



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO/CONVERSÃO DO
CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL EM UMA
REDE DE PME'S: UM ESTUDO DE CASO NA REDE
COMPRE MAIS SUPERMERCADOS**

EDJARDE ARCOVERDE ALVES FILHO

Campina Grande - 2009

EDJARDE ARCOVERDE ALVES FILHO

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO/CONVERSÃO DO
CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL EM UMA
REDE DE PME'S: UM ESTUDO DE CASO NA REDE
COMPRE MAIS SUPERMERCADOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Edjarde Arcoverde Alves Filho
Aluno

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Professor Orientador

Prof.^a Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2009

EDJARDE ARCOVERDE ALVES FILHO

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO/CONVERSÃO DO CONHECIMENTO
INTERORGANIZACIONAL EM UMA REDE DE PME'S: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Orientador

Prof.^a Verônica Macário de Oliveira, Ms.
Examinadora

Prof.^a Waleska Silveira Lira, Dr.^a
Examinadora

Campina Grande – 2009

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Prof.^a Divanira Arcoverde, pelo seu exemplo ímpar de pessoa e educadora.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela vida e perseverança nos caminhos trilhados e os que, ainda terei de trilhar.

Ao Prof. Gil, orientador, que acreditou no meu desejo de realizar esta pesquisa.

À Patrícia Trindade Caldas, pela concessão do seu trabalho para fins norteadores da nossa pesquisa.

Aos amigos e companheiros de sala de aula, que indistintamente convivi nesses cinco últimos anos de vida.

A todos os professores e colaboradores que integram esta Unidade Acadêmica, pela compreensão e entendimento de nossas limitações e dificuldades enfrentadas.

À Rede Compre Mais Supermercados, pelo espaço concedido para nossa pesquisa.

UM ESPECIAL agradecimento, aos professores Rocha, Wilson, Juliana Wanderley e Sídia Fonseca, pelos seus exemplos de solidariedade humana.

RESUMO

A gestão do conhecimento é comprovadamente uma nova ação estratégica e uma nova forma de gerenciamento no seio das empresas. Este tema tem provocado estudos nas mais variadas áreas empresariais e é considerado de grande relevância no mundo atual dos negócios. As redes de cooperação não poderiam se furtar da busca de melhores resultados e de retrabalharem seus processos de transformação do conhecimento na criação de espaços físicos, mentais ou virtuais (espaços *Ba*). Nas redes, estes espaços existem e agregam mecanismos para circulação de informações e conhecimentos. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo: analisar a transformação interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais existentes na Rede Compre Mais Supermercados localizada na Região do Cariri e Agreste da Borborema. Esta pesquisa teve como alicerce o trabalho de Caldas (2008), Balestrin, Vargas e Fayard (2005) e pesquisa bibliográfica da Gestão do Conhecimento e Redes de Cooperação, que apontam para a dinâmica do conhecimento interorganizacional e os espaços *Ba*'s existentes. A Rede Compre Mais Supermercados apresenta características bastante favoráveis à criação e compartilhamento do conhecimento e atende as variáveis propostas no modelo, fundamentais para seu melhor funcionamento, entretanto, como todo início de caminhada requer de melhor entendimento em relação ao tema estudado.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Redes de Cooperação; Competitividade; Supermercados.

ABSTRACT

Knowledge management is arguably a new strategic action and a new form of management within companies. The issue has provoked studies in various business areas and is considered of great relevance in today's business world. Cooperation networks, they can not avoid the search for better results and rework their processes of transformation of knowledge in the creation of physical space, mental or physical (spaces Ba). In networks, these spaces exist and add mechanisms for the circulation of information and knowledge. Thus, this study aims: to analyze the inter-transformation of knowledge into physical spaces, virtual and existing mental Network Buy More Supermarkets located in the Region and Cariri Agreste Borborema. This research had as its foundation the work of Caldas (2008), Balestrin, Vargas and Fayard (2005) and literature search of Knowledge Management and Cooperation Networks, pointing to the dynamics of knowledge and inter-Ba's existing spaces. Network Buy More Supermarkets has enough features for the creation and sharing of knowledge and meets the proposed variables in the model, essential for its better functioning, however, like any start walking requires better understanding in relation to the theme.

Keywords: Knowledge Management, Enterprise Cooperation; Competitiveness; Supermarkets.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo de ocupação	38
Gráfico 2 - Idade.....	39
Gráfico 3 – Grau de escolaridade	40
Gráfico 4 – Motivo de ingresso na rede	41
Gráfico 5 – Mercado de atuação.....	42
Gráfico 6 – Os objetivos, a missão e a visão da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são claros, bem definidos, comunicados e acatados amplamente por todos os seus participantes.....	43
Gráfico 7 – Os objetivos definidos para a REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS estão alinhados aos meus objetivos individuais.....	44
Gráfico 8 – Os objetivos da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são permanentemente redefinidos em função de novas necessidades decorrentes de mudanças no seu contexto.....	45
Gráfico 9 – Os objetivos da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS também tratam das necessidades em áreas de conhecimento e habilidades a serem melhoradas pelos participantes..	46
Gráfico 10 – Existe um contrato formal que estabelece a conduta dos participantes na rede, com regras, obrigações, punições, direitos e deveres explicitados.....	46
Gráfico 11 – Há uma pessoa ou um centro responsável pela coordenação e gerenciamento das atividades na REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS.....	47
Gráfico 12 – Alguns membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS exercem maior influência na rede que outros.	48
Gráfico 13 – A estrutura organizacional da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS é adaptável e flexível.....	49
Gráfico 14 – O estilo de gestão adotado pelos dirigentes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS é autoritário e centralizador.	50

Gráfico 15 – Existem múltiplas formas de comunicação (formal e informal) entre os diversos participantes da rede.	50
Gráfico 16 – O estilo de gestão, o tipo de estrutura organizacional, as formas de comunicação existentes contribuem para gerar uma maior sinergia e, assim, maior cooperação, entre os membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS.	51
Gráfico 17 – Os mecanismos e instrumentos de coordenação e avaliação que regulam as relações entre os diversos participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são conhecidos, acatados e praticados por todos	52
Gráfico 18 – Estes mecanismos de gestão e avaliação são úteis para o acompanhamento e controle da situação presente da rede em termos de resultados quantitativos e qualitativos, orientando procedimentos e ações futuras.	52
Gráfico 19 – As formas de relações entre os participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são baseadas em práticas cooperativas em detrimento de práticas competitivas.	53
Gráfico 20 – A REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS dispõe de espaços físicos que permitam formas de convivência e interação (como salas de reuniões, espaços de leituras, laboratórios de P&D, entre outros) capazes de gerar troca e compartilhamento de informações e conhecimento.	54
Gráfico 21 – Existe na REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS uma infraestrutura de tecnologia de informação que armazena e padroniza os dados e informações, dando suporte aos participantes.	55
Gráfico 22 – A infraestrutura de TI existente facilita a comunicação entre os diversos participantes da rede.	55
Gráfico 23 – O capital humano existente na REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS tem nível de capacitação adequado para utilização de novas máquinas, equipamentos e tecnologias, assim como para atender as diversas mudanças nos processos de trabalho.	56
Gráfico 24 – No caso das empresas participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS, estas oferecem pláticas de incentivos que facilitam as práticas de relacionament entre os colaboradores.	57
Gráfico 25 – O ambiente específico da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS estimula a formação de equipes interfuncionais. Há grupos formados por pessoas de diferentes	

empresas e áreas que interagem, trocam de funções e experiências possibilitando aprendizado coletivo e disseminação de informações e conhecimento.	57
Gráfico 26 – O ambiente da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS promove clima favorável a adoção de valores como os de cooperação, inovação, experimentação, aprendizagem contínua, troca e compartilhamento de conhecimento, de forma consciente, através de atos simbólicos e ações.....	58
Gráfico 27 – As formas de interação e relacionamento entre os participantes da rede contribuem para melhorar o nível de confiança	58
Gráfico 28 – Existem participantes que evitam socializar conhecimentos com os demais pela falta de confiança.....	59
Gráfico 29 – Não compartilho informações mais restritas, como as financeiras e operacionais por existir insegurança na troca de informações	60
Gráfico 30 – A transparência no compartilhamento de informações não ocorre de modo adequado, alguns se beneficiam mais de informações exclusivas que outros.	60
Gráfico 31 – Os membro da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS necessitam e utilizam informações e conhecimentos diferentes.....	61
Gráfico 32 – Nem todos os participantes da rede tem algo a acrescentar ou contribuir em termos de conhecimento	62
Gráfico 33 – Todos os participantes da rede se relacionam entre si e trocam conhecimento freqüentemente	63
Gráfico 34 – Os participantes da rede se relacionam e trocam conhecimento freqüentemente com os demais agentes produtivos parceiros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS, como fornecedores, concorrentes, clientes, governo, instituições de apoio, órgão de pesquisa.....	63
Gráfico 35– Os membros e a REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS como um todo aprende muito com esses parceiros externos.....	64
Gráfico 36 – Os participantes da rede se encontram pessoalmente para trocar conhecimento.	65
Gráfico 37 – É conhecida a realidade dos demais participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS pelas visitas freqüentemente aos mesmos para observação do modo de trabalho efetivado.	66

Gráfico 38– Não há viagens ou visitas à feiras em outras localidades por não serem necessárias, afinal os meios de comunicação viabilizam este contato com o exterior	66
Gráfico 39 – Não há encontros fora do ambiente de trabalho para trocar idéias nem existem momentos de relacionamento informal.	67
Gráfico 40 – Não há momentos coletivos para expor problemas individuais com os demais membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS: esses conflitos devem ser resolvidos internamente sem maiores exposições.	68
Gráfico 41 – Sempre que acontecem assembléias e reuniões coletivas são no intuito de expor acordos, dados ou resultados, nunca para discussão ou debate participativo: não há interação com os ouvintes.	69
Gráfico 42 – O planejamento estratégico ocorre de maneira participativa e é realizado com a presença de todos os participantes.	69
Gráfico 43 – Não é importante registrar e guardar dados e informações, nem consultá-los posteriormente, pois não apóiam novas idéias por estarem obsoletos.	70
Gráfico 44 – Não é costume ler revistas ou livros especializados para combinar conhecimento, por estarem sempre fora da realidade ou contexto local.	71
Gráfico 45 – Não é costume participar de cursos ou palestras oferecidas pela REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS ou externamente por acreditar que sejam perda de tempo.	71
Gráfico 46 – As informações trocadas com os demais participantes são bastante úteis, sempre geram algum tipo de inovação, seja um novo conceito de gestão, novas práticas de produção, melhoria de processos ou novos produtos.	72
Gráfico 47 – Sempre coloco em prática as novidades promovidas por esses encontros, aquelas que julgo que sejam benéficas e úteis às minhas atividades.	72
Gráfico 48 – As informações e conhecimentos que são gerados nos espaços físicos ou virtuais são utilizados em termos estratégicos e operacionais pelos seus participantes. E o resultado da aplicação delas retornaram para novas discussões coletivas.	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)	22
Figura 02: Espiral de criação do conhecimento organizacional	22
Figura 03 : Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	24
Figura 04: O processo SECI e os tipos de ba	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipos de conhecimento	20
Quadro 02 – Abordagens conceituais de gestão do conhecimento	26
Quadro 03 – Conjunto de variáveis envolvendo os Fatores Críticos do Sucesso - FCS	29
Quadro 04 – Variáveis de caracterização das redes de cooperação	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequência quanto à caracterização dos sujeitos de pesquisa.....	37
--	----

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	16
1.1. Contextualização e definição da situação problema	16
1.2. Objetivos	17
1.3. Justificativa	17
1.4. Estrutura do trabalho	18
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1. Sociedade do Conhecimento	17
2.2. Conhecimento Organizacional.....	19
2.3. Tipos de Conhecimento	20
2.4. Modelos de Gestão do Conhecimento	20
2.5. Redes Interorganizacionais	27
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1. Caracterização da Pesquisa	33
3.2. Caracterização do Ambiente e dos Sujeitos de Pesquisa	34
3.3. Sujeitos da pesquisa	35
3.4. Os Dados da Pesquisa	35
3.5. Instrumento de Coleta de Dados	35
4.APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1. Caracterização dos sujeitos de pesquisa	37
4.2. Caracterização da Rede de Cooperação	41
4.3. Espaços <i>BA</i> de conversão interorganizacional do conhecimento	64
4.4. Resultados da dinâmica de criação de conhecimento	73
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	75

REFERÊNCIAS

ANEXO
APÊNDICE

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa foi direcionado na perspectiva de que “*empresas inovadoras que continuamente lideram seus respectivos setores ou fazem o que for necessário para se tornarem as líderes de amanhã*” (SPULBER, 1999) entendam que é necessário aderir a novas formas de empreendedorismo.

Este capítulo inicial estrutura-se em quatro tópicos para abordar os aspectos gerais da pesquisa. O primeiro tópico delimita o tema, incluindo a contextualização e a definição da situação problema. Em seguida, a apresentação dos objetivos. No terceiro as justificativas para a elaboração do estudo de caso. E finaliza-se com o tópico estrutura do trabalho.

1.1. Contextualização e definição da situação problema

Dentre as abordagens estratégicas implementadas pelas organizações nesta década, o modelo econômico atual busca pela transformação da maneira de lidar com o conhecimento existente nos seus espaços. Sabe-se da dinamicidade dos recursos tecnológicos, da concorrência elevada e da “caduquice” imposta aos produtos, e esse movimento atesta que a conversão do conhecimento é indispensável em qualquer empreendimento comercial.

A gestão do conhecimento é comprovadamente uma nova ação estratégica e forma de gerenciamento das empresas. Este tema tem provocado estudos nas mais variadas áreas empresariais e é considerado de grande relevância no mundo atual dos negócios.

Toma-se como parâmetros autores que consideram o conhecimento como “*importante fonte de sustentabilidade de vantagens competitivas para as empresas*”, tais como: Spulber (1999), Davenport (1999), Sveiby (2000); Nonaka (2002), Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Caldas (2008) e outros.

As redes de cooperação não poderiam se furtar da busca de melhores resultados e de retrabalharem seus processos de transformação do conhecimento, na criação de espaços físicos, mentais ou virtuais (espaços *Ba*). Nas redes de cooperação, estes espaços existem e agregam mecanismos para circulação de informações e conhecimentos.

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. A aquisição e aplicação do conhecimento sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, questionamos: **a) Como a criação de novos conhecimentos, aliado à gestão, poderá contribuir para um maior poder de competição para uma organização? b) Como as organizações potencializam seus processos de**

criação do conhecimento? c) Quais os BA's utilizados para a criação e compartilhamento de novos conhecimentos? d) Que contribuições as Redes Sociais trariam ao mercado supermercadista?

1.2. Objetivos

Com a efetiva problemática da pesquisa, delimitaram-se os objetivos gerais e específicos a ser encontrado neste trabalho:

1.2.1 Geral:

- Analisar a transformação interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais existentes em uma rede de cooperação do setor supermercadista na Região do Cariri e Agreste da Borborema.

1.2.2 Específicos:

- Identificar características e princípios básicos de compartilhamento de conhecimentos e cooperação da Rede Compre Mais Supermercados;
- Verificar como a inserção do conhecimento, aliado à gestão, poderá contribuir no poder de competição a organização;
- Retirar de leituras acerca de Gestão do Conhecimento e de redes de cooperação, subsídios agregadores para a criação e transformação do conhecimento interorganizacional,
- Verificar a existência de espaços *Ba's* na rede pesquisada;
- Apontar as estratégias utilizadas pela Rede Compre Mais Supermercados para potencializar seus espaços e processos de criação do conhecimento;

1.3. Justificativa

Durante as últimas décadas, as organizações têm passado por inúmeras transformações devido às mudanças ocorridas em todo o mundo. Desde a globalização, com a idéia de livre comércio, as empresas procuram revolucionar as formas de organizar e se empenham por informações.

Na Era do Conhecimento, o capital intelectual é representado e dominado pelo homem, como fator importante na mudança cultural das empresas. A mudança da cultura organizacional deve acontecer de forma gradativa nas empresas, na medida em que elas entenderem que o diferencial está nas pessoas e não nos bens materiais. Os sistemas

tradicionais não mais se adaptam à realidade vivida no século passado pelo mundo empresarial. Nessa nova era, a busca pelo homem globalizado, integrado e envolvido em seu papel como agente inovador, receptor e transmissor de conhecimento está cada vez mais presente no conceito do homem-trabalhador.

O poder que o conhecimento confere ao momento de tomada de decisão, na definição de estratégias e na necessidade de inovar, desperta em pesquisadores, estudiosos e nas organizações o interesse por modelos e ferramentas capazes de mensurar, armazenar, manipular e disseminar esse capital. Ele é o diferencial no mercado universal que a cada instante traz inovações tecnológicas e o obriga a absorver seus avanços e mudanças.

A busca pelo conhecimento e pela sua gestão determina que as organizações também sigam esse mesmo caminho. A necessidade de aprender, de adquirir poder de competitividade, de encontrar as melhores oportunidades, gera o interesse pelo agrupamento em redes de cooperação com a perspectiva de partilha e aquisição de suporte gerencial.

Na execução deste trabalho, seguiu-se a estruturação a seguir discriminada para oportunizar um melhor esclarecimento a respeito das teorias abordadas, como também os modelos aplicados e analisados.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho monográfico foi organizado em cinco capítulos, delineados a seguir: no primeiro capítulo apresenta-se a Introdução, composta da contextualização e definição do problema, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho. No segundo capítulo encontra-se a Fundamentação Teórica com os tópicos sobre a sociedade do conhecimento, conhecimento organizacional, tipos de conhecimento e os modelos de gestão do conhecimento. Acrescente-se ao mesmo, relato sobre as redes interorganizacionais no tocante aos seus conceitos, tipologia, caracterização e os aspectos intangíveis inclusos na sua constituição. No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos do trabalho. O quarto capítulo é destinado à apresentação e discussão dos resultados, de forma que fique evidenciado como o pesquisador interpretou os dados coletados. Por último, apresentam-se as considerações finais seguido das referências e anexo.

Assim sendo, a seguir detalharemos os fundamentos teóricos em conformidade com os tópicos acima descritos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é composto dos pressupostos teóricos que fundamentaram o estudo de caso, iniciando com a explanação a respeito da sociedade do conhecimento, do conhecimento organizacional, tipos de conhecimentos, modelos de gestão do conhecimento e breve relato sobre as redes interorganizacionais.

2.1. Sociedade do Conhecimento

A humanidade atinge no século atual sua maturidade diante do dito "moderno". Século esse com novas tecnologias, novos hábitos sociais, novos modelos gerenciais e novas necessidades. E o homem provocado constantemente pela curiosidade que lhe é inerente, procura absorver tudo que for possível.

A cada atualização, novo conhecimento, nova maneira de pensar, nova atitude a ser executada. O conhecimento antecipado proporciona melhores intervenções e melhores elucidações de conflitos e problemas apresentados. Para Lara (2001), o conhecimento é composto de experiências tácitas, idéias, insights, valores e julgamentos de pessoas. O conhecimento por sua vez, segundo Davenport (1998, p.6) é

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Vários autores atentam para as alterações e transformações que a sociedade enfrenta, e Laudon e Laudon (2005) destacam quatro grandes alterações de âmbito mundial que estão modificando o ambiente e o clima organizacional: (1) a emergência e o fortalecimento da economia global, com a quebra de fronteiras mercadológicas; (2) a transformação de economias e sociedades industriais em economias de serviços, baseadas no conhecimento e na informação; (3) a transformação do empreendimento empresarial e; (4) a urgência da empresa digital. Aglutinadas, essas transformações se encaminham para a "Era do conhecimento", demonstrando novos desafios às empresas e a sua administração.

