

**A CONTRIBUIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO
PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO POLO DESIGN CENTER**

**THE CONTRIBUTION OF THE INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN
THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT LEARNING: THE
STUDY IN SMALL AND MICRO BUSINESSES OF THE POLO DESIGN CENTER**

Marco Antonio Pinheiro da Silveira
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
Email: marco.pinheiro@uscs.edu.br

Robson Ribeiro de Azevedo
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
Email: robson_azev@hotmail.com

RESUMO

A proposta do trabalho foi estudar os relacionamentos interorganizacionais de empresas que atuam em rede, sendo realizado junto a uma rede do segmento de arquitetura. O objetivo do trabalho foi verificar o estágio de desenvolvimento das práticas de gestão nas empresas e a contribuição da rede no aprendizado dessas práticas. Concluiu-se que a rede ofereceu pequena contribuição para a aprendizagem dos gestores. Verificou-se também que a maioria das práticas é adotada precariamente, e o aprendizado aconteceu de forma empírica, sem apoio da rede ou de qualquer instituição. Constatou-se também que as consultorias/cursos são as fontes mais eficazes nesse aprendizado.

Palavras-chave: redes organizacionais; gestão empresarial; aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The purpose was to study the inter-relationships of companies operating in the network, being conducted with a network of architectural segment. The objective was to determine the stage of development of management practices in business and the contribution of the network in learning these practices. It was concluded that the network offered little contribution to the learning of managers. It was also found that most practices are adopted precariously, and learning happened empirically, without support of the network or any institution. It was also found that the consulting / courses are the most effective sources that learning.

Keywords: organizational networks; business management; organizational learning

1. INTRODUÇÃO

Os pequenos empresários enfrentam grandes dificuldades na gestão dos seus negócios. Tais dificuldades podem levar essas empresas ao encerramento precoce de suas atividades. Essas foram algumas das conclusões de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), que verificou 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).

De acordo com a pesquisa micro e pequenos empresários não demonstravam possuir conhecimentos quanto a aspectos básicos da gestão dos seus negócios. Falhas no planejamento, dificuldades na gestão financeira do negócio, ausência de características empreendedoras e insuficiência nas políticas de apoio foram algumas dos problemas apresentados.

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 deficiente e da baixa oferta de possibilidades de aprendizado em gestão para esses empresários. 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 pode indicar uma necessidade de orientação técnica para os empresários, visando 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 limitados a uma região. Esta união de empresas pode 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 adotarem 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 buscou verificar a contribuição do Polo Design Center, rede de empresas do segmento de design e arquitetura, no aprendizado de práticas de Gestão Empresarial das empresas a ele associadas. O Polo Design Center está localizado na região do Grande ABC Paulista e composto por 68 empresas.

A possível ocorrência de aprendizado gerado 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 levantaram um questionamento que deu origem ao problema de pesquisa deste estudo:

Qual a contribuição do Polo Design Center processo de aprendizagem em Gestão das empresas associadas?

Visando responder a esse questionamento a pesquisa apresenta o seguinte objetivo: verificar a contribuição Polo Design Center no processo de aprendizagem em gestão das empresas associadas

Considera-se que os resultados do trabalho podem contribuir para o entendimento das Redes de Empresas e dos benefícios proporcionados por elas, especialmente para micro e pequenas empresas.

Cabe destacar a importância desse segmento empresarial para a economia brasileira. Juntas, as micro e pequenas empresas respondem 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 oferecendo subsídios para compreensão do modo de funcionamento deste conjunto de empresas, verificando como relacionamentos por elas estabelecidos e trocas de conhecimentos gerados a partir deles podem auxiliar no aperfeiçoamento de sua capacidade de gestão, podendo dessa forma contribuir para a redução dos índices de mortalidade apresentados.

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.

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 consequentemente 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. O programa de incentivos e o portfólio de empresas associadas são as ferramentas utilizadas para atingir esse o seu principal objetivo: fomentar o aumento no volume de receitas dos associados e, conseqüentemente para a manutenção e crescimento do Polo Design Center.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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 a ela atingir os seus objetivos. O quadro 1 a seguir apresenta as principais práticas de Gestão identificadas na pesquisa divididas por subárea.

