Revestimentos Cerâmicos	() sim () não
Mais Revestimentos Cerâmicos	Revestimentos Cerâmicos	() sim () não
Portobello Shop	Revestimentos Cerâmicos	() sim () não
Primeira Linha Banheiros	Revestimentos Cerâmicos	() sim () não
Recesa	Revestimentos Cerâmicos	() sim () não
Enkoberta Coberturas	Coberturas de policarbonato	() sim () não
Lustres Irie - Bela Vista	Iluminação	() sim () não
Star light Iluminação	Iluminação	() sim () não
Pazyryk Tapetes e Carpetes	Tapetes e Carpetes	() sim () não
Night&Day Colchões	Colchões	() sim () não
Sealy Store	Colchões	() sim () não
Pavao Tintas	Tintas e Texturas	() sim () não

Siligram
World Steel

Corian
Serralheria

() sim () não
() sim () não

3. Essas relações e as trocas de informação ajudaram a aprimorar a sua capacidade de gestão?
() Sim () Não

Relate ao menos duas situações em que essas trocas aconteceram

4. O que você considera fundamental para que haja um aumento nesse volume de troca de informações sobre Práticas de Gestão entre empresas no Polo Design Center?

5. Em quais das situações abaixo há maior volume de trocas de informações entre empresas

- () Encontros informais entre empresários
() Treinamentos com empresas/funcionários
() Workshops e palestras com empresas/ funcionários
() Reuniões para discussão de problemas
() Participação nas Mostras de Design do Polo
() Participação em Feiras Externas
() Apresentação das práticas de sucesso adotadas por participantes em reuniões do grupo
() Website da Rede (Compartilhamento de Informações)
() Criação de Apostilas e Manuais que possam padronizar metodologias e práticas entre os membros da Rede
() Fóruns, Enquetes e Blogs (Internet)
() Participação no curso de empreendedorismo realizado pelo Polo

6. Existe alguma outra situação onde essas informações são trocadas?

() sim () não Qual? _____