Agente ativo e passivo das mudanças sociais, o homem confronta-se com a migração da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, com suas diferenças e características particularidades. A primeira, tecnologicamente se utilizava de combustíveis

fósseis, óleo e carvão; priorizava a máquina em substituição ao homem, comunicava-se através da imprensa escrita e televisiva; economicamente, buscavam na mão de obra habilidades específicas organizadas em níveis hierárquicos, com produção de bens padronizados; socialmente, focalizava a família com distinção para o papel social feminino, valorizando o elitismo, o conformismo e a divisão de classes; politicamente, capitalismo e marxismo se confrontavam e os governos centralizados e fortes estavam nos estados representativos e ditatoriais; paradigmamente, a base do conhecimento estava na física e química e os homens postavam-se como controladores num ambiente de competição. A segunda, em nível tecnológico, segue em busca de combustíveis limpos como a energia solar, nuclear, com a comunicação através de modos eletrônicos ilimitados, utilizando-se de ferramentas de auxílio mental e utilização de materiais renováveis e recicláveis; em nível econômico voltado para a globalização, como empresas direcionadas ao empreendedorismo e maior integração entre produtor e consumidor; socialmente os valores direcionam para a diversidade, igualdade e individualismo e o núcleo familiar focado na pessoa e auto-ajuda; o sistema político reporta-se à cooperação global com instituições com base na propriedade e no controle do conhecimento.

A migração de uma era industrial para uma sociedade baseada no conhecimento provocou o nascimento de homens passíveis de mudanças, abertos a novos saberes, capazes de acompanhar a evolução do seu tempo dentro e fora do seu habitat natural. Ciente do seu poder de absorção de novas idéias, ele busca encontrar ferramentas que lhe auxiliem a agarrar as oportunidades que surgem no mundo dos negócios.

A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis transforma-se rapidamente na habilidade executiva crítica de nossa era. Lara (2001) observa que na era pós-industrial, o sucesso das empresas situa-se mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. Já Cavalcante (2007) relata que os bens de uma organização eram medidos levando em consideração apenas aspectos como patrimônio físico – prédios, instalações e equipamentos.

Atualmente, existe uma preocupação maior com os patrimônios considerados intangíveis, não mensuráveis, que podem ter mais valor agregado que as instalações físicas da empresa. Segundo Quinn (1992), o valor da maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento podem ser desenvolvidos. É nesse contexto que a gestão do conhecimento tem uma importância vital à organização e às pessoas que nelas desempenham suas funções.

Assim sendo, as organizações inseridas nessa nova sociedade buscam lapidar seu entendimento sobre conhecimento, com a separação detalhada dos seus conceitos. Para tanto, destaca-se a seguir, relato sobre conhecimento organizacional no tocante ao que venha ser dados, informação e conhecimento.

2.2. Conhecimento Organizacional: dados X informação X conhecimento

Inversamente ao recurso econômico das empresas, o conhecimento impõe certa dificuldade na sua manipulação e em determinados instantes, provoca confusão até na sua definição literal. E assim, alguns termos são empregados para representarem o seu significado. Termos como informação, dados e conhecimento são utilizados como se estes fossem sinônimos. No entanto, eles são portadores de significados distintos, apesar da correlação existente entre si.

Os dados isoladamente não possuem valores que agregam algo. Mas conjuntamente, vêm formar uma informação que passa a ser de valia para seus manipuladores. Os dados podem ser numéricos, factuais e/ou fenomenal. De acordo com O'Brien (2002, p.23) dados consiste em "*fatos ou observações cruas, normalmente sobre fenômenos físicos ou transações de negócios*" são medidas objetivas dos atributos (as características) de entidades (como pessoas, lugares, coisas e eventos).

Por outro lado, a informação é originária de um conjunto de dados encaminha o seu detentor a um posicionamento de destaque, devido ao valor que está contido nela. Davenport (1999, p. 4) afirma que a informação é "*uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível*". Ela se faz relevante a partir do instante em que emissor e receptor se entendem e deixa nesse momento de ser um ruído de comunicação.

O conhecimento é originário da informação, que por sua vez se deriva dos dados, surgindo da contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. Desta forma, evidencia-se que o conhecimento é de difícil visibilidade e, geralmente, se faz presente de maneira dispersa, parcial e fragmentada, sendo entregue por meios estruturados, como livros e documentos, e também através da interação direta entre pessoas, por meio de diálogos e relações de aprendizado (DAVENPORT, 1999).

2.3. Tipos de Conhecimento

A expressão “*conhecimento*” tem em sua essência uma definição ampla, genérica e de conteúdo imensurável. Para entender o seu significado faz-se necessário entender as definições e classificações que diversos autores expuseram.

Autores	Classificação	Definição
DeLong e Fahey (2000)	Humano	Consiste no conhecimento dos indivíduos, das suas habilidades inclusive os tácitos e explícitos.
	Social	Oriundo das interações entre elementos ou entre grupos, de formato tácito e atrelado em normas culturais.
	Estruturado	Vivenciado no âmbito organizacional, é caracterizado como explícito e revelado em rotinas, normas e procedimentos.
Bhagat <i>et. al.</i> (2002)	Simple X Complexo	Fácil entendimento com pouca informação factual e menos incertezas. Mais informações factuais e incertezas eventuais.
	Explícito X Tácito	Imprescindíveis para o desenvolvimento da criação do conhecimento organizacional e que se complementam no referido processo.
	Independente X Sistemico	Relaciona-se com o nível de conhecimento que se insere nas organizações e ao contrário do sistêmico não se faz necessária sua descrição em relação ao conhecimento existente no seio organizacional.

Quadro 01 – Tipos de conhecimento

Fonte: Adaptado de Balestrin (2005)

Entende-se que as empresas têm a preocupação de lidar com os variados tipos de conhecimento, pois atualmente seu crescimento depende da capacidade intelectual de seus agentes e dos quais a organização é dependente. Só assim poderá acelerar seus processos produtivos.

A seguir, apresenta-se modelos de gestão do conhecimento que foram elaborados por diversos autores para subsidiar as organizações que aprendem.

2.4. Modelos de Gestão do Conhecimento

Diversos modelos de gestão do conhecimento referem-se às necessidades de reestruturação da arquitetura organizacional. Os modelos fazem parte da literatura da Gestão do Conhecimento e traduzem a mudança estratégica das empresas em seus processos de gerenciamento.

2.4.1 Modelo de Nonaka & Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a alavancagem do conhecimento organizacional a razão primordial do êxito das empresas japonesas nos anos 90.

Para os autores, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito tem em sua trajetória processos sociais provocadores de mudanças oriundos dessa conversão. De maneira incisiva, para esse conhecimento pessoal se converter em conhecimento organizacional requer o incentivo da empresa e que esteja inserido no contexto de criação do conhecimento. Ou seja, na passagem do tácito para o explícito e novamente para o tácito está a criação concreta do conhecimento

Faz-se necessário, nesse processo de mutação, que a comunidade organizacional esteja acessível à troca contínua de conhecimentos, e entenda que somente os indivíduos têm a possibilidade dessa transformação.

Nonaka e Takeuchi (Op.Cit.) tratam essa conversão em quatro modalidades, denominadas de Socialização, Externalização, Combinação e internalização, que em comunhão são denominadas de método SECI e que traduzem a transformação, conforme explicitado a seguir:

- *socialização* – é o momento da transformação do conhecimento tácito em tácito decorrente da troca de experiências efetuadas pelas pessoas. Refere-se às práticas cotidianas de confidências do saber, do querer e do ser.
- *exteriorização* – palco da transformação do conhecimento tácito em explícito, por meio de atitudes claras e sólidas. Retrata a transformação mais destemida e “é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 73)
- *combinação* – transforma conhecimento explícito em explícito, desde a permuta realizada pelo capital humano, seja pela comunicação física e/ou virtual. Reporta-se à construção de informações.
- *internalização* – traduz o conhecimento explícito em tácito no momento em que o conhecimento oriundo da socialização, exteriorização e combinação transforma-se em novo conhecimento tácito com conceitos, rotinas, padrões e definições próprias.



Figura 01: Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação do conhecimento nas organizações é efetivada pelo conhecimento tácito e explícito que seus membros armazenam. Da interação desses conhecimentos é desenvolvido o que se denomina de conversão do conhecimento. Esse movimento é efetuado entre seus indivíduos. E para efetivação dessa criação, faz-se necessário que a organização disponibilize e provoque situações e condições que concretizem essa ação, pois ela sozinha não é capaz de tal geração.

A geração do conhecimento é representada graficamente pela espiral do conhecimento, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) conforme figura abaixo:

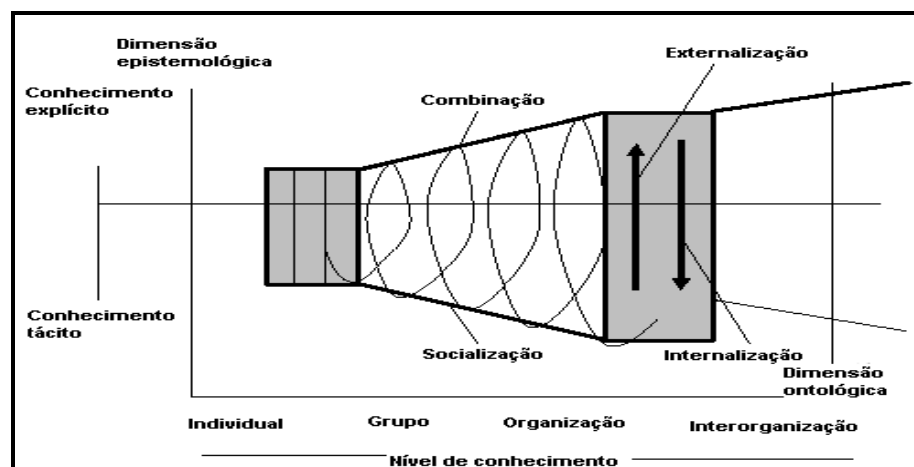


Figura 02: Espiral de criação do conhecimento organizacional
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A espiral do conhecimento, modelo desenvolvido pelos autores, apresenta como o conhecimento tácito, considerado a base do conhecimento organizacional, mobilizado e disseminado no universo empresarial, poderá contribuir para a interação de suas comunidades em todos os escalões. Esse crescimento segue de forma espiral e transforma-se de tácito em explícito, e a cada ciclo é ampliado cada vez mais.

Com a responsabilidade de promover a disseminação e o compartilhamento da geração do conhecimento, é dever da mesma apresentar essas condições favoráveis a encontros e atividades acumuladoras do conhecimento. Para tanto, a organização deve criar e disponibilizar contextos que facilitem o aglomeramento de grupos para maiores interações. Esses contextos são explicitados da seguinte maneira:

Intenção

A intenção organizacional é o direcionamento da espiral do conhecimento que se define como o anseio de suas metas. Sem a intenção não haveria um julgamento de valor da informação ou do conhecimento surgido ou visto. Invariavelmente é cheia de valores.

Autonomia

A autonomia disponibiliza os indivíduos a emitirem sugestões e opinarem a respeito dos processos organizacionais. Somente com indivíduos autônomos o compartilhamento do conhecimento expandirá e se converterá em idéias organizacionais.

Flutuação e caos criativo

Instantes de sazonalidade no ambiente da organização com o ambiente externo acentuam a busca por novas trilhas e estimula a formulação de novas idéias que venham solucionar e encontrar o melhor caminho.

Redundância

Refere-se à existência de informações que transpassam as obrigações da organização. A informação redundante possibilita uma superposição de idéias relativa às atividades empresariais e isso promove o compartilhamento do conhecimento tácito.

Variedade de requisitos

Situações inesperadas ao ambiente da organização que requerem de seus colaboradores a maior gama possível da combinação de informações e que serão oriundas de todos os níveis funcionais.

A partir dos quatro modos de conversão, da espiral e das condições capacitadoras da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96) apresentam um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, “usando construtos

básicos desenvolvidos dentro do contexto teórico e incorporando a dimensão de tempo”, conforme figura 03.

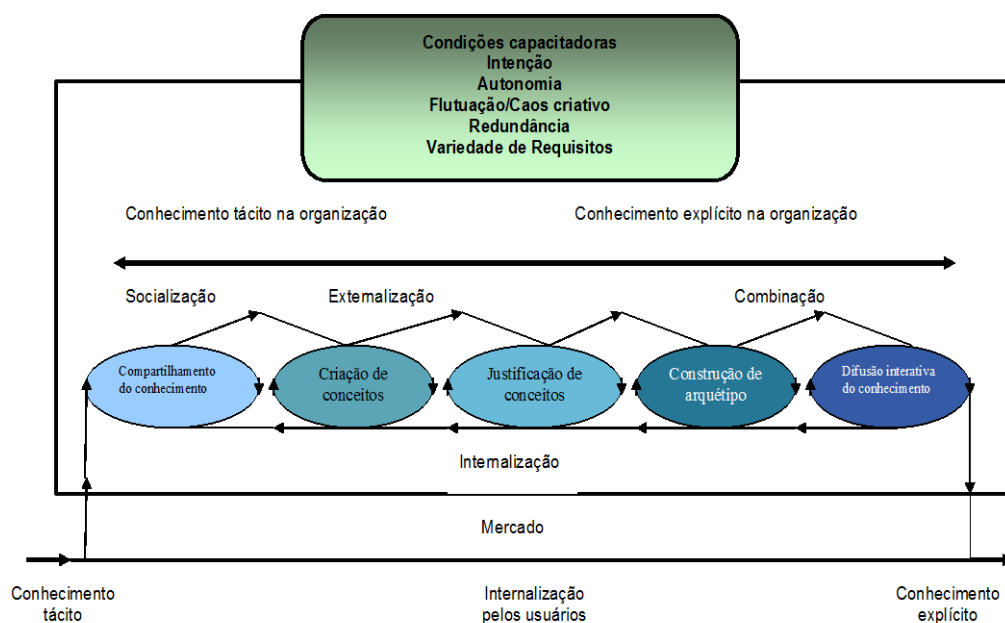


Figura 03 : Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997.p.26)

A 1ª Fase significa o compartilhamento do conhecimento tácito, ou seja, início do processo, a criação de um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Há então o compartilhamento de experiências entre pessoas com diferentes históricos, perspectivas e motivações. É uma etapa crítica de todo o processo de criação do conhecimento.

A 2ª Fase refere-se à criação de conceitos. Nesta fase ocorre a interação mais intensa entre conhecimento tácito e explícito. Por meio do compartilhamento de um modelo mental é formado um campo de interação, o modelo mental tácito é verbalizado em palavras, frases e cristalizado em conceitos explícitos. Tal fase corresponde a externalização.

A 3ª Fase é a justificação de conceitos e parte da definição do conhecimento como “crença verdadeira e justificada”, novos conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados em determinado momento do processo. A justificação está relacionada com o processo de determinação de que os conceitos recém-criados são realmente úteis para a organização. A organização deve conduzir a justificação de conceitos criados anteriormente na fase de criação de conceitos. Essa etapa corresponde à combinação.

A 4ª Fase refere-se à construção de um arquétipo, onde um conceito justificado é transformado em algo tangível. O arquétipo é construído a partir da combinação entre

conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Esta fase assemelha-se ao modo combinação.

A 5ª Fase é a difusão interativa do conhecimento: “o novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Esse processo interativo e em espiral [...] ocorre tanto dentro da organização quanto entre organizações”.

2.4.2 Modelo de NONAKA e KONNO, (1998) - Espaços Ba de Criação de Conhecimento

Conforme foi exemplificado anteriormente, a criação do conhecimento é desenvolvida, a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito. Essa conversão se dá por meio do processo SECI.

Para uma expansão contínua do processo de conversão do conhecimento é necessário que exista o ambiente adequado para sua concretização. Esses espaços, Nonaka denominou de espaços *Ba*, que se referem aos espaços físicos, virtual e mental das organizações, imprescindíveis ao processo e são essenciais para que ocorra a condição da criação e transformação desses saberes.

O autor entende que o *ba* se apresenta com a função de servir de plataforma para criação do conhecimento. E sem a plataforma, é impossível a realização do processo de criação. O conceito de *Ba* procura reunir espaços físicos, virtual e mental.

Nonaka e colaboradores (2002) apresentam quatro tipos de *Ba*: *originating Ba*, *dialoguing Ba*, *systemizing Ba* e *exercising Ba*. Cada tipo de *Ba* possui sua peculiaridade de transformação em cada momento do processo SECI.

No primeiro *Ba* é realizada a transformação do conhecimento pela interação dos indivíduos e é o momento em que há a troca de sentimentos, experiências e emoções, iniciando-se o processo de criação por meio da socialização dos indivíduos, através do conhecimento tácito.

No segundo *Ba* a construção se realiza com mais consciência. A partir de conversas, os indivíduos trocam experiências e as convertem em senso comum.

No terceiro *Ba* é o instante que a utilização das TIC contribuem com o papel de sistematização do conhecimento explícito desenvolvido.

E finalmente, no quarto *Ba* o conhecimento que percorreu os três processos anteriores, retorna com novos conceitos e se converte em práticas de trabalho.

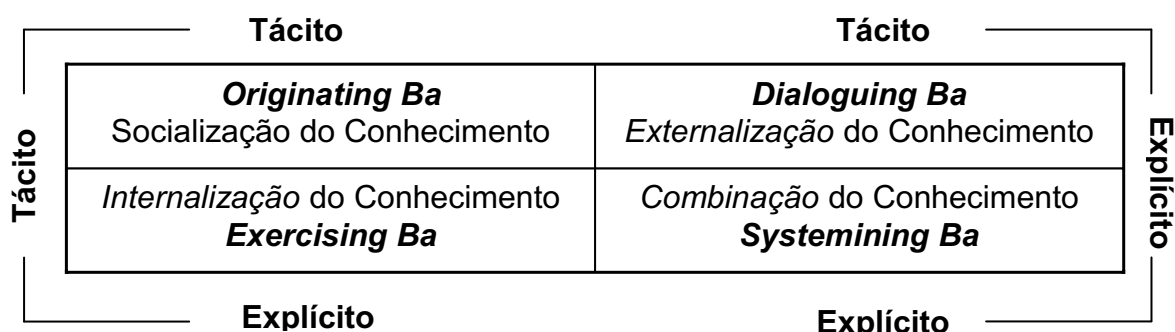


Figura 04: O processo SECI e os tipos de *ba*

Fonte: Adaptado de Nonaka et al. (2002).

Percebe-se que um *Ba* pode se originar a partir de contatos informais, reuniões, grupos de trabalho, espaços virtuais e recreativos.

Para Nonaka *et al.* (2002), um *Ba* apresenta a qualidade ‘aqui e agora’, podendo ser instantaneamente criado e rapidamente desfeito dentro de uma organização.

Além dos modelos acima descritos, sintetizamos algumas abordagens acerca da gestão do conhecimento. São elas:

Autores	Abordagem
Sveiby (1998)	Refere-se a gestão da informação, a gestão organizacional, as habilidades e definição da utilização de competências
Leonard-Barton (1995)	A autora reporta-se a atividades como: 1) criativas e compartilhadas; 2) utilização de metodologias e ferramentas auxiliaadoras do processo; 3) experimentos inovadores para evolução das competências e 4) utilização de know-how oriundos de ambientes externos.
Edvinson & Malone (1998)	Para os autores, o capital humano, organizacional e o do cliente e seus inter-relacionamentos são a base do conhecimento. Desse modo, a geração do conhecimento passa pela valorização dos talentos humanos, pelos conflitos de mercado e a utilização de novas tecnologias.
Probst (2002)	O autor entende o conhecimento como um complexo de cognições e habilidades que os elementos utilizam com a finalidade de resolver problemas amparados em dados e informações. O objetivo é certificar-se que o conhecimento presente em uma empresa tenha aplicação de forma produtiva para o seu benefício.
Davenport e Prusak (1998)	Entendendo o conhecimento como uma mistura de experiências, valores e informação e que pode existir a partir de aquisição ou geração, os autores enfatizam quatro momentos propiciadores: geração, codificação, transferência e utilização.
Terra (2001)	No entendimento de Terra (2001), a gestão do conhecimento norteia-se em sete dimensões que conferem a presença de ações, valores, normas e mecanismos condizentes ao modelo sistêmico de gestão que envolve três níveis da atuação gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. Para o autor sua função consiste em organizar as principais políticas da empresa.