Quadro 1: Principais práticas de Gestão divididas por subárea

Marketing	Logística	Recursos Humanos	Finanças
<ul style="list-style-type: none">• Análise de Informações	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de Armazenagem e Transporte	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de Salários e Benefícios	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do Caixa
<ul style="list-style-type: none">• Estudo para definição do Portfólio	<ul style="list-style-type: none">• Controle de Estoque	<ul style="list-style-type: none">• Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none">• Oferta e Gestão de Crédito
<ul style="list-style-type: none">• Definição de Posicionamento	<ul style="list-style-type: none">• Gestão de Suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Programa de Treinamentos	<ul style="list-style-type: none">• Administração de Cobrança
<ul style="list-style-type: none">• Escolha de Segmento Alvo	<ul style="list-style-type: none">• Gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Gestão e Captação de Recursos
<ul style="list-style-type: none">• Gestão da Comunicação		<ul style="list-style-type: none">• Avaliação do Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Análise e Decisão de Investimentos
<ul style="list-style-type: none">• Atendimento Pós Venda			<ul style="list-style-type: none">• Gestão de Custos e Preços
			<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de Desempenho Econômico

Fonte: Adaptado de Toledo Khauja (2005); Ballou (2006); Pitangui, et al. (2009); Gitman (2004).

De acordo com os autores, a adoção de tais práticas contribuirá para o sucesso na gestão das 4 (quatro) subáreas pesquisadas.

2.2 Redes organizacionais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fonte: Verschoore; Balestrin (2008).

De acordo com o modelo esquemático as Redes com pouco tempo de existência têm como prioridade buscar reduções de custos e oferecer soluções aos seus associados. Benefícios como relações sociais, aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da Rede, ficando, portanto, mais à direita no esquema conceitual, assim

como os ganhos de escala e poder de mercado que dependem do tempo de existência e principalmente do número de participantes da Rede (Verschoore e Balestrin, 2008c).

Este estudo foca um dos benefícios identificados pelos autores: A aprendizagem/troca de informações e conhecimentos proporcionada pela cooperação entre os participantes da Rede. O tópico a seguir aborda o tema e a sua gestão pelas Redes Organizacionais.

2.3. Troca de conhecimentos/aprendizagem entre empresas de uma rede

Dentre os benefícios associados à organização de empresas em Rede, um deles se destaca pela complexidade na sua gestão: A troca de conhecimentos entre os participantes. Ao se tratar de troca de conhecimentos, nota-se que alguns conceitos importantes foram desenvolvidos por autores que abordam o tema. Um dos principais deles é a aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é um processo que envolve os conhecimentos dos indivíduos do grupo e as interações sociais entre eles, sendo ela um elemento importante para a melhoria nos processos e geração de conhecimento para as empresas (Figueiredo, 2003; Cook e Brown, 1999). Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o gerenciamento desse conhecimento gerado, em virtude da sua dimensão predominantemente tácita, é uma tarefa complexa. Essa complexidade se dá principalmente em função das diferenças entre valores e ideias das pessoas. 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).

Essa influência humanística é ressaltada por Balestrin e Verschoore (2010) ao afirmarem que a aprendizagem organizacional é influenciada por fatores ligados à sua cultura organizacional. Os autores ainda apontam para alguns fatores detalhados a seguir, que podem afetar a troca de conhecimentos entre os participantes de uma Rede Organizacional.

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), quais sejam:

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

Níveis de coerência: Refere-se aos objetivos dos participantes da rede. Há a necessidade da existência de similaridade entre os objetivos da rede e os objetivos individuais das empresas participantes (Castells, 1999b). 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).

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

Alguns espaços de interação utilizados para facilitar o processo de troca de informações em redes de empresas (Lima, 2012). 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.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho 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 descritiva tem por objetivo primordial descrever as características de determinadas populações ou fenômeno ou o estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2002). Os planos de pesquisa descritivas são elaborados para identificar as características a serem descritas a partir de uma questão de pesquisa (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Como instrumento de coleta da pesquisa foi utilizado um questionário. 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 tempo para o entrevistado e facilitaria a coleta de dados.

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. O formulário contou com a seguinte estrutura:

- 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.

Na próxima seção, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa etapa da apresentação dos resultados, são 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. Foram apresentadas aos gestores por meio de questionário uma lista com o total de 22 práticas de gestão onde deveriam ser apontadas quais delas são adotadas pela empresa e o nível de execução dessa prática: precário ou satisfatório.

A tabela a seguir apresenta os principais dados obtidos para as quatro subáreas pesquisadas.

