

Redes de Empresas e Gestão Interorganizacional do Conhecimento

Ana Paula Lisboa Sohn, Msc
Universidade do Vale do Itajaí
Universidade Federal de Santa Catarina
anasohn@hotmail.com

Angela Regina Heinzen Amin Helou, Msc
Universidade Federal de Santa Catarina
angela.amin@uol.com.br

Neri dos Santos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
neri@egc.ufsc.br

Idaulo José Cunha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
idaulo@terra.com.br

Nelson Casarotto, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
casarotto@deps.ufsc.br

Resumo: Ante o advento de uma sociedade do conhecimento que estimula e valoriza a formação de redes de empresa, esta pesquisa tem como objetivo discutir a temática da gestão do conhecimento no âmbito interorganizacional, compreendendo sua relação com o desenvolvimento regional. Para tanto, foi realizada revisão da literatura sobre desenvolvimento e competitividade regional, redes de empresas e gestão do conhecimento. Como resultados, verificou-se que o desenvolvimento de uma região é influenciado pela formação de redes de empresas que se configuram como ambientes propícios à gestão do conhecimento. Observou-se que o desafio constitui-se em, a partir de uma determinada governança, construir e implementar um programa institucionalizado de gestão do conhecimento no âmbito das redes. Constatou-se que ações nesse sentido podem contribuir para competitividade individual das organizações e da rede como um todo, tornando mais efetivo o uso das informações, emergindo como ferramenta estratégica que fortalece a competitividade o desenvolvimento regional e contribui para eficiência coletiva por meio da criação de um ambiente que proporciona a inovação.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, redes de empresas, desenvolvimento regional.

1 INTRODUÇÃO

Fatores ligados ao desenvolvimento ambiental, econômico e social sustentáveis, mudanças demográficas, globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, customização da produção e ao próprio conhecimento estão provocando a mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento (NAISBITT; ABURDENE, 1991).

A economia do conhecimento estimula e valoriza a formação de alianças

interorganizacionais e arranjos empresariais construídos em redes. Nesse sentido, Castells (2003), Balestrin e Verschoore (2008), Cunha (2007) e Porter (1998) sinalizam que a competitividade desloca-se de um processo unidirecional, individual e endógeno no âmbito das firmas para um processo aberto, multidirecional, colaborativo e em rede.

Neste contexto, cada vez mais a competição deixa de ser entre empresas para se tornar uma competição entre regiões (CASAROTTO, 2011). Então, a competitividade regional surge como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e criarem sistemas econômicos locais competitivos (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Ao apresentar um panorama competitivo do século XXI, Hamel (2000) aponta que vivemos em uma era na qual mudança é descontínua, abrupta e indócil. Sob esta óptica, autores como Porter (2000), Hamel (2000), Kotler (1997) e Santos (2011), dentre outros, acreditam que a vantagem competitiva está relacionada à inovação. Segundo Porter (2000), cria-se vantagem competitiva percebendo ou descobrindo novas formas de competir, ou seja, inovando. Para Santos (2011), a gestão do conhecimento é argamassa que fomenta a inovação no âmbito das redes de empresas, incrementando a competitividade das mesmas (SANTOS, 2011).

Ante ao exposto, o objetivo principal deste artigo é discutir a temática da gestão do conhecimento no âmbito das redes interorganizacionais, compreendendo sua relação com o desenvolvimento regional.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como acadêmica, quanto à natureza é aplicada e adota, enquanto procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica. A pesquisa acadêmica, na lavra de Santos (2000), é uma atividade realizada no âmbito da academia com caráter pedagógico, pois busca despertar o sentido de busca intelectual por parte dos pesquisadores, sendo conduzida por professores e estudantes de graduação e de pós-graduação (SANTOS, 2000). Realizou-se um levantamento de artigos científicos indexados em bases de dados internacionais. Posteriormente, foram efetuadas pesquisas em livros e publicações cinzentas de universidades. O critério adotado de escolha das universidades foi determinado pela disponibilidade de acesso às publicações na base de dados. Os programas de pós-graduação pesquisados foram os de mestrado e doutorado dos cursos de Engenharia e Gestão do Conhecimento e Engenharia de Produção.

De posse do material teórico, fixou-se a problemática de pesquisa e desenvolveu-se a base conceitual. Após efetuar análise da base conceitual, foram efetivadas considerações que buscam ampliar o conhecimento acadêmico sobre a temática apresentada neste artigo.

2 DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE REGIONAL

As teorias de desenvolvimento econômico regional experimentaram, nesses últimos anos, profunda transformação em virtude da reestruturação produtiva e espacial, resultante, sobretudo, do processo de globalização, assim como da emergência de novos paradigmas teóricos que hoje encontram nos aspectos internos de cada região as principais possibilidades de desenvolvimento (AMARAL FILHO, 2001).