Quadro 02 – Abordagens conceituais de gestão do conhecimento

Fonte – Adaptado de Silva Filho e Cândido, *et al*, 2003

Esses modelos de gestão estão presentes em inúmeros estudos desenvolvidos para o entendimento do processo de criação do conhecimento.

Diante das inúmeras necessidades apresentadas em sua formação, as PME buscam associar-se em redes de cooperação, visando facilitar a sua inclusão a novos métodos de gerenciamento. Adiante, abordaremos os conceitos e definições pertinente as redes interorganizacionais.

2.5. Redes Interorganizacionais

Diferentes modelos de gestão do conhecimento tratam das carências na arquitetura organizacional tradicional, como também apontam ações compatíveis para o suprimento dessas deficiências.

A rede é uma forma de organização que não está categoricamente centrada na realidade de mercado ou na definição de cargos gerenciais, mas sim, na elaboração de atividades econômicas entre os integrantes para a realização de estratégias desejadas.

A organização em redes de cooperação de atores dispostos a contribuir, traduz em uma das ferramentas essenciais na formação dessas redes interorganizacionais, cujo objetivo se traduz na cooperação entre seus participantes e na eliminação das limitações enfrentadas individualmente. Assim a conglomeração em redes traduz-se em valor agregado por melhores condições de crescimento e sobrevivência e atitudes mais agressivas de concorrência. Nas redes pode-se disponibilizar apenas para troca de informações ou para o desenvolvimento de atividades em conjunto para soma de benefícios.

Diferentes conceitos foram explanados por autores como Castells (2003) e Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez Martinez (2004). O estudo possibilita definir as redes interorganizacionais como um time de empresas que objetiva compartilhar em tempo indeterminado de existência, mediante a independência de cada participante, seus capitais intangíveis para mutuamente, tornarem-se mais informados, hábeis, competentes e detentores de conhecimentos que auxiliem na resolução de problemas inerentes ao setor em que atuam.

Assim sendo, Hoffmann e outros (2004) apresentam uma tipologia para classificação das redes interorganizacionais, baseada em quatro indicadores, quais sejam: direcionalidade, localização, formalização e poder.

Dessa forma, a direcionalidade diz respeito à direção das relações entre as empresas e abrange duas opções, tais como, verticais e horizontais. As redes verticais são formadas por organizações diferentes que atuam sob a forma da especialização, com a finalidade de alcançar eficiência coletiva nos processos. Já as redes denominadas horizontais são aquelas

nas quais as organizações participantes competem em produtos e/ou mercados. Neste tipo de rede, as empresas podem estabelecer parcerias entre si.

A localização é classificada em dispersas ou aglomeradas. Segundo esses autores, as redes dispersas apresentam logística avançada visando superar a distância e são tipicamente verticais. Já as aglomeradas são propensas a desenvolver relações além das comerciais e abrangem outras empresas de suporte, a exemplo de centros de pesquisas, universidades e instituições governamentais. A proximidade das empresas pode ser benéfica no sentido de facilitar contato e interações que se estabelecem devido à abreviação da distância física.

A formalização é constituída pela tipologia de base contratual formal e base não contratual. Esta se encontra baseada, eminentemente, na confiança e na informalidade, enquanto que a primeira atua na formalidade.

Quanto ao poder de decisão podem ser classificadas em orbitais e não-orbitais. A orbital possui um centro de poder ao redor das quais as demais atuam e as não-orbitais, o poder é análogo para todas as empresas participantes.

Para os autores Cândido e Abreu (2005) o termo rede, de modo geral, pode assumir a definição como sendo um sistema integrado de elos. Dentro do aspecto interorganizacional compreende-se essa integração como uma prática salutar para a realização de ações estratégicas.

Cândido (2001) conceitua as redes em três formas distintas:

- Bilateralidade/multilateralidade – a partir do envolvimento de dois ou mais atores respectivamente;
- Homogeneidade/heterogeneidade – mediante diferenças apresentadas entre os integrantes da rede;
- Formalidade/informalidade – a partir da definição ou não de normas, regras e propósitos formalizados e registrados.

Em estudos relacionados a redes interorganizacionais direcionados à competitividade e ao desenvolvimento regional, o autor supracitado chegou a um modelo de identificação dos agentes promotores de sucesso na formação de redes entre PME'S.

A esse modelo, deu-se a denominação de Conjunto de Variáveis envolvendo os Fatores Críticos de Sucesso, composto de diversas variáveis distribuídas em quatro grupos, denominados de ambientes de negócios, políticas macroeconômicas, aspectos antropológicos e socioculturais e processos de formação.

	GRUPOS	VARIÁVEIS
CONJUNTO DE VARIÁVEIS ENVOLVENDO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Ambientes de negócios	Competitividade local; Prática da inovação; Perfil das empresas locais; Infra-estrutura física; Condição para a convivência entre a cooperação e competição entre as empresas locais; Formas de comunicação; Participação de outras empresas e instituições de apoio.
	Políticas macroeconômicas	Estabilidade nas políticas macroeconômicas; Planejamento e coordenação das ações das instituições locais de apoio ao agrupamento; Independência e autonomia das empresas; Investimentos públicos de apoio; Forma de concorrência; Mecanismos para fortalecer os relacionamentos; Capacidade de mobilização; Participação indireta do poder público; Políticas direcionadas para o fortalecimento da capacitação tecnológica; Política de difusão de TI e conhecimento; Integração das políticas de apoio; Estímulo à geração, aquisição e difusão de conhecimento; Interação entre os diversos agentes envolvidos.
	Aspectos antropológicos e socioculturais	Nível de atividade comunitária na localidade; História comum relacionado a aspectos étnicos, religiosos, esportivos, políticos, etc.; Políticas que cuidem dos aspectos relacionados à socialização e conscientização dos agentes; Existência de uma tradição de apoio familiar a novos empresários; Difusão de uma cultura relacionada a formas para obtenção da eficiência coletiva; Difusão de uma cultura relacionada à superação de deficiências coletivas; Clima de confiança e identidade cultural.
	Processos de formação	Foco em setores e atividades com experiências anteriores ou com potencial para a prática da cooperação e colaboração; Vinculação a uma política de desenvolvimento regional; Remoção aos obstáculos, restrições e limitações; Desenho das fronteiras organizacionais; Familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação das empresas; Expressão dos objetivos comuns explicitamente; Relacionamentos voluntários e constantes; A necessidade e papel das lideranças; Definição de uma arquitetura organizacional; Definição das competências do núcleo; Estratégias de atuação e políticas mercadológicas; Existência de um núcleo que centralize as políticas e estratégias do agrupamento; Escolha adequada dos agentes responsáveis pela negociação e consolidação do processo; Adaptar/adequar experiências anteriores em outras regiões às características e necessidades locais.

Quadro 03 – Conjunto de variáveis envolvendo os Fatores Críticos do Sucesso - FCS

Fonte: Adaptado de Cândido (2001)

Com uma visão sistêmica do “*processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais*” Cândido (2001) engloba um conjunto de fatores influenciadores

do processo de criação e disseminação do conhecimento em quatro grupos subdivididos em fatores relacionados ao processo de conversão do conhecimento, observado no quadro (03) acima.

As considerações abordadas sobre o conceito de redes interorganizacionais, transforma-se em variáveis aplicadas na pesquisa e são descritas por Caldas (2008) conforme realinhamento/adaptação elaborada e relatadas a seguir:

2.6 Direcionamentos da Pesquisa

Seguindo as variáveis propostas e aplicadas por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), percebe-se que a conversão do conhecimento e os espaços *Ba* estão suscetíveis a influência de variáveis organizacionais adversas ao processo.

Nesta percepção, Caldas (2008) com base em fatores influenciadores na criação e transferência do conhecimento, encontrados tanto no modelo de Terra (2001) como também em evidências obtidas a partir de leituras em artigos e trabalhos sobre redes de cooperação, como o de Hoffmann *et. al* (2004) e Cândido (2001), elabora um realinhamento(adaptação) das variáveis proporcionando uma melhor visualização, compreensão e discernimento dos princípios básicos que excitam a conversão interorganizacional do conhecimento.

VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO	DEFINIÇÕES
Proximidade geográfica (Dispersa X Aglomerada)	Reporta-se a localização física, proporcionando a estrutura de comunicação, ambiente de confiança e a interação social.
Direcionalidade das relações (Vertical X Horizontal)	Caracteriza as empresas quanto aos processos realizados e bens ofertados, como também o nível e intenção de colaboração entre as organizações.
Objetivos, visão e estratégias	Compara os objetivos da rede com os objetivos individuais dos participantes.
Nível de formalização das relações entre os participantes (Formal X Informal)	Investiga o grau de formalização existente na relação entre os participantes a partir de uma base contratual.
Grau de hierarquia de poder entre os participantes (orbital x não orbital; hierarquia x heterarquia; gestão centralizadora x participativa)	Busca o nível de poder operacionalizado, sua flexibilização e tipos de gestão na rede de cooperação.
Instrumentos de coordenação e avaliação (Administração, feedback e controle)	Aborda a governabilidade das atividades econômicas e interações da rede a partir dos mecanismos de gestão e avaliação.
Nível de cooperação/competição entre os participantes da rede	Analisa o grau de cooperação/competição existente dentro da própria rede.
Infra-estrutura física voltada para interação coletiva	Apresenta os espaços destinados para a interação dos participantes no intuito de criação de conhecimentos, rotinas e procedimentos.
Infra-estrutura de TIC e SI voltada para a interação coletiva	Confere a presença, o acesso e padronização das estruturas de TIC e SI entre as empresas.
Estrutura humana	Apona o nível de capacitação e utilização das

	potencialidades tecnológicas existente nas organizações.
Cultura existente no meio organizacional	Visualiza as crenças, símbolos e valores pertinentes a identidade da rede e que definem o comportamento de seus participantes.
Confiança entre os agentes	Identifica o nível de confiança compartilhado entre os membros na troca de informações.
Oportunismo de algumas empresas em relação ao conhecimento existente na rede	Demonstra a existência de atitudes individuais ou excludentes em prol de vantagens individuais em vez do coletivo.
Simetria/Assimetria do conhecimento	Apresenta a diferença em termos de conhecimento entre os participantes da rede.
Interação Interna/Externa	Identifica o nível de interação entre os participantes entre si e a interação dos participantes com agentes externos.

Quadro 04 – Variáveis de caracterização das redes de cooperação

Fonte: Adaptado de Caldas (2008)

No momento seguinte, as variáveis procura identificar na rede pesquisada os espaços *Ba* disponibilizados aos quatro tipos de conversão do conhecimento (*originating Ba*, *dialouging Ba*, *systemining Ba*, *exercising Ba*). Sendo assim definidas: Tipos e quantidades de *Ba* dedicados a socialização, à externalização, à combinação, e a internalização do conhecimento, acrescidos dos resultados da dinâmica de criação do conhecimento.

Diante do exposto, entende-se que o pressuposto teórico atendeu aos apelos do trabalho, dando suporte aos objetivos trabalhados e solução aos problemas de pesquisa formulados.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização da Pesquisa

Este trabalho foi norteado pelo paradigma da pesquisa quantiqualitativas, que leva em consideração o caráter descritivo e interpretativista dos dados coletados. Nesse sentido, apresenta características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico e verifica a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa.

Assim, buscou-se descrever as características gerais da rede alvo da pesquisa, quanto a fatores facilitadores do processo de conversação do conhecimento, bem como os momentos, os espaços e as maneiras como os diversos atores da rede trocam e compartilham informações e conhecimentos.

Sabendo-se da existência dos vários tipos de pesquisa que aparecem associados a essa abordagem qualitativa, entre elas, pesquisa de campo, estudo de caso entre outros, (ANDRÉ, 1995, p.27), fez-se uso de algumas técnicas utilizando o método do “olhar” e do “perguntar” como fonte de análise no campo de pesquisa.

Para Godoy (1995) apud Caldas (2008), essa estratégia de pesquisa oportuniza a investigação de forma ampla do ambiente pesquisado, levando-se em consideração os fenômenos ocorridos em certo período, além de viabilizar o entendimento do como e do porquê esses fenômenos ocorrem.

Dessa forma, esta pesquisa procurou entender como acontece a dinâmica do conhecimento interorganizacional entre os participantes, de uma rede de cooperação.

Sabendo-se que “qualidade e quantidade estão intimamente relacionadas” (ANDRÉ, 1995, p.18), utilizou-se também, nesta pesquisa, dados quantificáveis, que possibilitaram a análise, sem que estivesse ausente um quadro de referências, valores e, portanto, uma dimensão qualitativa.

Portanto, definiu-se que as variáveis são quantiqualitativas, considerando que a pesquisa foi projetada tanto para gerar medidas confiáveis que permitam auxiliar a análise e a explicação dos achados da pesquisa, como para descrever e interpretar as dinâmicas das interações do conhecimento existente na rede de cooperação.

Se a metodologia quantitativa permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo, por meio de um amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada, a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas

interpretativistas que visam à descrição e a interpretação de componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996), como é caracterizada uma rede de cooperação de empresas.

Sendo assim, esta pesquisa caracterizou-se por observações, registros e análise das interações reais entre pessoas e sistemas, o que foi explicitamente feito aqui neste trabalho.

Outro fator que caracteriza esta pesquisa como qualitativa é a concepção do ambiente da rede de empresas como fonte direta dos dados. Lá foram observadas as interações existentes entre os atores organizacionais, e foi a partir dessa observação que foram coletadas algumas características intangíveis, como a cooperação e a confiança (CALDAS, 2008).

3.2. Caracterização do Ambiente e dos Sujeitos de Pesquisa

Este trabalho alerta para a importância da constituição das redes interorganizacionais de PME's no exercício de criação de espaços *Ba's* condizentes à geração de conhecimento, em uma rede formada por agentes do ramo de supermercados, denominada Rede Compre Mais Supermercados.

3.2.1 A Rede Compre Mais Supermercados

A UNIÃO PARAIBANA DE SUPERMERCADOS é conhecida e registrada pelo nome de fantasia REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS. Surgiu no ano de 2004, tendo o Estatuto Social desenvolvido em onze capítulos. É uma associação civil sem fins lucrativos, regida pelo Estatuto supracitado e pelas normas legais pertinentes.

O Estatuto explana, respectivamente sobre “Nome e Natureza Jurídica, da Sede e Área de Atuação, dos Objetivos, dos Sócios, Diretores e Deveres, das Assembléias Gerais, da Administração, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal, dos Livros, das Fontes de Recursos e Disposições Gerais e Transitórias”. Este Estatuto tem registro protocolado em cartório (Serviço Notarial e Registral) com sede em Campina Grande, efetivado no dia 22 de novembro de 2004.

Essa Rede de Cooperação, localizada na Avenida Vigário Calixto, 210 – Catolé é composta de 25 sócios e sua Diretoria Executiva é composta de quatro membros efetivos: Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro. Essa Diretoria tem mandato de um ano, sendo permitida sua reeleição por mais um ano.

Na Rede Compre Mais Supermercados a Diretoria Executiva poderá nomear comissões temporárias para apreciar questões específicas.

3.2.2 Sujeitos da pesquisa

Os atores sociais desta pesquisa são os associados da Rede Compre Mais Supermercados. Por ser uma sociedade, os constituintes são pessoas jurídicas, relacionadas a empreendimentos do setor de supermercados. São 25 (vinte e cinco) integrantes ao total, sendo que atualmente somente 22 (vinte e dois) participam ativamente da rede e os 03 (três) restantes solicitaram afastamento temporário.

Assim sendo, os sujeitos da pesquisa que participaram das entrevistas foram 13 (treze) associados, ou seja, 52,00% do universo, sendo distribuídos como proprietários 03 (três), gerente 03 (três) e diretor 06 (seis) e mais 01 (um) dos entrevistados que se omitiu de responder, o que possibilitou uma representação positiva à análise confiável das variáveis quanti-qualitativas.

3.3. Os Dados da Pesquisa

A captação de dados primários e secundários é originária de informações dos indivíduos da rede, registros e documentos disponibilizados pela administração e também de dados referentes à pesquisa bibliográfica realizada em artigos, dissertações, livros, periódicos, jornais e pesquisa na Internet.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

A coleta das informações foi realizada baseada em questionário proposto por CALDAS (2008), tendo sofrido a supressão de algumas variáveis na primeira parte, para atender a realidade da Rede Compre Mais Supermercados e está disponibilizado no anexo deste trabalho. A aplicação foi feita em uma reunião da Rede e todos responderam individualmente período que o pesquisador manteve-se presente para dirimir quaisquer dúvidas que ocorressem no momento das respostas. Dos formulários que foram distribuídos 16 (dezesseis) apenas 13 (treze) foram devolvidos.

A aplicação do questionário procedeu-se com o contato direto (pessoal) com os sujeitos da pesquisa, tendo o pesquisador se responsabilizado pela entrega dos questionários e a coleta final. Em todo momento da aplicação do questionário, o pesquisador pode constatar

que em determinados instantes, os respondentes mostraram um certo grau de impaciência quanto ao quantitativo de indagações.

O instrumento (questionário) final foi dividido em 3 (três) partes: caracterização dos sujeitos de pesquisa (Parte 1); caracterização da rede de cooperação (Parte 2) e; espaços *Ba's* de criação e transferência do conhecimento (Parte 3).

No total foram 58 (cinquenta e oito) questionamentos, onde 11 (onze) são abertas, 03 (três) são de múltipla escolha e o restante das questões, 44 (quarenta e quatro), respondidas com base numa escala e comentadas por alguns pesquisados. A escala utilizada foi a do tipo Likert para medir a opinião dos pesquisados, variando do ponto 1 “discordo totalmente” ao ponto 5 “concordo totalmente”

Essa escala é intervalar, e assim, a distância entre os seus pontos é conhecida e igual, o que permite o cálculo de freqüências, médias, desvios-padrão etc. “Através das técnicas escalares, pode-se transformar uma série de fatos qualitativos em uma série de fatos quantitativos ou variáveis, podendo-se aplicar processos de mensuração e de análise estatística [...]” (MARCONI; LAKATOS, 1996, p.102).

**APRESENTAÇÃO
E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Inicialmente, o tópico retrata a caracterização dos associados respondentes com informações desde o cargo que ocupa na sua empresa, sua idade, sexo entre outros, até o ano e motivo de adesão a rede.

A Tabela 1 expõe os dados tabulados relativo ao perfil dos entrevistados:

Variáveis de pesquisa	Indicadores	Frequência
1. Cargo de ocupação	Diretor	6
	Gerente	3
	Proprietário	3
	Não respondeu	1
2. Idade	De 25 a 30 anos	1
	De 31 a 35 anos	0
	De 36 a 40 anos	4
	De 41 a 45 anos	3
	De 46 a 50	4
	Não respondeu	1
3. Sexo	Feminino	0
	Masculino	13
4. Grau de escolaridade	Ensino Fundamental	2
	Ensino Médio	4
	Graduação Incompleta	3
	Graduação	3
	Não respondeu	1
5. Ano de ingresso na rede	De 2003 a 2005	9
	De 2006 a 2008	4
6. Motivo de ingresso na rede	Legitimidade (imagem)	2
	Eficiência (estrutura e serviços disponíveis)	1
	Reciprocidade (cooperação)	3
	Necessidade (informações e conhecimentos)	9
	Competitividade	5
	Ampliação mercadológica (novas oportunidades de negócios)	6
	Outros	2

Tabela 1: Distribuição de frequência quanto à caracterização dos sujeitos de pesquisa
Fonte: *Pesquisa direta, jul / 2008.*

Os participantes associados da Rede caracterizados na Tabela 01 são os responsáveis pelas empresas, pelas tomadas de decisões e pela sua operacionalidade compõem os sujeitos da pesquisa.

Na distribuição dos cargos de atuação, visualizados no Gráfico 1, há 06 (seis) que se intitulam de **diretor**, 03 (três) são **gerentes**; 03 (três) classificam-se como proprietários e 01(um) que se omitiu de responder. Percebeu-se que os intitulados de diretores são proprietários e são responsáveis diretamente pelas suas organizações.