TABELA 1: PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS

Área	Não adota a prática	Pratica de forma precária	Pratica de forma satisfatória
Marketing	0	4 práticas Análise das informações Estudo portfólio Gestão da comunicação Pós venda	2 práticas Escolha do segmento alvo Posicionamento
Logística	0	2 práticas Transporte/armazenagem Qualidade	2 práticas Gestão de suprimentos Controle de estoque
Recursos humanos	1 prática Gestão do clima	3 práticas Recrutamento e seleção Treinamento Avaliação desempenho	1 prática Gestão de salários e benefícios
Finanças	1prática Captação de recursos	0	6 práticas Gestão do caixa Crédito Cobrança Decisão de investimento Análise de desempenho Custos e preços
Total	2	9	11

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Do total de 22 (vinte e duas) práticas listadas, verificou que em 9 (nove) delas, a maior parte dos gestores apontou para a adoção das práticas de forma precária. Em 11 (onze) práticas a maioria afirma desenvolvê-las 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.

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.

A seguir são apresentadas as principais fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas para adquirir competências de Gestão Empresarial.

TABELA 2: FONTES DE APRENDIZADO PARA AS PRÁTICAS DE GESTÃO

FORMA COMO A PRÁTICA É REALIZADA	PRINCIPAL FONTE DE APRENDIZADO UTILIZADA			
	APRENDI SOZINHO	CURSOS	CONSULTORIA	TROCA DE INFORMAÇÃO
PRÁTICA DE FORMA PRECÁRIA	16	5	1	0
PRÁTICA DE FORMA SATISFATÓRIA	4	12	6	0

Fonte Dados da Pesquisa

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, de forma empírica e sem apoio de nenhuma fonte de aprendizado. Apenas em Gestão Financeira a maior parte das práticas são desenvolvidas satisfatoriamente.

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. Isso pode ser verificado, dentre outras coisas, pelos resultados obtidos na análise das práticas de Gestão Financeira, área com maior índice de atuação satisfatória e cujo aprendizado se deu em grande parte por meio de cursos e consultorias. No sentido oposto a maior parte daqueles que não buscaram apoio para o aprendizado das práticas afirmam adotá-las de forma precária ou mesmo não adota as práticas de Gestão.

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 afirmam ter aprendido por a realizar as práticas por meio da troca de informações 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 direção da rede organizando, incentivando e sistematizando o processo para que possa contribuir com a melhoria da qualidade da Gestão das empresas participantes.

Dando sequência à análise dos resultados, apresenta-se a seguir o percentual de informações trocadas entre os participantes, classificadas por tipo de informações entre os participantes da Rede. Os dados obtidos referem-se apenas ao processo de trocas de informações sobre o tema Gestão de Negócios. Cabe ressaltar que tais respostas foram dadas de forma espontânea pelos gestores por meio de questão aberta proposta pelo questionário. A tabela 3 apresenta os dados obtidos nas respostas dos gestores.

Tabela 3: Principais tipos de informações trocadas entre as empresas

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 Empreendedorismo	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

A análise dos dados da tabela mostra embora haja um volume pequeno de trocas de informações algumas áreas se destacam. A área em que há 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 do Polo ter como objetivo principal, e praticamente único, 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 se referem 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 das menções a trocas. 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.

Em relação às demais áreas de Gestão pesquisadas, duas aparecem com o mesmo indicador: 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 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 4 a seguir apresenta tais informações.

Tabela 4: 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.

Chamou atenção 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 muitos citaram o curso 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.

Observou-se que 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. Cabe ressaltar que tais citações não são oriundas de uma lista prévia, visto que foram citados espontaneamente pelos respondentes. A tabela 5, a seguir apresenta esses aspectos.

Tabela 5: 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 se manterem 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.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo verificar a contribuição do Polo Design Center, rede de empresas do segmento de arquitetura e design, para o aprendizado de práticas de Gestão Empresarial dos associados, bem como verificar o estágio de adoção dessas práticas nas empresas.

Em resposta ao primeiro objetivo do trabalho verificou-se que há baixa contribuição do Polo de Design para o processo de aprendizagem em Gestão das empresas participantes, em comparação com outras fontes de aprendizado utilizadas pelas empresas. Essa pequena contribuição pode ocorrer em virtude de algumas particularidades da rede, identificadas nessa pesquisa e apresentadas na sequência.