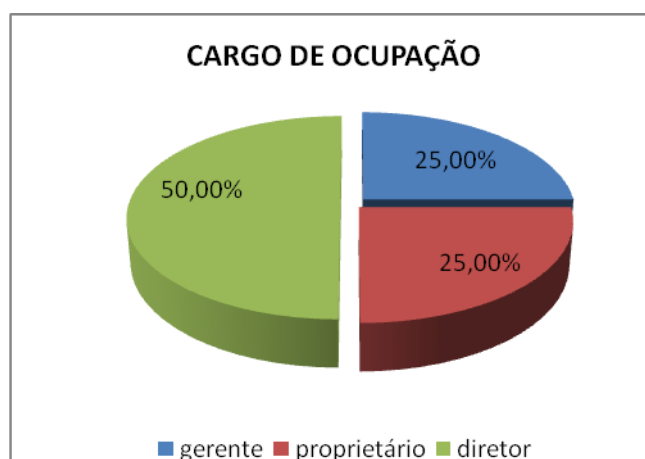


Gráfico 1 – Cargo de ocupação
Fonte: pesquisa direta, 2008

A Rede em sua organizacional possui, além dos associados, 03 (três) funcionários e são distribuídos nos cargos de gerente administrativo, secretária e vigilante.

No tocante à idade dos respondentes, o Gráfico 2 apresenta que 01 (hum) respondente tem de **25 a 30 anos** de vida; na faixa de **31 a 35 anos** não consta nenhum registro; com **36 a 40 anos** é uma faixa etária composta de 04 (quatro) indivíduos; e apenas 01 (hum) tem de **41 a 45 anos** e; 04 (quatro) têm de **46 a 50 anos**. Fica evidente que a Rede é composta de associados de média idade, o que se supõe tratar de empreendedores jovens e que procuram novas informações e conhecimentos, do seu campo de atuação.

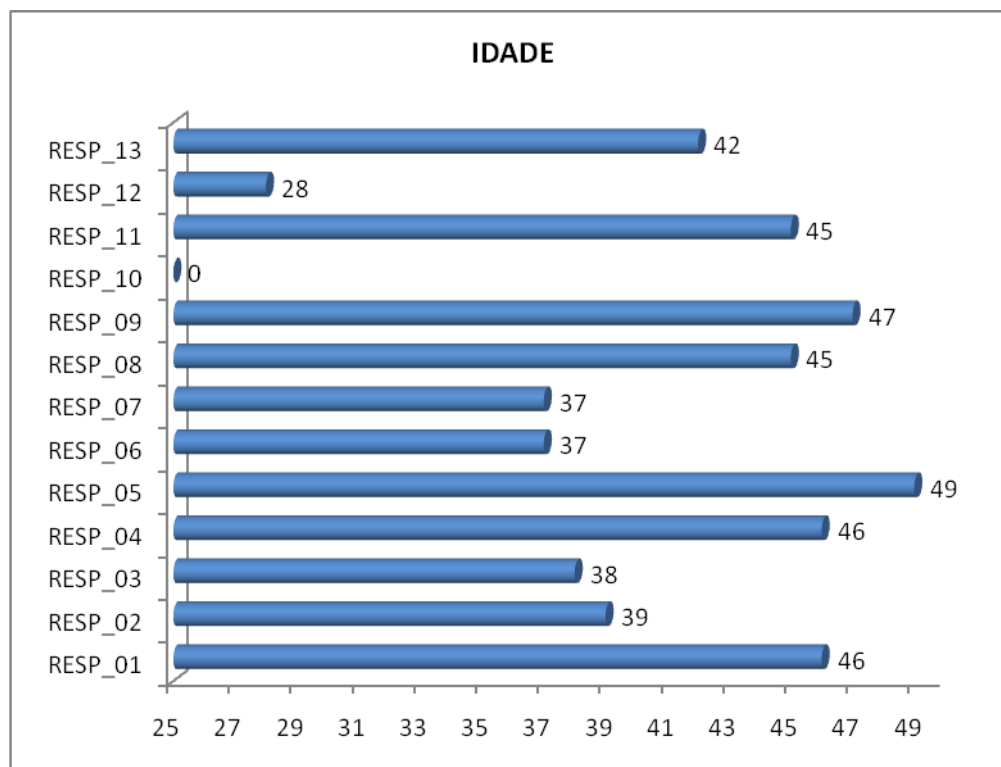


Gráfico 2 - Idade
Fonte: pesquisa direta, 2008

Em relação ao gênero dos entrevistados, a pesquisa detectou a presença masculina no setor de supermercados com 100% dos participantes do sexo **Masculino**.

Fez-se necessário o conhecimento do grau de escolaridade dos participantes da referida Rede, pois influencia no crescimento da Rede, principalmente, quanto às orientações, capacitações e atuações em prol do coletivo. Evidencia-se e vê-se, no Gráfico 3 portanto, que os associados entrevistados, possuem formação de **ensino médio** na sua maioria, (30,77%). Na faixa dos portadores de **graduação completa** (23,08%) e **superior incompleto**, tem-se (23,08%), em cursos que não têm ligação direta com as suas atividades. 23,08% fizeram ou estão fazendo cursos que têm ligação com as suas atividades. Outro ponto observado, é que a escolaridade dos associados independe da faixa etária.

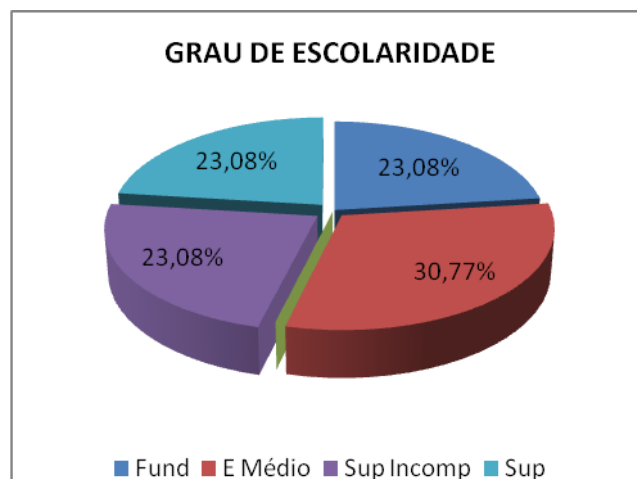


Gráfico 3 – Grau de escolaridade
Fonte: pesquisa direta, 2008

A Rede pesquisada é uma rede relativamente nova, com apenas 05 (cinco) anos de existência e 04 (quatro) anos de registro do seu estatuto. Conforme a coleta dos dados, a maioria dos associados entrevistados, 09 (nove), são sócio-fundadores, ou seja, ingressaram na rede no início de suas atividades e, portanto, são membros totalmente envolvidos em todos os aspectos históricos e operacionais que caracterizam a mesma.

A motivação de admissão na Rede assinalada no Gráfico 4, demonstra o grau de preocupação dos associados em se manterem no mercado confrontando-se com as grandes corporações supermercadistas e assim distribuídas em suas respostas: 09 (nove) disseram que foi por **necessidade de aquisição de informações e conhecimentos**; 06 (seis) demandavam **ampliação mercadológica**; 05 (cinco) ingressaram por questões relacionadas à **competitividade**; 03 (três) responderam que foi por **reciprocidade (cooperação)**; 02 (dois) assinalaram o item **legitimidade (imagem)** que mostra o nível de credibilidade que seus associados têm em relação à rede, 01 (um) respondente acredita na **eficiência** da rede e apenas 02 (dois) responderam por **outros motivos**, em que foram mencionadas questões relacionadas à oportunidade de cursos de capacitação para os associados e seus funcionários. Nessa questão, os respondentes poderiam selecionar mais de uma opção.

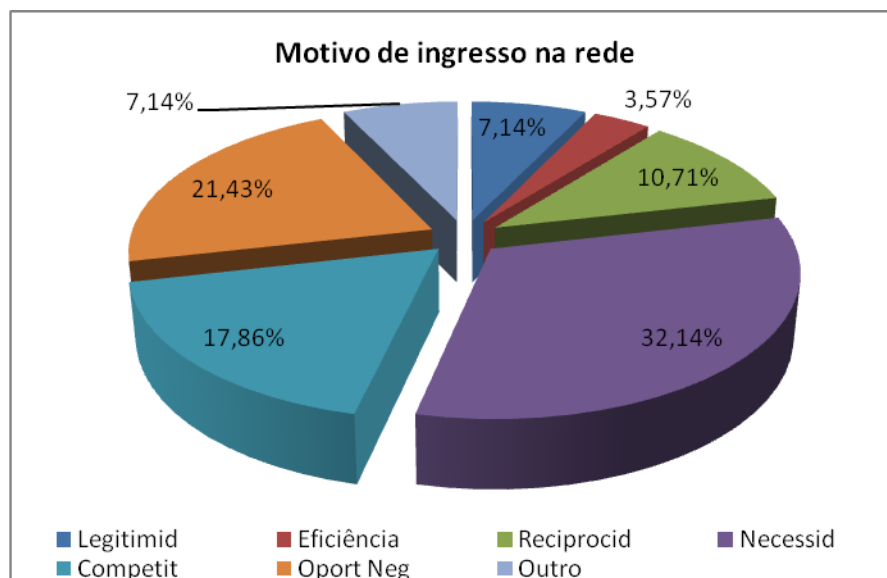


Gráfico 4 – Motivo de ingresso na rede
Fonte: pesquisa direta, 2008

Observa-se que a maioria (32,14%) dos respondentes ingressou na Rede pela **necessidade de novos conhecimentos e informações**, e pela **ampliação mercadológica** (21,43%), potencializando a busca de oportunidades de negócios.

4.2. Caracterização da Rede de Cooperação

Os questionamentos apresentados referentes à caracterização da rede atende as variáveis da pesquisa tais como: proximidade geográfica, direcionalidade, objetivos, visão e estratégia, nível de formalização, grau de hierarquia de poder, instrumentos de coordenação e avaliação, nível de cooperação/competição, infraestrutura física e de TIC e SI, estrutura humana, cultura, confiança entre os integrantes, simetria/assimetria do conhecimento, interação interna e externa.

4.2.1 Proximidade geográfica (dispersa x aglomerada)

A distribuição física da Rede Compre Mais Supermercados está concentrada nas regiões paraibanas do Cariri e Agreste da Borborema disponibilizadas da seguinte forma: 09 (nove) lojas em Campina Grande, 01 (uma) localizada no Distrito de São José da Mata, 02 (duas) lojas em Queimadas, e 01 (uma) loja em Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Boqueirão, Cubatí, Juazeirinho, Lagoa Seca, Monteiro, Puxinanã e Remígio.

A coleta de dados e o Gráfico 5 apresenta uma concentração geográfica na cidade de Campina Grande, o que classifica a rede como sendo aglomerada.



Gráfico 5 – Mercado de atuação
Fonte: pesquisa direta, 2008

A classificação em rede aglomerada beneficia esta rede de cooperação, pois a proximidade geográfica estimula relacionamentos mais estreitos e pessoais, elevando o nível de confiança e cooperação, e conseqüentemente, a troca de conhecimento.

4.2.2 Direcionalidade das relações (vertical x horizontal)

Na Rede Compre Mais Supermercados é claro e evidente a horizontalidade de suas relações, por se tratar de associados do mesmo ramo de atuação (supermercados), fator que exalta e consolida ainda mais o item anterior para fins de propagação do conhecimento. Portanto, este item foi suprimido do questionário que se adaptou para a nossa coleta de dados, decorrente de sua obviedade.

4.2.3 Objetivos, visão e estratégia

Em relação à clareza, definição, comunicação e participação de todos os seus participantes quanto aos objetivos, visão e a missão da Rede Compre Mais Supermercados, os dados coletados e apresentados no Gráfico 6 denotam que: 7,69% **discordaram parcialmente**, 61,54% **concordaram parcialmente**, 23,08% **concordaram totalmente** e 7,69% **não responderam e/ou ignoraram** completamente a questão analisada. Tais dados

apontam para a grande sintonia com os objetivos, a comunicação, a clareza como são definidas as ações, atingindo um percentual de cerca de 84,62% dos entrevistados. Em relação à visão e à missão da Rede Compre Mais Supermercados, detectou-se que seus associados, até o presente momento, não se preocuparam em definir seus objetivos. Quanto à discordância parcial apresentada, um dos respondentes observa que “*Só é acatado quando ganha a maioria*” (resp 05).

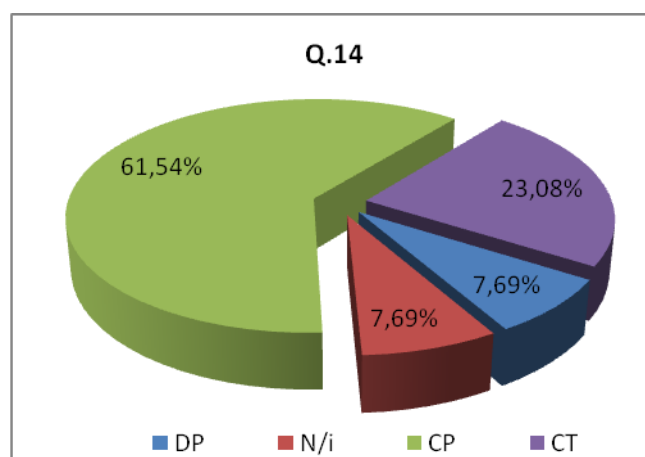


Gráfico 6 – Os objetivos, a missão e a visão da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são claros, bem definidos, comunicados e acatados amplamente por todos os seus participantes.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Quanto ao alinhamento entre os objetivos coletivos e individuais, tal condição possibilita um maior compromisso das empresas com a rede, melhorando a cooperação e compartilhamento de informações entre os membros. Nesse sentido, apresenta-se no Gráfico 7 as seguintes respostas: 7,69% **discordaram totalmente** do alinhamento, 53,85% **concordaram parcialmente** e, 38,46% **concordaram totalmente**.

Em relação ao alinhamento dos objetivos coletivos com os individuais, por serem de um mesmo setor e tendo ambições e desejos semelhantes, pode-se constatar que os objetivos da rede são alinhados, de certa forma, aos interesses individuais das empresas.

Este aspecto é de extrema importância para dinâmica de conhecimento na rede, uma vez que quanto mais entrosados, orientados para um objetivo comum, maior será a cooperação e a troca de informação entre eles em busca de um maior crescimento.

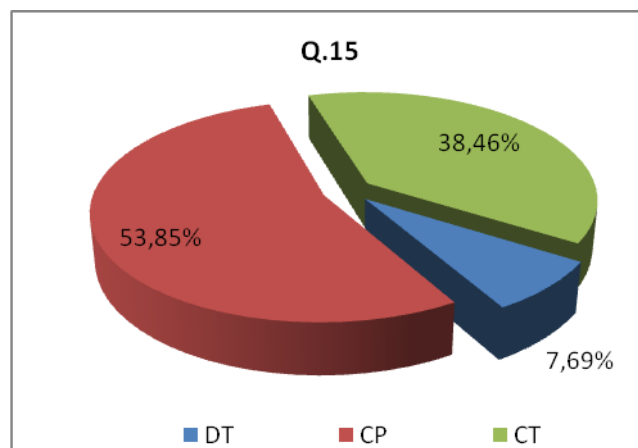


Gráfico 7 – Os objetivos definidos para a REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS estão alinhados aos meus objetivos individuais.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Entre os que concordaram parcialmente com a existência do alinhamento entre os objetivos coletivos e individuais, a observação a seguir exprime a jovialidade da rede e o desejo de aprimoração dos objetivos traçados em seu estatuto: *“Somos uma associação com pouco tempo no mercado, evoluímos bastante em algumas questões, já em outras questões estamos buscando nos aprimorar.”* (resp 07)

Em relação à redefinição contínua dos objetivos coletivos em função de novas necessidades decorrentes de mudanças no seu contexto, têm-se as seguintes evidências no Gráfico 8: 38,46% **concordaram parcialmente** e 61,54% **concordaram totalmente** com tal acompanhamento às perturbações externas. Independente da visão e missão da Rede Compre Mais Supermercados não existirem no papel, seus associados estão plenamente sintonizados com as necessidades de se manterem atualizados com os acontecimentos relativos ao setor supermercadista.

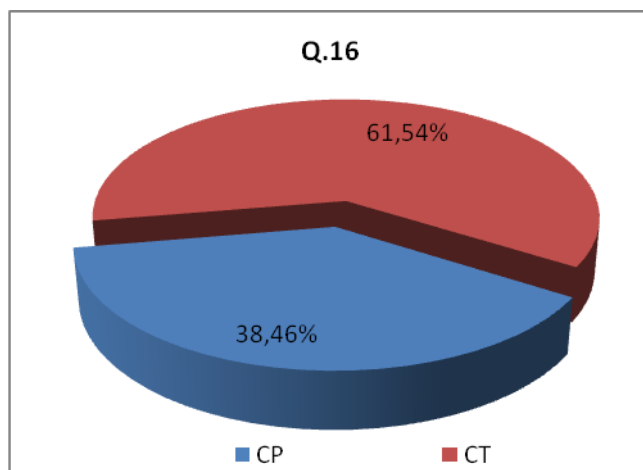


Gráfico 8 – Os objetivos da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são permanentemente redefinidos em função de novas necessidades decorrentes de mudanças no seu contexto.

Fonte: pesquisa direta, 2008

De acordo com o estatuto da Rede Compre Mais Supermercados, a rede tem como finalidade “*apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção de seus associados*” e, em um dos seus itens determina que a rede deve. . .

“promover palestras, conferências, treinamentos e seminários com objetivos comerciais, econômicos, administrativos, financeiros e instrutivos, destinados a seus associados, colaboradores, além do trato de problemas sociais que afetam a comunidade local e regional”
(Art. 4º; alínea h).

Os associados da rede são acompanhados em suas reuniões quinzenais, por um técnico do SEBRAE, que trata de questões pertinentes ao setor supermercadista. Esse acompanhamento visa fortalecer e subsidiar os membros da rede de informações no intuito de auxiliá-los na administração global de suas organizações. De certa forma o alto índice de concordância total no quesito investigado denota a confiança depositada nos parceiros responsáveis pela direção da rede. Ou seja, no Gráfico 9 os percentuais indicam que 15,38% **concordaram parcialmente** e 84,62% **concordaram totalmente** com tal preocupação.

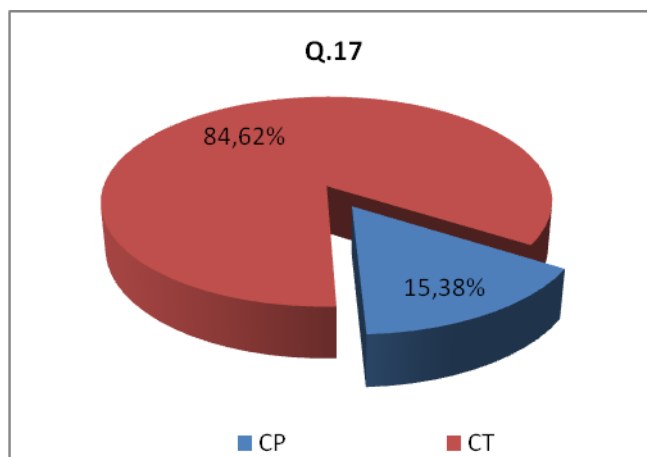


Gráfico 9 – Os objetivos da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS também tratam das necessidades em áreas de conhecimento e habilidades a serem melhoradas pelos participantes.
Fonte: pesquisa direta, 2008

4.2.4 Nível de formalização das relações entre os participantes da rede (formal x informal)

De acordo com os dados levantados no Gráfico 10, entre os 13 (treze) respondentes 38,46% **concordam parcialmente** e 61,54% **concordam totalmente** que existe uma formalização na configuração da rede e que essa formalização é entendida pelos participantes como um processo salutar. O estatuto da associação dispõe de artigos que regulamentam a administração, direitos e deveres, como também disposições que levam à exclusão dos associados. O estatuto ainda regulamenta as assembléias, a administração, a diretoria e suas competências, o conselho fiscal, os livros, os recursos financeiros e, por fim, suas disposições gerais e transitórias.

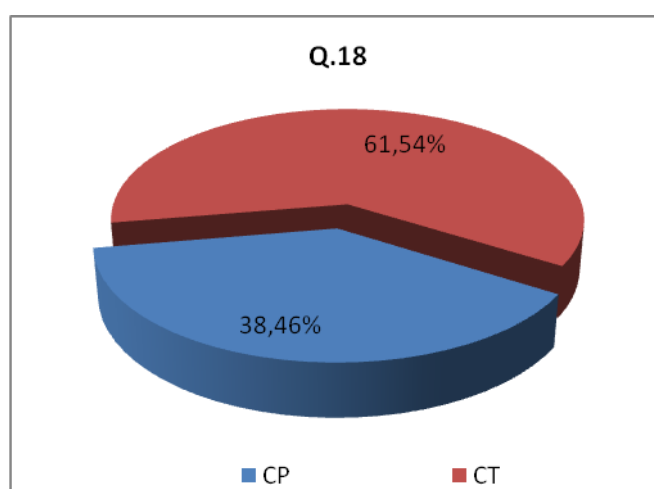


Gráfico 10 – Existe um contrato formal que estabelece a conduta dos participantes na rede, com regras, obrigações, punições, direitos e deveres explicitados.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Em termos de avaliação, tal configuração é positiva, embora a falta da missão e visão, a definir, como também a elaboração do regimento interno, deixe a desejar. Pode ser considerada positiva por também existir certa flexibilidade.

4.2.5 Grau de hierarquia de poder entre os participantes (orbital x não orbital; hierarquia x heterarquia; gestão centralizadora x participativa)

Quanto à definição se a rede é orbital ou não orbital, ou seja, se há uma pessoa ou centro responsável pelo comando da rede, dos 13 (treze) respondentes, o Gráfico 11 apresenta percentuais de 23,08% para os que **concordam parcialmente** e 76,92% para os que **concordam totalmente** da existência de uma diretoria responsável pela coordenação e gerenciamento das atividades da rede. Entre os respondentes, o respondente 05 enfatiza que a “*diretoria é eleita pelos participantes*”.

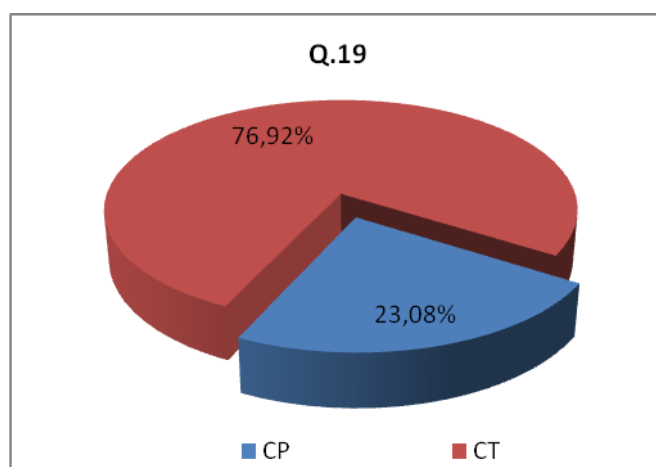


Gráfico 11 – Há uma pessoa ou um centro responsável pela coordenação e gerenciamento das atividades na REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Segundo o estatuto da Rede Compre Mais Supermercados, a rede deve ser administrada por:

- a) **Assembléia geral dos cooperados:** é o órgão máximo da rede e é responsável por tomar toda e qualquer decisão de interesse da entidade. Suas decisões são tomadas por maioria de votos e os associados ausentes poderão ser representados, através de procuração enviada à diretoria com cinco dias de antecedência a assembléia geral.

- b) **Conselho Fiscal:** é o órgão responsável pela fiscalização dos negócios e atividades da associação, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, todos associados, eleitos em assembléia geral para um mandato de 01 (hum) ano, facultado a reeleição por mais um período de igual duração.

Embora teoricamente todos tenham igual poder de decisão, na prática podem ocorrer algumas distinções quanto a influências diferenciadas sobre a rede. Acerca desta inquietação, estão no Gráfico 12 os seguintes percentuais: 7,69% **discordaram totalmente** com a diferenciação ocorridas entre alguns membros em termos de influência na rede, 23,08% **concordaram parcialmente** e 69,23% **concordaram totalmente**.

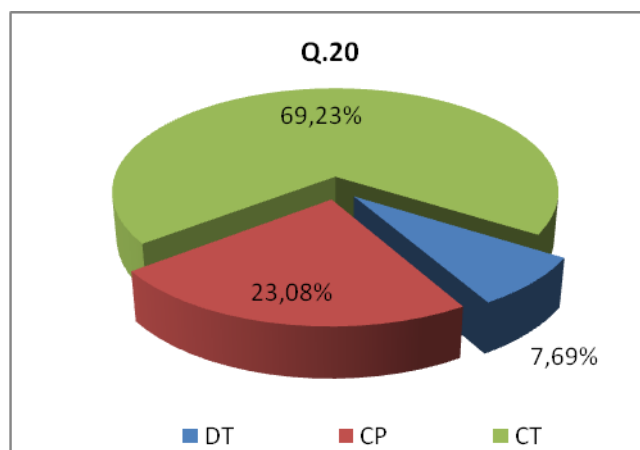


Gráfico 12 – Alguns membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS exercem maior influência na rede que outros.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Apesar de a maioria absoluta concordar totalmente, o respondente 03 foi enfático ao afirmar que o presidente e o vice-presidente exercem maior influência sobre os demais participantes.

Quanto aos aspectos estruturais e organizacionais da rede, o Gráfico 13 aponta índices percentuais de 33,33% dos entrevistados a **confirmarem parcialmente** e 63,67% **concordarem totalmente** que a estrutura e a forma como a rede está organizada para atendimento das atividades e necessidades dos participantes é adaptável e flexível.

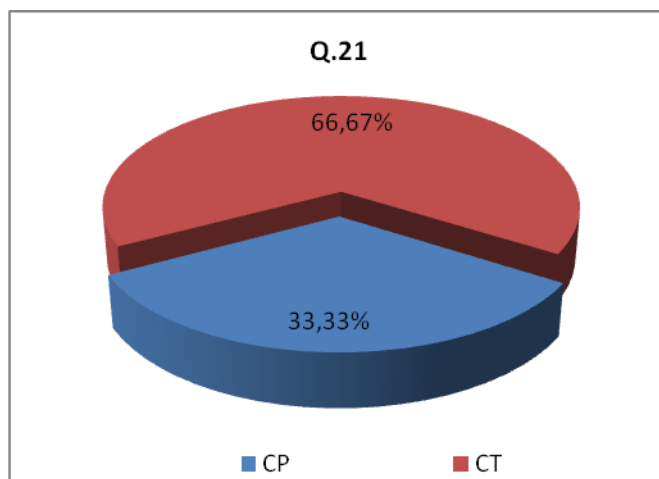


Gráfico 13 – A estrutura organizacional da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS é adaptável e flexível.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Em conversa informal com o presidente atual e outros membros da rede, é opinião unânime que deva existir, em determinadas decisões, certo grau de imposição para que se possa chegar a conclusões e definições pertinentes as ações da rede.

Percebe-se nitidamente a partir de uma observação *in loco*, que os associados detêm entre si, um entrosamento pessoal que facilita as tomadas de decisões em relação aos assuntos pertinentes à rede, o que favorece a troca de conhecimentos.

Portanto, a configuração da Rede nesse aspecto é positiva: quando uma estrutura é mais flexível e passível a todos os contatos possíveis ocorre uma maior sinergia e troca de conhecimentos, além de estimular uma maior cooperação entre os agentes. Atrelado a um estilo de gestão, também participativo, se torna ainda favorável à criação e à troca de conhecimentos.

Em relação ao estilo de gestão da Rede Compre Mais Supermercados, caracterizou-se a visão descentralizadora da mesma, com os percentuais apresentados no Gráfico 14, de 76,92% para os que **discordaram totalmente**, e 7,69% para os que **discordaram parcialmente**, e sendo que 15,38% **concordaram totalmente** que o estilo de gestão adotado pelos dirigentes da rede Compre Mais Supermercados é autoritário e centralizador.

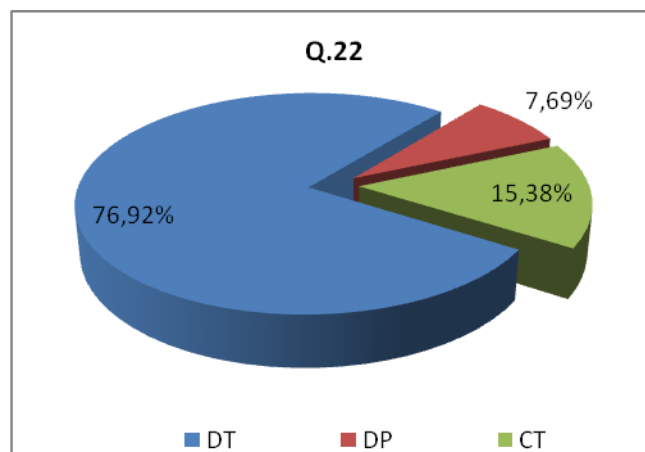


Gráfico 14 – O estilo de gestão adotado pelos dirigentes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS é autoritário e centralizador.
Fonte: pesquisa direta, 2008

O desempenho positivo do item analisado desencadeia na credibilidade depositada pela extensa maioria entrevistada. Isso vem a ser mais um fator preponderante para a consolidação da criação e efetivação do espaço de conhecimento.

A questão do estilo de gestão também é refletida nas formas de comunicação entre os agentes. Procurou-se então identificar se existem múltiplas formas de comunicação (formal e informal) entre os diversos participantes da rede.

Assim sendo, o Gráfico 15 sinaliza que 23,08% **discordaram totalmente** da existência de vários canais de comunicação na rede, 7,69% colocou-se como **neutro/indeciso**; 46,15% **concordaram parcialmente** e 23,08% **concordaram totalmente**. Percebe-se que há uma miscigenação de opiniões, que faz crer em uma carência de modalidades de comunicações ao encontrarem-se os mesmos índices para discordância e concordância total, passando-se ainda por um pequeno percentual de indecisão.

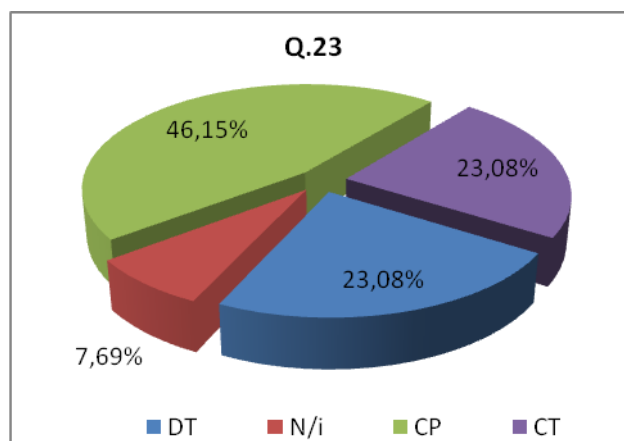


Gráfico 15 – Existem múltiplas formas de comunicação (formal e informal) entre os diversos participantes da rede.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Nas análises da variável da Questão 24 representada pelo Gráfico 16, optou-se por compilar, em uma única afirmação, todas as indagações já inferidas. As respostas confirmaram os resultados positivos: 46,15% **concordaram parcialmente**, 46,15% **concordaram totalmente** e apenas 7,69% mantiveram-se **neutros/indeciso** a respeito do questionamento. Entende-se que o estilo de gestão, o tipo de estrutura organizacional, as formas de comunicação existentes contribuem para satisfação e, conseqüentemente, maior cooperação entre os associados da Rede Compre Mais Supermercados.

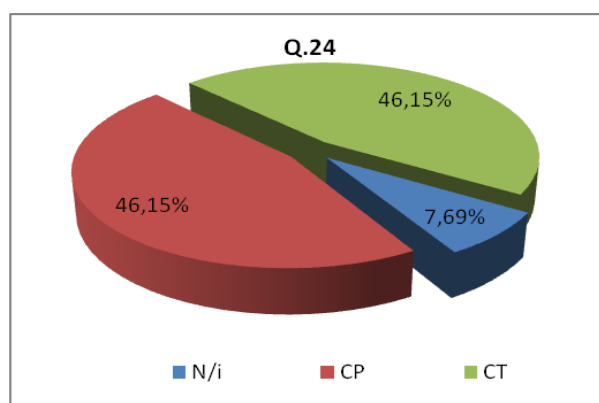


Gráfico 16 – O estilo de gestão, o tipo de estrutura organizacional, as formas de comunicação existentes contribuem para gerar uma maior sinergia e, assim, maior cooperação, entre os membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS.

Fonte: pesquisa direta, 2008

4.2.6 Instrumentos de coordenação e avaliação (administração, feedback e controle)

Os resultados de 69,23% e 46,15% **que concordam totalmente**, 23,08% e 38,46% **que concordam parcialmente** e 15,38% **que não se colocaram** apontadas pelos Gráficos 17 e 18 sobre a questão em análise, direcionam para total sintonia entre a rede e os associados, porém não há observações quanto ao tipo de instrumento utilizado para coordenação e avaliação. É perceptível na rede que as informações são transmitidas verbalmente, durante as reuniões quinzenais, realizadas com todos os associados. Para essas reuniões, são utilizados contatos telefônicos entre a secretária da rede e seus integrantes. Como também, se por ventura houver a necessidade de cancelamento da assembléia, é utilizado o mesmo recurso de comunicação.

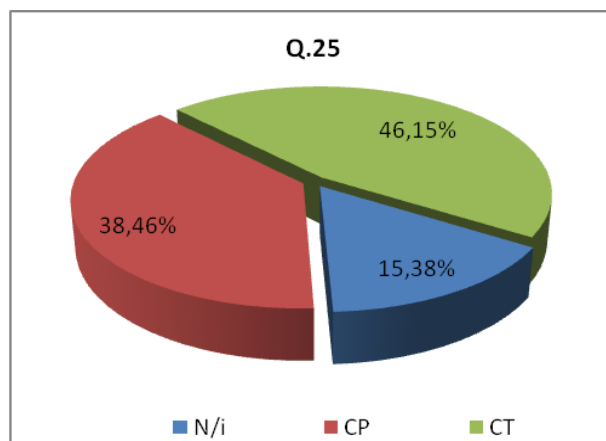


Gráfico 17 – Os mecanismos e instrumentos de coordenação e avaliação que regulam as relações entre os diversos participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são conhecidos, acatados e praticados por todos
Fonte: pesquisa direta, 2008

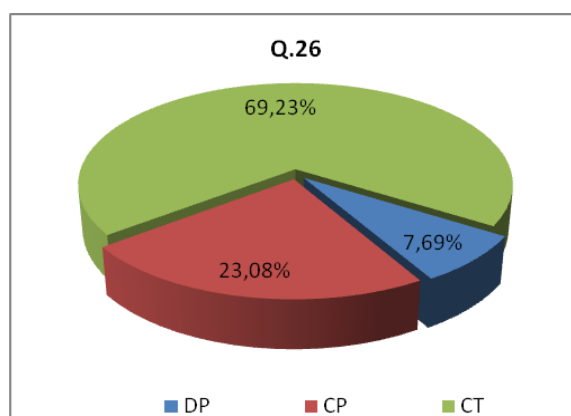


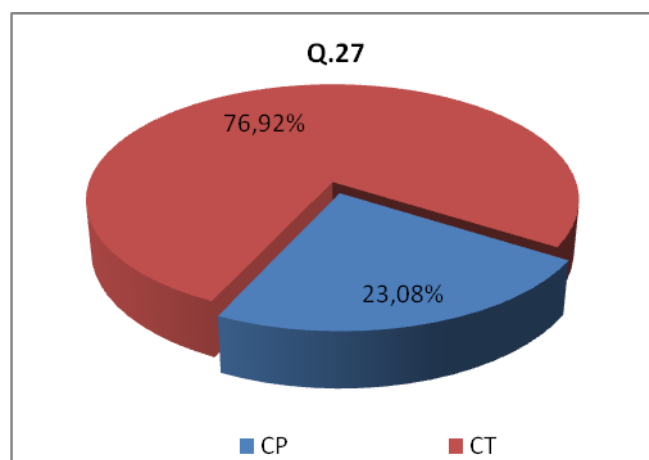
Gráfico 128 – Estes mecanismos de gestão e avaliação são úteis para o acompanhamento e controle da situação presente da rede em termos de resultados quantitativos e qualitativos, orientando procedimentos e ações futuras.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Conforme observação *in loco*, há uma predominância de ações informais de comunicação entre seus associados, nos momentos que antecedem as assembleias, e que são compartilhadas informações de caráter profissional, relativo a fornecedores, compras etc.

4.2.7 Nível de cooperação/competição entre os participantes da rede

Nesta variável, se define o comportamento predominante existente na rede, manifestado sob a forma de cooperação ou competição. De acordo com os dados coletados, evidencia-se no Gráfico 19 que 23,08% **concordaram parcialmente** e 76,92% que **concordaram totalmente**, em uma demonstração que a associação é direcionada aos objetivos descritos em seu estatuto, e que é fator determinante a cooperação em detrimento da

competição entre os associados. Ou seja, a competição fica lá fora, com as empresas que não participam da rede.



**Gráfico 19 – As formas de relações entre os participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS são baseadas em práticas cooperativas em detrimento de práticas competitivas.
Fonte: pesquisa direta, 2008**

4.2.8 Infra-estrutura física voltada para interação coletiva

Esta variável se refere à disponibilização de espaços reservados para interação entre as pessoas na intenção de criação de rotinas favoráveis à aquisição e à disseminação de conhecimento, como salas de reuniões, laboratórios de P&D, espaços de encontros informais e de leitura.

Neste questionamento, o Gráfico 20 mostra que há um fracionamento na opinião dos respondentes que se posicionaram em 7,69% que **discordaram totalmente**, 7,69% **discordaram parcialmente**, 7,69% **que não se posicionaram** perante a questão, 46,15% **concordaram parcialmente** e 30,77% **concordaram totalmente**.

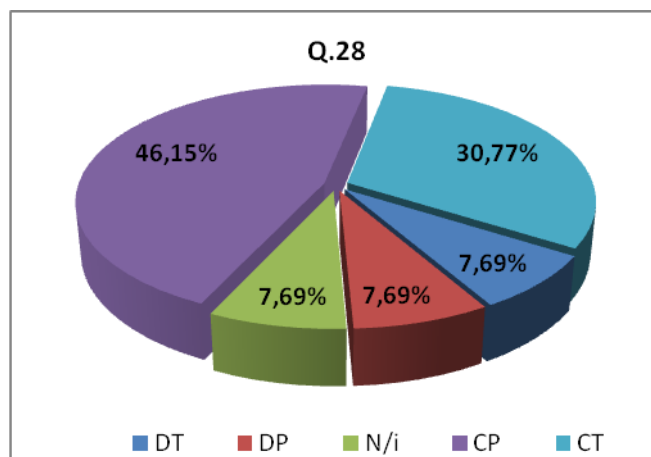


Gráfico 20 – A REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS dispõe de espaços físicos que permitam formas de convivência e interação (como salas de reuniões, espaços de leituras, laboratórios de P&D, entre outros) capazes de gerar troca e compartilhamento de informações e conhecimento.

Fonte: pesquisa direta, 2008

A infra-estrutura da Rede Compre Mais Supermercados é composta de quatro espaços, assim distribuídos: uma sala de recepção ocupada pela secretária, uma sala da gerência e uma grande sala de reuniões. Ao lado, fica um espaço destinado à garagem. Na primeira sala, nos momentos que antecedem às assembleias, os associados compartilham de conversações informais. Conforme os percentuais coletados, evidencia-se a necessidade de espaços de socialização.

4.2.9 Infra-estrutura de TIC e SI voltada para interação coletiva

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e os Sistemas de Informação (SI) suportam a comunicação sem fronteiras hierárquicas ou geográficas entre os agentes, como também armazenam e padronizam os dados e informações necessárias para posteriores combinações de conhecimento. Neste quesito, são constatados a presença, o acesso e a padronização de TIC e SI entre as empresas.