Visando atingir ao segundo objetivo da pesquisa identificou-se também as práticas de gestão empresarial adotadas pelas empresas da rede. Do total de 22 (vinte e duas) práticas, verificou-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, em que 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 de informações, 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) dos respondentes.

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 melhorias significativas no relacionamento entre os associados, pode contribuir ainda mais 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.

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 coleta de dados e fez com que o número de respondentes chegasse apenas ao total de 32 empresas ou 47% (quarenta e sete por cento) do total.

Por fim, embora a pesquisa tenha verificado um baixo índice de aprendizado por meio de ações desenvolvidas pela rede pesquisada, sugere-se para trabalhos futuros a realização da pesquisa em redes em que 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.. 2003. **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.
- BALESTRIN, A. VERSCHOORE, J.R. 2010. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Revista O&S**, v.17, n.53, p.311-330.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. 2004. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228.
- BALLOU, R.H. 2006. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Bookman.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. 2001. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- CASTELLS, M. 1999. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra.
- COOK, S.D.N.; BROWN, J.S. 1999. *Briding epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing*. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400.
- DUTRA, J.S. 2009. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processo, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas.
- FIGUEIREDO, P. 2003. *Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel*. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 607-643.
- GIL, A. C. 2002. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- GITMAN, L.J. 2004. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison-Wesley.
- HAIR JR., JOSEPH, F. *et al.* 2005. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. 1998. *Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies*. **IDS-Univ. of Sussex**, UK.
- KASSAI, J. R.; CASANOVA, S. P. C. 2006. Pequenas empresas: como é difícil levantar dinheiro. Porto Alegre: **Contexto**, v.6, n.9.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. 1998. *The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*. **Strategic Management Journal**, . 19, n. 3.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. 2012. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- KRUGMAN P. 1991. *Geography and Trade*. Cambridge, MA: **MIT Press**, cap. 2, pp 35-54.
- LIMA, R.H.P. 2012. Estudo exploratório sobre a gestão de desempenho e conhecimento em aglomerados industriais. **Tese de Doutorado**. São Carlos: Escola de Engenharia.
- LOCKE, R.M. 2001. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n. 2.
- MARSHALL, A. 1984. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1997. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro:Campus.
- PITANGUI, C.P.; TRUZZI, O.M.S.; BARBOSA, A.S. 2009. A indústria calçadista em perspectiva: Qual a real expressividade de suas práticas de RH. **Anais... SIMPOI**.
- PLATT, A.A.; CURY, R.M. 2007. Panorama da Logística na Indústria da Grande Florianópolis. Florianópolis: **RACE**, v.1, n.1, p. 9-26.

- ROTH, A.L.; WENGER, D.; ANTUNES JUNIOR, J.A.V.; PADULA, A.D. 2012. 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.
- SÁ, C. A.; MORAES, J.R. 2005. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SCHMITZ, H. e NADVI, K. 1999. *Clustering and Industrialization: Introduction*. **World Development**, v. 27, n. 9, p.1503-1514.
- SEBRAE. 2007. **Dez anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas**. São Paulo.
- SEBRAE. 2005. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Relatório de Pesquisa. São Paulo.
- SILVA, A.A. 2002. Gestão Financeira: Um estudo a cerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes industrias do estado do Paraná. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- SOUZA, A.F., CHAIA, A.J. 2000. Política de Crédito: Uma análise qualitativa dos processos em empresas. São Paulo: **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.07, n.3.
- SYDOW, J.; WINDELER, A. 1994. *Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen*. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Ed.). **Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik**. Westdeutscher Verlag: Opladen, p.1-21
- TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V.L. 2010. 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.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. 2007 **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus.
- TAVARES, B.; ANTONIALLI, L.M.; CASTRO, C.C. 2010. 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.
- TOLEDO, G.L.; KHAUAJA, D.M.R. 2005. 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.
- VASCONCELOS, F.C.; GOLDSZMIDT, R.G.B.; FERREIRA, F.C.M. 2005. Arranjos produtivos. São Paulo: **GV-Executivo**, v. 4, n. 3.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. 2008. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica USP**, v.1, n.1, art.2.
- VIAPIANA, C. 2001. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. **Anais...** Londrina: II EGEPE, p. 505-525.
- WERNKE, R. 2008. **Gestão Financeira: Ênfase em aplicações e casos nacionais**, Rio de Janeiro: Saraiva..