Em relação à primeira questão, os respondentes já assinalam para a inexistência dessas tecnologias de informações na Rede Compre Mais Supermercados, e os percentuais do Gráfico 21 apresentam índices que fazem a comprovação. Dessa forma, 30,77% **discordaram totalmente** desta existência, 15,38% **discordaram parcialmente**, 7,69% **não se posicionaram** sobre a questão, 23,08% **concordaram parcialmente** e 23,08% **concordaram totalmente**.

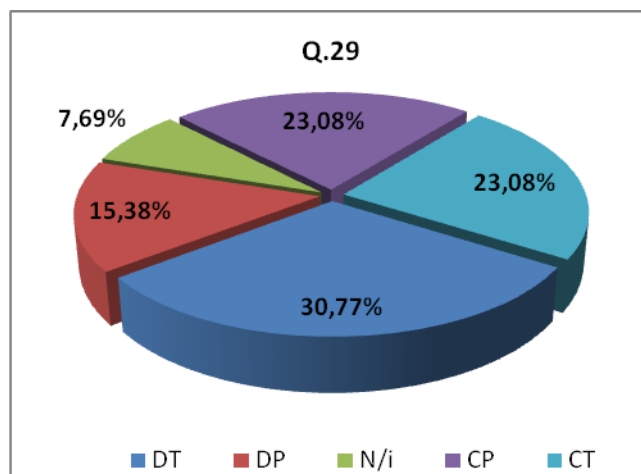


Gráfico 21 – Existe na REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS uma infraestrutura de tecnologia de informação que armazena e padroniza os dados e informações, dando suporte aos participantes.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Quanto à correlação entre infra-estrutura de TIC e a comunicação existente, obtiveram-se os seguintes resultados visualizados no Gráfico 22: 7,69% **não se posicionaram e discordaram parcialmente**, 30,77% **discordaram totalmente**, 38,46% **concordaram parcialmente** e 15,38% **concordaram totalmente** que a infra-estrutura de TIC existente na rede facilita a comunicação entre os diversos agentes da rede.

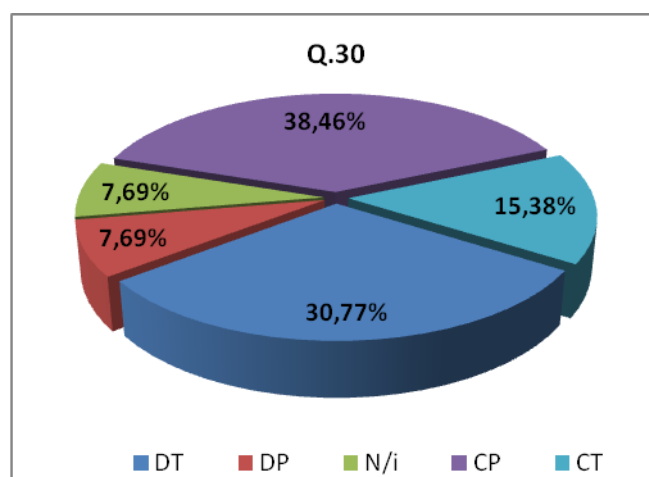


Gráfico 22 – A infraestrutura de TI existente facilita a comunicação entre os diversos participantes da rede.

Fonte: pesquisa direta, 2008

O associado da Rede Compre Mais Supermercados em sua maioria possui um endereço eletrônico (61,54%), mas os percentuais coletados (53,84%) apontam para o desuso da comunicação virtual. Pela média da faixa etária (41,6 anos) e o grau de instrução dos respondentes (53,85%) com o ensino fundamental e médio, deixa subentendido a resistência da utilização de ferramentas como o MSN, e-mail etc, disponibilizados pelas TICs.

4.2.10 Estrutura humana

A concordância dos associados no que se refere à capacitação dos talentos humanos estão demonstrados nos índices coletados e que constataram essa afirmação. Veja-se a seguir no Gráfico 23: 30,77% **concordaram parcialmente**, 23,08% **concordaram totalmente**, 23,08% **discordaram parcialmente**, enquanto 15,38% **posicionaram-se neutros**, apenas 7,69% **discordaram totalmente**.

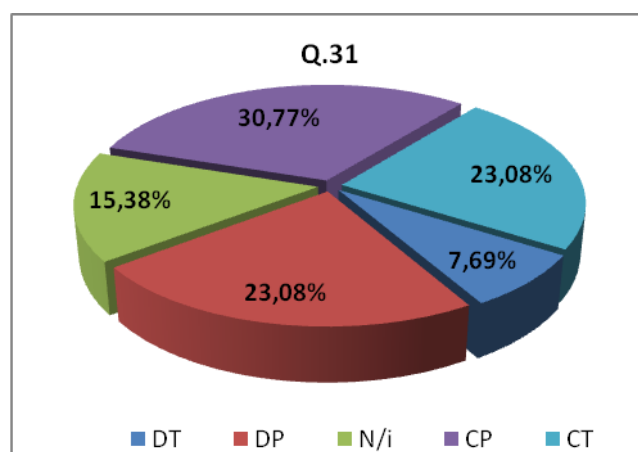


Gráfico 23 – O capital humano existente na REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS tem nível de capacitação adequado para utilização de novas máquinas, equipamentos e tecnologias, assim como para atender as diversas mudanças nos processos de trabalho.

Fonte: pesquisa direta, 2008

O que se observa na Rede Compre Mais Supermercados, é a preocupação constante da direção em melhorar o nível operacional dos associados, tanto é que em suas assembléias há um tempo reservado para discussão de estratégias de negócios com membros do SEBRAE.

Em relação ao uso de máquinas e equipamentos, há de se convir que o ramo em que a rede atua, não utiliza equipamentos mecânicos e eletrônicos que necessitem um nível elevado de operacionalização.

Quanto à facilitação e motivação para a criação e troca de informações, assim como o incentivo e permissão para uma maior integração e relacionamentos entre os colaboradores, os índices coletados indicam que os associados são favoráveis a este aspecto. Dos respondentes, no Gráfico 24 os índices percentuais são de 53,85% para os que **concordaram parcialmente**, 38,46% para os que **concordaram totalmente** e apenas 7,69% para os que se mantiveram **neutros** em sua opinião.

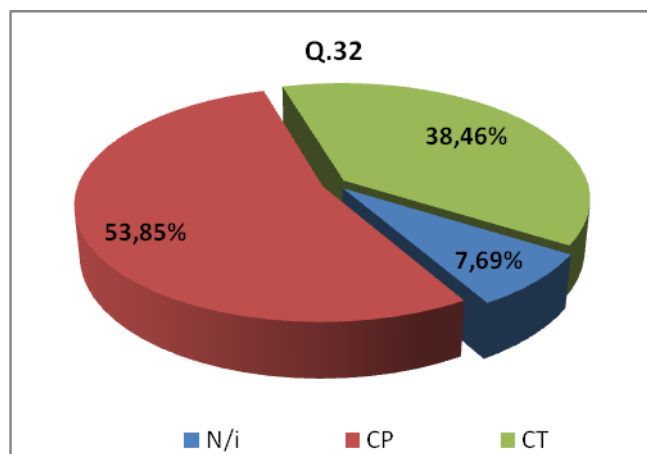


Gráfico 24 – No caso das empresas participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS, estas oferecem pláticas de incentivos que facilitam as práticas de relacionament entre os colaboradores.

Fonte: pesquisa direta, 2008

O fato de a rede ser específica do setor supermercadista e constituída, obviamente, de empresas do mesmo ramo, no Gráfico 25, os percentuais são apresentados nestes valores: 15,38% **discordaram totalmente**, 7,69% **discordaram parcialmente**, 7,69% **posicionaram neutros**, 46,15% **concordaram parcialmente** e 23,08% **concordaram totalmente** quanto ao estímulo de formação de equipes interfuncionais, quanto à troca de funções e experiências, aprendizagem coletiva e disseminação de informações e conhecimento pela mesma.

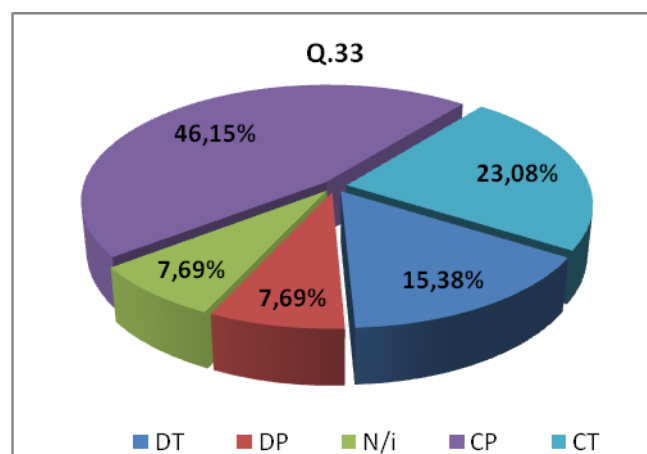


Gráfico 25 – O ambiente específico da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS estimula a formação de equipes interfuncionais. Há grupos formados por pessoas de diferentes empresas e áreas que interagem, trocam de funções e experiências possibilitando aprendizado coletivo e disseminação de informações e conhecimento.

Fonte: pesquisa direta, 2008

4.2.11 Cultura existente no meio interorganizacional

O estímulo à aceitação de valores como os de cooperação, inovação, experimentação, aprendizagem contínua, troca e compartilhamento de conhecimento, foram obtidas as

seguintes concordâncias que observamos no Gráfico 26: 7,69% se posicionaram **neutros ou indecisos**, 23,08% **concordaram parcialmente** e 69,23% **concordaram totalmente**.

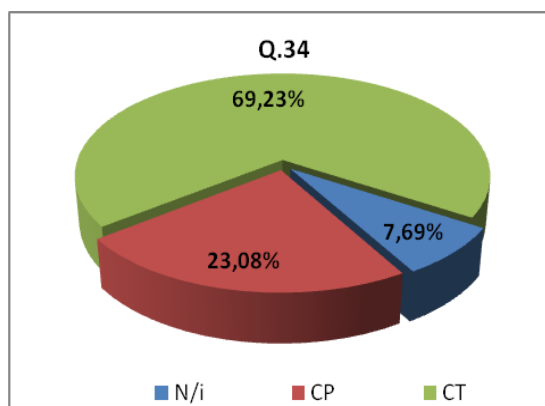


Gráfico 26 – O ambiente da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS promove clima favorável a adoção de valores como os de cooperação, inovação, experimentação, aprendizagem contínua, troca e compartilhamento de conhecimento, de forma consciente, através de atos simbólicos e ações.

Fonte: pesquisa direta, 2008

A quase totalidade de concordância (92,31%) pelos respondentes deixa claro que na Rede Compre Mais Supermercados existe a preocupação e o desejo de aprendizagem e crescimento do capital intelectual de seus associados.

4.2.12 Confiança na partilha de informações

O clima de intimidade, companheirismo, respeito e amizade entre os associados da Rede Compre Mais Supermercados é corroborado pelos índices apresentados nesta variável. A resposta aos questionários representada no Gráfico 27 mostra 15,38% como **neutros**, 23,08% com **concordância parcial** e 61,54% **de concordância total** não deixando margem para qualquer dúvida que este é um fator preponderante para o ingresso na rede.

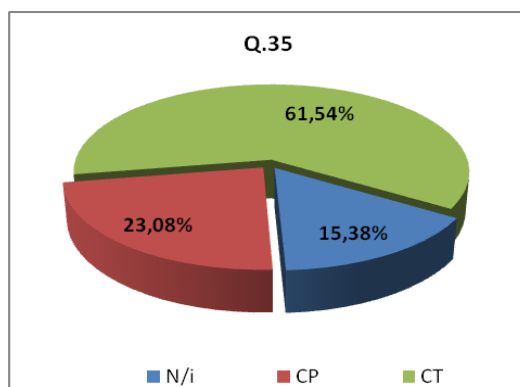


Gráfico 27 – As formas de interação e relacionamento entre os participantes da rede contribuem para melhorar o nível de confiança

Fonte: pesquisa direta, 2008

Diz o adágio popular que o “*o segredo é a alma do negócio*” e mesmo em áreas de localização distinta, quando indagados a respeito da socialização de conhecimentos, o percentual de concordância cai para 53,85% que **concordam parcialmente** e 15,38% que **concordam totalmente**. Ou seja, 69,23% que o Gráfico 28 visualiza, afirmam existir participantes que evitam a socialização dos conhecimentos.

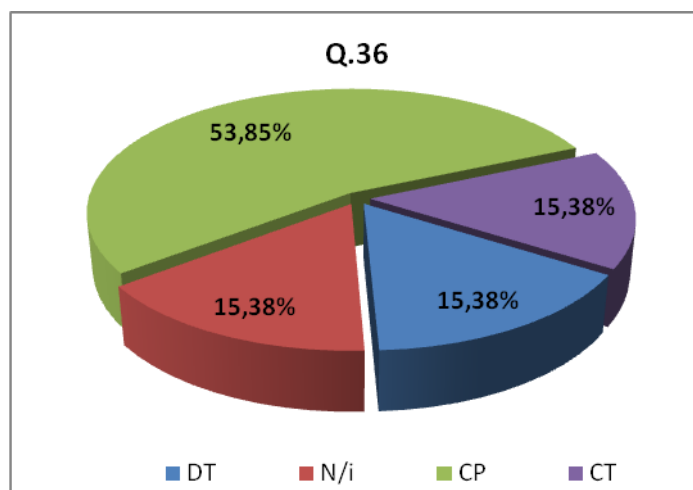


Gráfico 28 – Existem participantes que evitam socializar conhecimentos com os demais pela falta de confiança
Fonte: pesquisa direta, 2008

Quanto ao compartilhamento de informações financeiras e operacionais do ramo, há um equilíbrio na opinião dos respondentes, ou seja, 38,46% **concordaram parcialmente** que não existe a partilha destas informações, já 15,38% **concordaram totalmente e mantiveram-se neutros**, enquanto 30,77% **discordaram totalmente** da negação destas informações. Existe de certa forma a evidência de insegurança na troca de dados mais específicos de operacionalização e de resultados obtidos por cada associado em seus estabelecimentos comerciais.

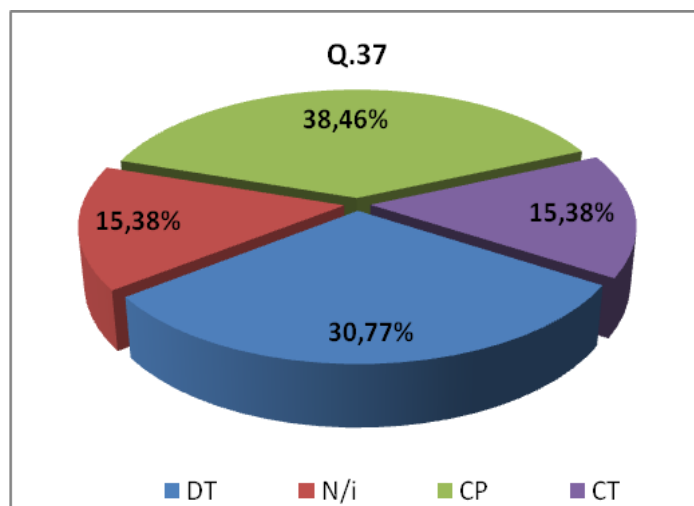


Gráfico 29 – Não compartilho informações mais restritas, como as financeiras e operacionais por existir insegurança na troca de informações
 Fonte: pesquisa direta, 2008

4.2.13 Oportunismo de algumas empresas em relação ao conhecimento existente na rede

Confirmando a observação do respondente 05 “*Por falta de interesse deixa de beneficiar e às vezes por falta de volume de compras*” há um consenso com uma pequena maioria, vista no Gráfico 30, que entre os integrantes da rede o compartilhamento de informações não ocorre transparentemente. Assim 46,15% **concordaram parcialmente**, 7,69% **concordaram totalmente**, 23,08% **discordaram totalmente**, 7,69% **discordaram parcialmente** e 15,38% se posicionaram pela neutralidade da questão.

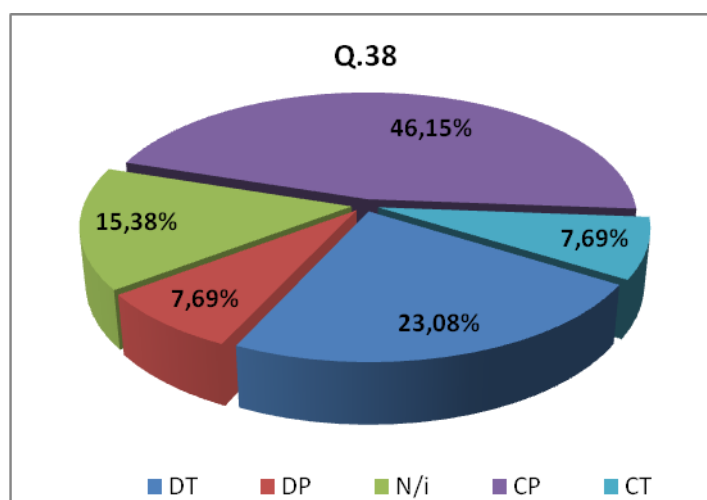


Gráfico 30 – A transparência no compartilhamento de informações não ocorre de modo adequado, alguns se beneficiam mais de informações exclusivas que outros.
 Fonte: pesquisa direta, 2008

4.2.14 Simetria/assimetria do conhecimento

Quanto à diferenciação de informações e conhecimentos utilizados pelos associados da rede, 7,69% **discordaram totalmente**, 7,69% **discordaram parcialmente**, 7,69% se **posicionaram na neutralidade**, 15,38% **concordaram parcialmente** e 61,54% **concordaram totalmente**. O próprio segmento requer informações e conhecimento constantemente, pois lida com mix elevado de produtos. O percentual de 76,92% de concordância representada no Gráfico 31, revela que o setor tem a necessidade permanente de informações atualizadas.

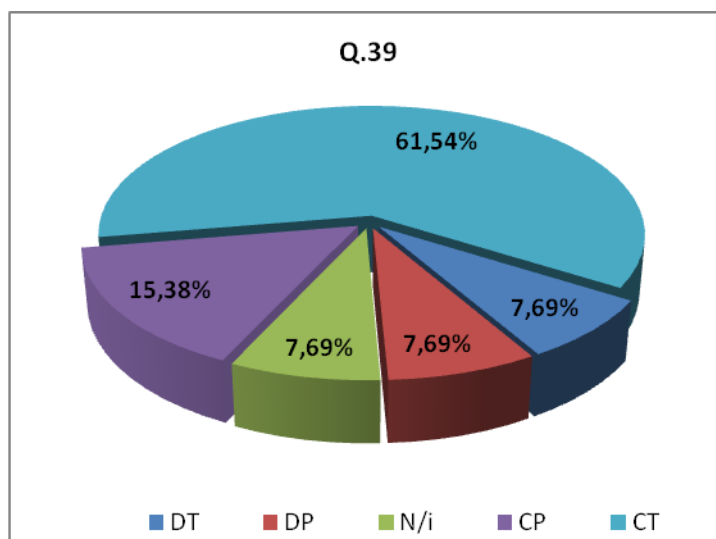


Gráfico 31 – Os membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS necessitam e utilizam informações e conhecimentos diferentes.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Quanto à assimetria de contribuição que cada um dos participantes pode doar para a rede, no Gráfico 32 os índices apontados se equiparam. Ou seja: 7,69% **discordam totalmente**, 15,38% **discordam parcialmente** e **posicionam neutro**, 38,46% **concordam parcialmente**, 23,08% **concordam totalmente**.

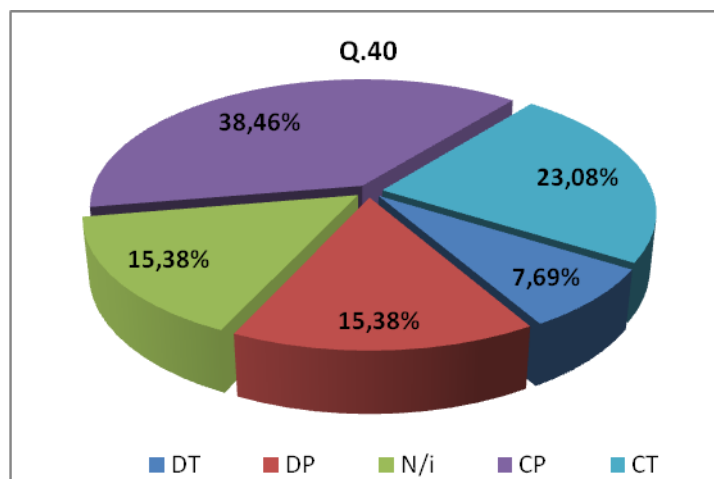


Gráfico 32 – Nem todos os participantes da rede tem algo a acrescentar ou contribuir em termos de conhecimento

Fonte: pesquisa direta, 2008

Devido ao advento de a Rede ser algo novo para os associados, acredita-se que o elevado percentual apresentado no item concordância seja decorrente dessa posição. Ou seja, os idealizadores da criação da rede já tiveram experiências com outras redes e dentre os associados existe um membro que é o representante da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS aqui na Paraíba. Portanto, acredita-se que a maioria dos associados está mais para absorver do que repassar conhecimentos.

Porém, as especificidades em relação ao conhecimento demandado são reais, mas um está sempre interligado ao outro, um tem sempre como contribuir com o outro. Quanto mais ocorrer contribuições e trocas de conhecimento, maior a capacidade de inovação da rede e maior são as chances de diferencial competitivo no mercado.

4.2.15 Interação interna

A união e interação entre os integrantes da rede incidem nas trocas de conhecimento. Ao responderem acerca da existência e frequência de relacionamentos e trocas de conhecimentos efetivados na rede, foram obtidas os seguintes posicionamentos representados no Gráfico 33: 7,69% **discordaram parcialmente**, 7,69% **se mantiveram neutros**, 38,46% **concordaram parcialmente** e 46,15% **concordaram totalmente**.

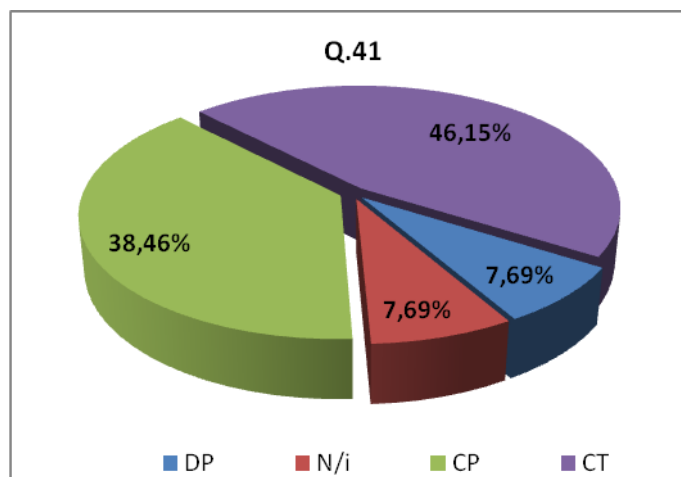


Gráfico 33 – Todos os participantes da rede se relacionam entre si e trocam conhecimento freqüentemente
Fonte: pesquisa direta, 2008

Assim, a maioria, 84,61%, é de acordo que existe a de troca de conhecimentos entre os participantes da rede, embora estes compartilhamentos devam ocorrer com maior freqüência e focados na troca de conhecimento.

4.2.16 Interação externa

A troca de conhecimento freqüente entre os associados com agentes externos diretamente envolvidos com os processos produtivos da rede, do tipo fornecedor, concorrentes, clientes, governo, instituições de apoio e órgãos de pesquisa, entre outros, atingiu os índices que estão no Gráfico 34: 7,69% ficaram **neutros** à questão, 30,67% **concordaram parcialmente** e 61,54% **concordaram totalmente**.

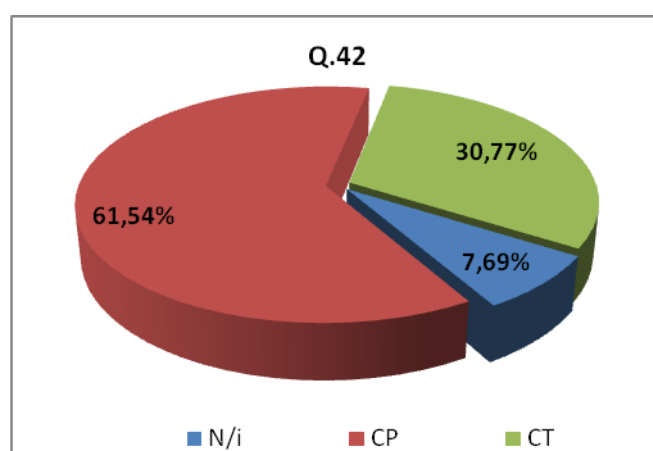


Gráfico 34 – Os participantes da rede se relacionam e trocam conhecimento freqüentemente com os demais agentes produtivos parceiros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS, como fornecedores, concorrentes, clientes, governo, instituições de apoio, órgão de pesquisa.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Perguntados sobre a presença da aprendizagem dos associados com tal interação externa, mesmo que de forma indireta, obtiveram-se os referidos patamares expostos no Gráfico 35: 7,69% ficaram **neutros ou indecisos**, 15,38% **concordaram parcialmente** e 76,92% **concordaram totalmente** com tal aprendizagem.

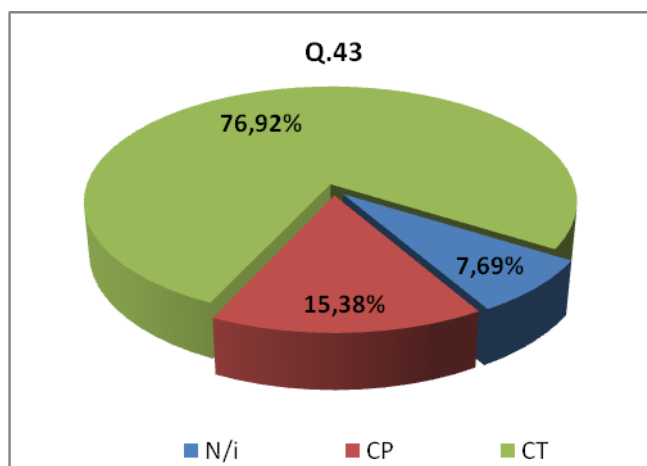


Gráfico 35– Os membros e a REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS como um todo aprende muito com esses parceiros externos.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Assim sendo, a positividade destes contatos com os agentes externos, permite uma aprendizagem contínua e intensa, que se reflete com enorme incidência, conforme constatação no valor apresentado pelo percentual de concordância.

4.3. Espaços *BA* de conversão interorganizacional do conhecimento

4.3.1 Tipos e quantidades de Ba dedicados à socialização do conhecimento

Os respondentes assinalaram as seguintes afirmativas relativas aos encontros pessoais para troca de conhecimentos. Assim o Gráfico 36 retrata que 7,69% foram **neutros ou indecisos**, 69,23% **concordaram totalmente** e 23,08% **concordaram parcialmente** e conforme os índices apresentados, os membros da rede mantêm relações interpessoais.

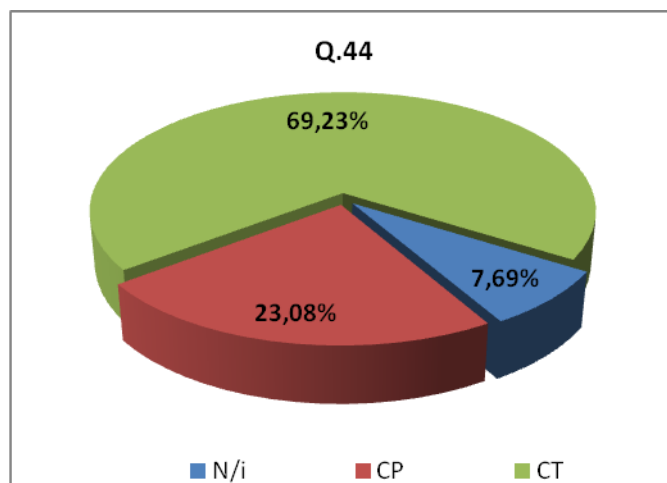


Gráfico 36 – Os participantes da rede se encontram pessoalmente para trocar conhecimento.
Fonte: pesquisa direta, 2008

A realização das assembleias quinzenalmente proporciona aos associados este contato interpessoal. Como relatou o presidente da Rede, inicialmente estes contatos ocorriam semanalmente e foram substituídos pela periodicidade quinzenal. Ao contrário do que se possa imaginar e deduzir, isto tornou as assembleias mais produtivas e participativas.

Em relação ao conhecimento da realidade dos associados da Rede Compre Mais Supermercados, por meio de visitas frequentes aos mesmos para observação do modo de trabalho efetivado, observa-se através do Gráfico 37 que 15,38% definiram-se **neutros** à questão, 61,54% **concordaram parcialmente** e 23,08% **concordaram totalmente**. A total maioria afirma ser conhecedor da realidade dos demais associados. Porém, nenhuma observação adicional relata o referido conhecimento. Por se tratar de empreendimentos semelhantes, não se diferem entre si nem tampouco proporciona a curiosidade de ir à busca da realidade dos demais.

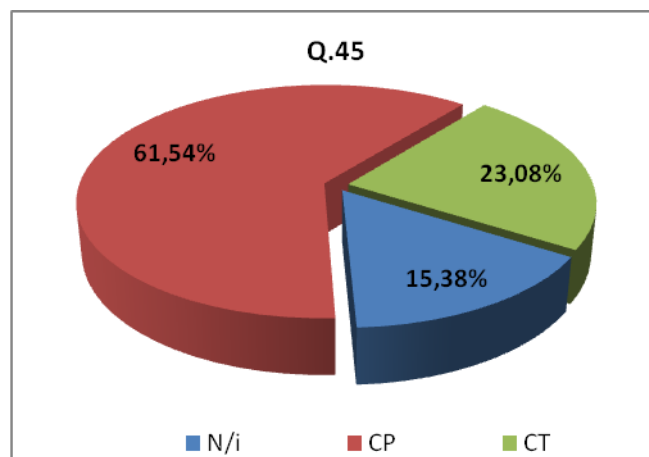


Gráfico 37 – É conhecida a realidade dos demais participantes da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS pelas visitas freqüentemente aos mesmos para observação do modo de trabalho efetivado.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Quanto à participação em viagens ou visitas a feiras em outras localidades, os associados da Rede Compre Mais Supermercados discordam que não participam de viagens, feiras, exposições, etc.

A interação externa com os agentes promotores de conhecimento, permite aos associados um crescimento tanto pessoal como institucional e que os respondentes confirmam de acordo com o percentual de discordância total de 92,21% e 7,69% de neutralidade nesta variável representada pelo Gráfico 38.

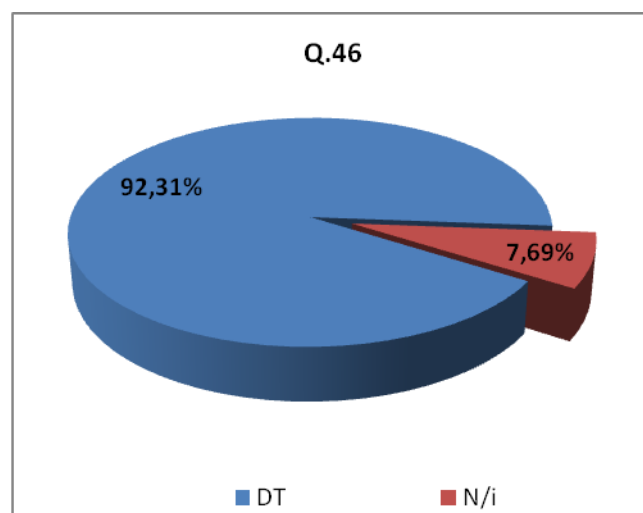


Gráfico 38– Não há viagens ou visitas à feiras em outras localidades por não serem necessárias, afinal os meios de comunicação viabilizam este contato com o exterior

Fonte: pesquisa direta, 2008

O benefício recebido por todos aqueles que se propõem a usufruir destes momentos de relacionamentos e conhecimentos tem o reconhecimento geral dos associados. Novamente os respondentes foram enfáticos ao discordarem da ausência de encontros informais como

subsídio para o fortalecimento dos laços sociais e pessoais. Tanto é que o Gráfico 39 indica que 69,23% **discordaram totalmente** e todas as demais respostas obtiveram 7,69%.

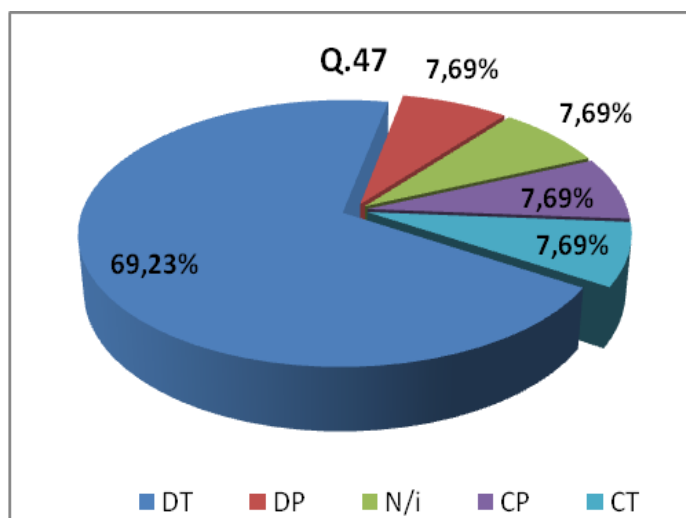


Gráfico 39 – Não há encontros fora do ambiente de trabalho para trocar idéias nem existem momentos de relacionamento informal.
Fonte: pesquisa direta, 2008

Ao responderem quais os encontros que proporcionavam esses contatos, foram apontados aniversários, festas de confraternizações, almoços, jantares e encontros informais.

4.3.2 Tipos e quantidades de Ba dedicados à externalização do conhecimento

A primeira afirmação de investigação levantou a questão da discussão e exposição individual dos participantes para com o grupo, procurando saber se não há momentos coletivos para expor problemas individuais com os demais membros da Rede Compre Mais Supermercados. Assim, o Gráfico 40 retrata estes percentuais: 30,77% **discordaram totalmente**, 15,38% **discordaram parcialmente**, 15,38% **mantiveram-se neutros**, 15,38% **concordaram parcialmente**, 23,08% **concordaram totalmente**.

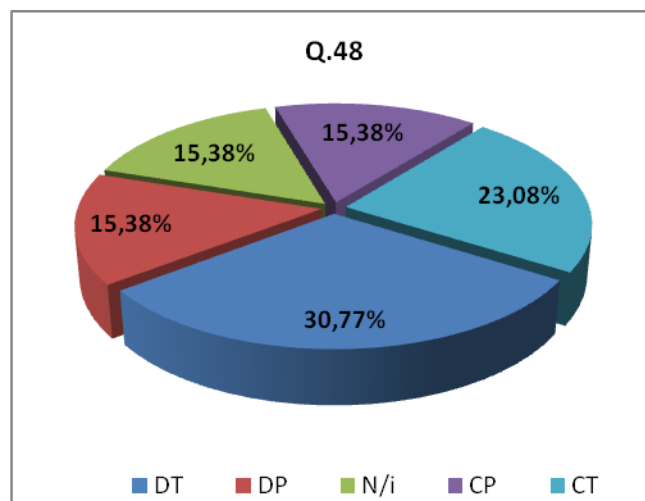


Gráfico 40 – Não há momentos coletivos para expor problemas individuais com os demais membros da REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS: esses conflitos devem ser resolvidos internamente sem maiores exposições.

Fonte: pesquisa direta, 2008

A maioria entende que deveria, sim, haver um momento específico para que os associados pudessem “*lavar a roupa suja*” com liberdade de expressão. As assembléias estão mais direcionadas para solução de assuntos macros, do tipo aquisição de mercadorias de determinado fornecedor, estratégias de propaganda e políticas de preços entre outros assuntos.

Na variável referente à discussão e debates realizados nas assembléias e representada pelo Gráfico 41, 38,46% **discordaram totalmente**, 7,69% **discordaram parcialmente** acreditando que as assembléias além de ser um instrumento para a exposição de acordos, dados e/ou resultados, oferecem a oportunidade a todos os presentes o espaço para debates e discussões participativas. Já 15,38% mantiveram-se **neutros** ao questionamento e por sua vez 23,08% **concordaram parcialmente**, 15,38% **concordaram totalmente** apontando para o entendimento de que deveria haver mais interatividade com os ouvintes presentes.

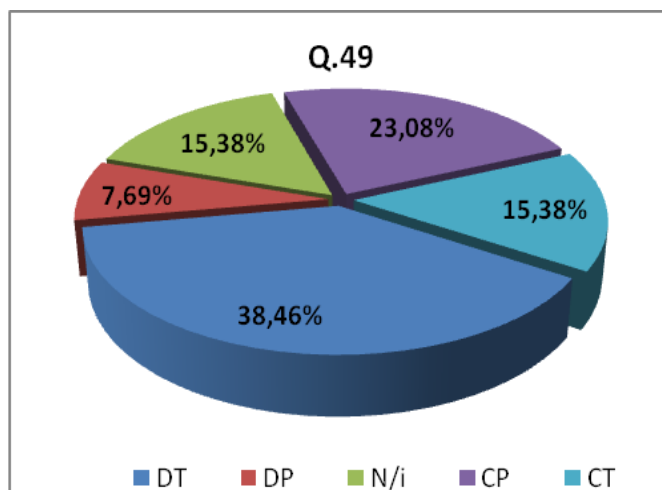


Gráfico 41 – Sempre que acontecem assembléias e reuniões coletivas são no intuito de expor acordos, dados ou resultados, nunca para discussão ou debate participativo: não há interação com os ouvintes.
Fonte: pesquisa direta, 2008

A elaboração do planejamento estratégico na Rede Compre Mais Supermercados é marcada pela presença e participação de todos os associados e que apesar do registro de valores negativos a esta afirmação (7,69% **discordaram totalmente e mantiveram-se neutros**, e 15,38% **discordaram parcialmente**), a pesquisa mostra que 23,08% **concordaram parcialmente** e 46,15% **concordaram totalmente** com a variável, o que permite confirmar e ver no Gráfico 42, a coesão da rede nos seus objetivos traçados no estatuto (art. 4º).

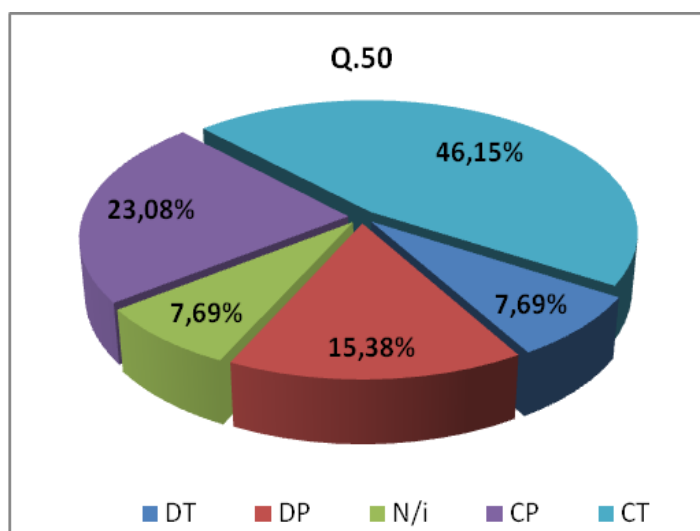


Gráfico 42 – O planejamento estratégico ocorre de maneira participativa e é realizado com a presença de todos os participantes.
Fonte: pesquisa direta, 2008

4.3.3 Tipos e quantidades de Ba dedicados à combinação do conhecimento

O associado da Rede Compre Mais Supermercados, em sua maioria, (84,62%), acredita na relevância do registro de dados e informações. O Gráfico 43 visualiza que apenas 7,69% entendem que o arquivamento dos mesmos é irrelevante à rede. Por sua vez 7,69% se posicionaram **neutros** ao questionamento.

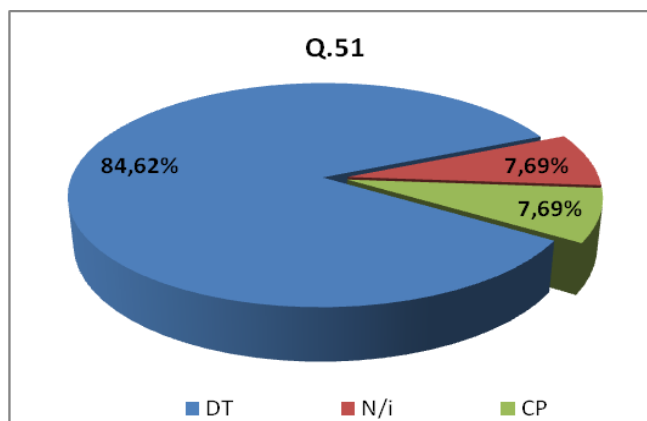


Gráfico 43 – Não é importante registrar e guardar dados e informações, nem consultá-los posteriormente, pois não apóiam novas idéias por estarem obsoletos.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Em referência ao não costume de leituras de periódicos, revistas ou livros especializados, 61,54% **discordaram totalmente**, 7,69% **discordaram parcialmente**, 7,69% **posicionaram na neutralidade**, 23,08% **concordaram parcialmente**. Portanto, fica bem evidenciada no Gráfico 44 que para a Rede Compre Mais Supermercados a importância do acesso a estes tipos de informações como subsídios para a melhoria de suas atividades, só agrega benefícios tanto aos integrantes como para a rede como um todo.

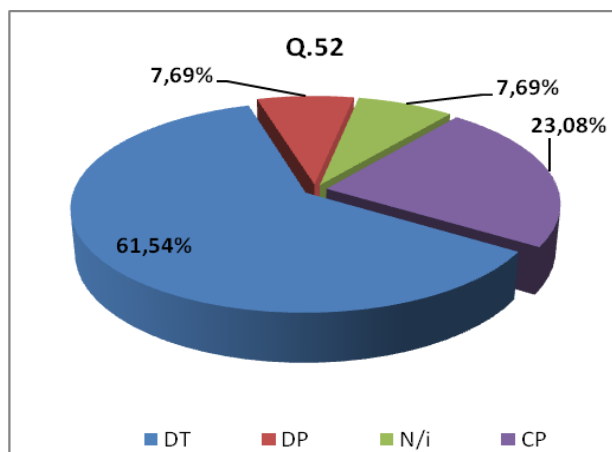


Gráfico 44 – Não é costume ler revistas ou livros especializados para combinar conhecimento, por estarem sempre fora da realidade ou contexto local.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Interpelado a respeito de não ser costume participar de cursos ou palestras oferecidas pela rede, a maioria dos entrevistados discordaram da negatividade da variável o que indica a importância da participação e do oferecimento pela rede, de cursos ou palestras com um percentual de 84,62% disposto visualmente no Gráfico 45. Já 7,69% **concordam parcialmente** ou se **posicionaram neutros** perante a confirmação da negação do costume da participação nestes tipos de eventos.

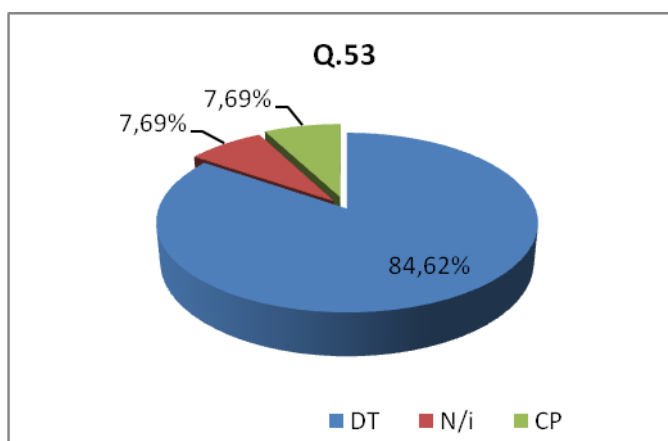


Gráfico 45 – Não é costume participar de cursos ou palestras oferecidas pela REDE COMPRE MAIS SUPERMERCADOS ou externamente por acreditar que sejam perda de tempo.

Fonte: pesquisa direta, 2008

4.3.4 Tipos e quantidades de Ba dedicados à internalização do conhecimento

Com relação às inovações e idéias geradas pelas relações de trocas de informação entre os agentes da rede, 15,38% **foram neutros** e 84,62% **concordaram totalmente**. (Ver Gráfico 46)

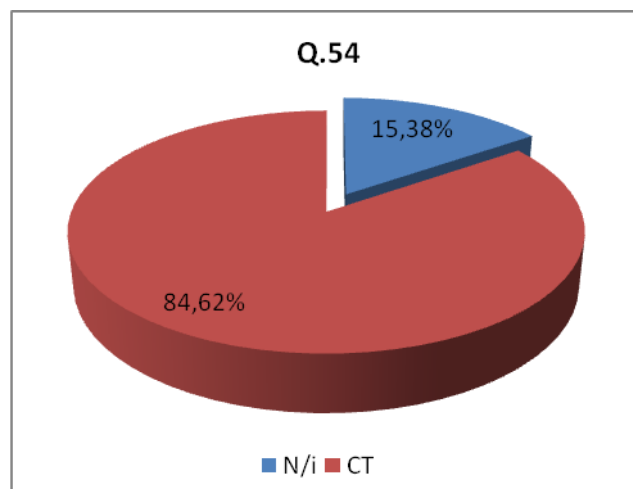


Gráfico 46 – As informações trocadas com os demais participantes são bastante úteis, sempre geram algum tipo de inovação, seja um novo conceito de gestão, novas práticas de produção, melhoria de processos ou novos produtos.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Com base nesta variável, verifica-se que a credibilidade depositada pelos associados à Rede vem com certeza, da possibilidade de uma aprendizagem contínua e maior aprimoramento de suas práticas, a partir do compartilhamento de experiência que a mesma proporciona, em virtude tanto da localização dos estabelecimentos, como do tempo de atuação no mercado, descrito no início desta mensuração de dados.

Indagados a respeito da utilização das novidades apresentadas ou promovidas pelos encontros provocados pela rede, a distribuição percentual no Gráfico 47, seccionou-se em 61,54% dos associados questionados **concordaram totalmente** e 15,38% **concordaram parcialmente** com o uso delas e 23,08% se posicionaram **neutros** a indagação.

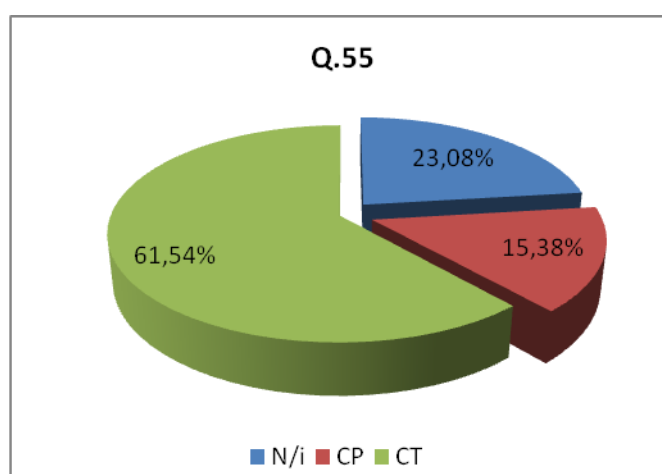


Gráfico 47 – Sempre coloco em prática as novidades promovidas por esses encontros, aquelas que julgo que sejam benéficas e úteis às minhas atividades.

Fonte: pesquisa direta, 2008

Fica evidente a cumplicidade da constante troca de informações e conhecimentos entre os membros da rede e a disponibilidade da utilização de novas práticas.

4.4. Resultados da dinâmica de criação de conhecimento

Gestão de negócios, conhecimentos técnicos, sobre tributos, informática, conhecimentos mercadológicos internos e externos, novas tendências de mercados, atividades diárias nas lojas são conhecimentos e saberes partilhados e aplicados, que a partir da experiência vivida servirão de linhas estratégicas e retornarão com um novo perfil. Com esta visão, os associados da Rede Compre Mais Supermercados apontam nesta variável retratada no Gráfico 48 os seguintes percentuais foram apresentados: 25,00% posicionaram-se **neutro**, 41,67% **concordam parcialmente** e 33,33% **concordam totalmente** com a utilização e dinâmica do conhecimento na rede.

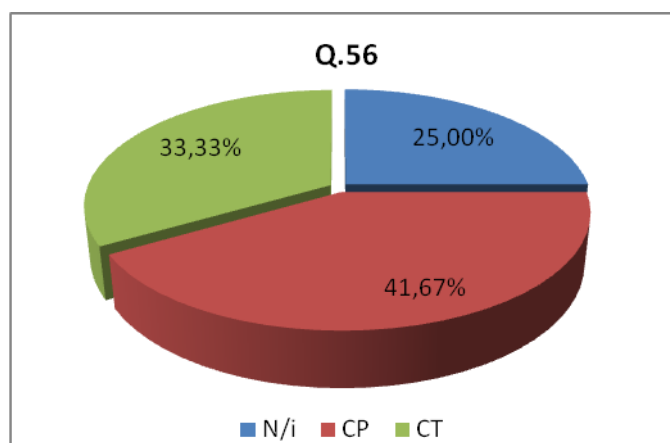


Gráfico 48 – As informações e conhecimentos que são gerados nos espaços físicos ou virtuais são utilizados em termos estratégicos e operacionais pelos seus participantes. E o resultado da aplicação delas retornaram para novas discussões coletivas.

Fonte: pesquisa direta, 2008

A rede Compre Mais Supermercados traduz neste estudo a relevância que se encontra nos conteúdos teóricos. Ou seja, a aglomeração de empresas do mesmo segmento em redes de cooperação representa a superação das deficiências que são portadoras quando operam individualmente.

A rede estudada possui em sua constituição uma proximidade geográfica caracterizada pela aglomeração, com um gerenciamento regido pela formalidade, com objetivos definidos contratualmente, detentora de espaço físico para o compartilhamento de informação e interação coletiva.

Em se tratando de infraestrutura de TIC e SI, carece de melhor adequação no que se refere a equipamentos proporcionadores de informação e comunicação, apesar de possuir instrumentos básicos para o armazenamento de suas informações.

Nas abordagens que discutem a estrutura humana tais como capital humano, ambiente, cultura organizacional, confiança de partilha de informações, oportunismo os resultados direcionam para a discordância, o que é justificado, levando-se em consideração o tempo de constituição da rede.

No quesito interação, seja ela interna ou externa, a rede se apresenta totalmente a vontade e aberta a inovações e conhecimentos novos.

Os espaços *Ba's* pesquisados nesse conglomerado empresarial, foram identificados de maneira bastante clara. No espaço da socialização as ações da rede estão alinhadas aos fatores dedicados para a identificação do mesmo. No *Ba* dedicados a externalização do conhecimento os membros revelam que falta espaço para a externalização individual. No terceiro *Ba*, espaço dedicado a combinação do conhecimento, seus associados defendem a coleta e armazenamento das informações coletadas nas reuniões presenciais, como também a captura de conhecimentos através de livros, revistas, periódicos, etc. Por fim o último *Ba* identifica o espaço dedicado a internalização do conhecimento, há uma preocupação da rede, através dos participantes, de se atualização e implementarem as novidades inerentes ao setor supermercadista, seja no âmbito operacional, gerencial e comercial.

Portanto, a rede Compre Mais Supermercados que segue um roteiro de sucesso, com um pouco mais de esforço para atender aos fatores promotores do crescimento e disponibilizar espaços físicos, mentais ou virtuais que alavanquem a disseminação do conhecimento, proporcionará aos seus partícipes, o que almejam: oportunidade de negócios e novos conhecimentos, necessidade de inovação e melhores de condições de gerenciamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na chamada “*era da globalização*”, os apelos “*à inteligência*” dos homens e mulheres no trabalho tornaram-se comuns e as estratégias administrativas tendem a acompanhar essa vertente metodológica. Essa constatação faz com que novas práticas de atuação sejam adotadas e passa-se a pensar o trabalho, não apenas enquanto atividade, mas como atividade pertencente à história, o que pressupõe a aceitação de que toda mudança para ser eficaz implica uma reinvenção local, a partir de um patrimônio antecedente.

Assim, a atividade humana não pode corresponder a uma visão míope de modelo administrativo ultrapassado. É preciso, então, que certa dose de prospecção seja adotada, tanto no que diz respeito à valorização do conhecimento, como variável competitiva para as organizações, quanto práticas intrinsecamente relacionadas a uma postura mais participativa e colaborativa frente ao mercado globalizado competitivo.

Sabe-se da importância do conhecimento como escopo do desempenho da sociedade, de regiões e das organizações. Fica claro, também, que o compartilhamento desse conhecimento só ocorre quando os costumes sociais o propiciam, por meio de redes sociais, em que são privilegiadas a colaboração e a participação, de forma que o “*saber fazer*” aliado às relações interpessoais resulte no sucesso das empresas.

Nesse sentido, os dados analisados nesta pesquisa demonstraram que as empresas que fazem parte da Rede Compre Mais Supermercados concordam que a dinâmica interorganizacional oportuniza maiores condições para superar dificuldades, inerentes ao mercado quanto à competitividade, bem como aumentaria a capacidade de inovação da rede como um todo.

Verificou-se, também, que a expansão dos supermercados exigiu mudanças emergentes, tendo em vista as características de consumidores que buscam, cada vez mais, um melhor atendimento.

A pesquisa apresenta uma configuração favorável da Rede Compre Mais Supermercados à criação e compartilhamento de conhecimento interorganizacional, considerando que todas as variáveis propostas no modelo são fundamentais para o melhor funcionamento da Rede. É óbvia, também, a posição favorável quanto à socialização de problemas e alinhamento entre os objetivos coletivos e individuais, o que possibilita um maior compromisso das empresas com a Rede, melhorando a cooperação e o compartilhamento de informações entre seus associados. Na visão de seus sócios, já houve uma evolução grande na

Rede Compre Mais Supermercados, levando em consideração o pouco tempo de existência nessa nova modalidade de gestão.

Quanto à redefinição contínua dos objetivos coletivos, em função de novas necessidades decorrentes de mudanças no seu contexto, os respondentes estão totalmente convictos do alinhamento da rede aos seus objetivos o que representa a sintonia dos associados em se manterem atualizados com o setor supermercadista.

Há de se destacar o comportamento predominante em relação à cooperação ou competição, levando em consideração que a maioria, concordou que a Rede deve priorizar a cooperação, em detrimento da competição entre os associados, pois segundo eles “*a competição fica lá fora, com as empresas que não participam da Rede*”.

Outro aspecto que ficou revelado nos dados analisados é que em pleno Séc. XXI, quando a infra-estrutura das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e os Sistemas de Informação (SI) predominam, constatou-se a necessidade de ampliação dessa estrutura, como também no que diz respeito ao uso da comunicação virtual, pois os dados revelam que tanto nos associados de faixa etária mais elevada, quanto nos de nível de escolaridade mais baixo, há uma resistência na utilização desses recursos de comunicação, tais como: MSN e e-mail.

A cultura existente no meio interorganizacional é outro aspecto relevante na pesquisa. Observou-se que a maioria, é ciente que a promoção dessa cultura deve ser adotada e estimulada, tendo em vista a necessidade de se firmar valores entre o grupo, tais como: cooperação, inovação, experimentação, aprendizagem contínua, troca de conhecimentos e experiências etc.

Ressalte-se, ainda, a confiança na partilha de informações que, naturalmente, é consequência da cultura adotada. Verifica-se que o companheirismo, o respeito e a amizade entre os associados da Rede Compre Mais Supermercados é um fator preponderante para o ingresso na Rede. Entretanto, quando se trata de compartilhar informações de caráter mais particular, tais como financeira, há comedimentos entre os integrantes da rede. Essa constatação evidencia a insegurança na troca de informações, como uma espécie de preservar determinados itens específicos de operacionalização e resultados obtidos.

Isso contraria a assertiva de Dalf (2002) que assegura ser a partilha de informações um componente para reforçar a confiança e aumentar o grau de cooperação na Rede.

Finalmente, é imprescindível realçar os espaços *Ba's* de Conversão Interorganizacional do Conhecimento, onde ocorre a conversão dos conhecimentos por força de experiências e ampliação da confiança, por meio da linguagem da interação, da observação

e da prática. Dessa forma, há uma concordância acerca das relações interpessoais. Os encontros dos associados na sede, a participação efetiva em viagens e visitas a feiras são considerados importantes, havendo uma unanimidade dos respondentes na participação desses eventos.

A maioria também concordou com a necessidade de encontros informais como subsídio para o fortalecimento dos laços sociais e pessoais.

Especulados se existem momentos coletivos para expor problemas individuais com os demais membros da Rede, os associados, em sua maioria, entenderam que deveria haver esse momento. Isso significa que não apenas os problemas macros devem ter uma atenção prioritária.

A verificação dos dados, em relação aos resultados da dinâmica de criação de conhecimento, eixo norteador desta pesquisa, demonstrou que essa nova metodologia de administração empresarial é uma nova forma de “*saber fazer*” que servirá de linha estratégica para o sucesso de qualquer empresa.

É claro que a participação e desprendimento de cada associado contribuem para a consecução de resultados positivos, “*construindo pontes de acesso do mercado*” e conquistando espaços de operações eficientes.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. D de. Diagnóstico da gestão do conhecimento na empresa CAO A VEPEL – um estudo de caso. Monografia de curso de especialização em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas da Universidade Federal de Campina Grande-PB, 2007.
- ANDRÉ, M. E. D. A de. Etnografia da prática escolar. Campinas, Papyrus, 1995.
- BALESTRIN, A. A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais. Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005
- BALESTRIN, A; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. READ – Edição 43 Vol. 11 No. 1, jan-fev 2005.
- BUKOWITZ, W. R. e Ruth L Williams. Trad Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre, Ed Bookman, 2002.
- CALDAS, P. T. A dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais em uma rede de cooperação no setor de confecções. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia. João Pessoa: UFPB, 2008.
- CÂNDIDO, G. A. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do Tipo Agrupamento Industrial entre PME's: Um Estudo Comparativo de Experiências Brasileiras. Florianópolis-SC: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2001. IN:
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. *Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs*. In: PREVIDELLI, J.; MEURER, V. *Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: UNICORPORE, 2005.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CAVALCANTE, T. K. N.. Análise de Criação do Conhecimento pelo método SECI de Nonaka e Takeuchi (1997): um estudo de caso na agência da Caixa Econômica Federal na cidade de Esperança-PB. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal de Campina Grande, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*, 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FEITOZA, S; CÂNDIDO, G.A. Estratégias competitivas e tipologia de rede interorganizacional adotadas pelas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa-PB. ENEGEP-2007 Foz do Iguaçu-PR. 2007

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X. ; FERNÁNDEZ-MARTINEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. p. 1-16.

LARA, C. R. D. de. A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. Dissertação de Mestrado – Universidade de Santa Catarina, UFSC, 2001. São Paulo, Nobel, 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital*, 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, E.A.F; SANTANA, L.F; CÂNDIDO, G. A. Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: uma aplicação no setor de confecções de Caruaru/Pe/Brasil. 1996.

NONAKA, I.e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINTAUDI <http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento>

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Trad. OP Traduções 8ª Ed. São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda. 2001.

SILVA, C.M.M.; HOFFMANN, V.E. Transferência de conhecimento entre empresas: um estudo na indústria calçadista aglomerada territorialmente na Região do Vale dos Sinos-RS. *Rev. Cent. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 216-230, dez. 2006.

SPULBER, D. F. *Criadoras de mercados: como empresas líderes criam e conquistam mercados*. Trad. Roberto Galman. São Paulo, Negócio Editora, 1999.

SVEIBY, K. E. *Gestão do Conhecimento: as lições dos pioneiros*. Global Brands – Sveiby Associados, 2001.

ANEXO

APÊNDICE