Cândido (2002), referindo-se ao impacto global sobre o desenvolvimento local, relembra que as políticas de desenvolvimento regional funcionam, hoje, como um efetivo mecanismo utilizado para geração da competitividade local.

Nesse contexto de transformação, os ativos intangíveis das organizações, como o conhecimento, passaram a ser mais importantes do que os tangíveis, e a flexibilidade e capacidade de se antecipar a mudanças no ambiente, passaram a ser características fundamentais das empresas (AMARAL FILHO, 2001).

Isso reforça outra característica do atual ambiente de negócios, qual seja, a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando todos os tipos de recursos, conhecimento inclusive, a partir da definição de estratégias comuns e específicas.

Kanter (2000), ao analisar as opções e exigências para o atual mundo corporativo, aponta para a importância das diversas formas de relacionamentos para as quais as organizações deverão estar disponíveis, afirmando que neste cenário ocorrerão mais alianças, parcerias e colaboração externas sob a forma de redes cada vez mais flexíveis

Cândido (2002), Casarotto e Pires (2001) acreditam que a prática da cooperação interorganizacional é uma estratégia para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, assim como um fator gerador da competitividade local e do desenvolvimento regional.

Estudos em vários países demonstram que os sistemas produtivos, nos quais as redes de conhecimento funcionam para diminuir o custo de obtenção de informação e aumentar a criação do conhecimento, são mais flexíveis e dinâmicos (MARTELETO e DE OLIVEIRA E SILVA, 2004; SAXENIAN, 2006).

Esse ambiente participativo estimula, também, a interatividade entre empresas de uma região, constituindo as redes empresariais que potencializam os recursos e fatores de desenvolvimento. Essa interação entre as empresas e a constituição das redes empresariais deverá ter como base a produção e a disseminação do conhecimento (SOTO, 2003).

Na percepção de Marteleto e de Oliveira e Silva (2004), quando se pensa em desenvolvimento regional, a análise necessita de: (a) se deslocar da empresa individual para o ambiente que o envolve, especialmente as redes de relacionamento existentes entre os atores;

e (b) enfatizar a existência de mecanismos sociais de confiança e cooperação entre os agentes envolvidos.

Autores como Casarotto e Pires (2001), Cunha (2007), Porter e Kramer (2011) evidenciam que a formação de redes de empresas estimula o desenvolvimento regional e do capital físico, valorizando o capital humano e social. Segundo Porter e Kramer (2011), empresa nenhuma é auto-suficiente; o sucesso de uma empresa é afetado por negócios de apoio e pela infra-estrutura que a cerca. As alianças entre empresas promovem a formação de mercados justos e abertos, o que resulta em um ciclo positivo de desenvolvimento econômico e social (PORTER; KRAMER, 2011).

No contexto da sinergia em política e serviços públicos, é necessário considerar a idéia de rede agregando novos atores que se preocupem, além de propostas individuais, em uma rede de compromissos, “na qual instituições, organizações e pessoas se articulam em torno de uma questão da sociedade”, cujo governo, parte dessa rede, seja capaz de fazer propostas com base nas demandas regionais (INOJOSA, 2001, p. 108).

Reforçando ainda a importância das redes para o desenvolvimento e competitividade locais, Casarotto e Pires (2001) acreditam que o desenvolvimento de sistemas econômicos locais competitivos pode ser uma alternativa para o Brasil solucionar problemas relacionados ao desemprego e desigualdades sociais. Para estes autores a competitividade regional é criada por quatro fatores:

- a) Ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido industrial;
- b) Entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte;
- c) Entrelaçamento entre empresas;
- d) Competitividade no nível da empresa, que pode ser traduzida na agilidade, flexibilidade, qualidade e produtividade.

O investimento na criação de redes flexíveis de pequenas empresas, que tem sido o sustentáculo da competitividade regional de economias altamente desenvolvidas como a da Emilia Romagna, na Itália (CASAROTTO e PIRES, 2001) e do Vale do Silício, na Califórnia (SAXENIAN, 2006), reforçam essa constatação.

Assim, quando se pensa em desenvolvimento e competitividade regionais, é preciso consolidar um conceito essencial para o enfrentamento das novas condições impostas: o conceito de rede interorganizacional.

2.1 Redes Interorganizacionais

O termo rede não é novo e apresenta vários significados e aplicações nos mais variados contextos (CUNHA, 2007). Castells (1999) e Fombrun (1997) definem rede como um conjunto de nós interconectados, assim como para Marcon e Moinet (2000), o termo designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente

Britto (2002, p. 349-354 apud CUNHA, 2007) apresenta contribuição conceitual colocando que:

[...] a rede de empresas pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim, como as economias de escala com a função de custos ‘subativos’ – grifo dado pelo autor – que refletem a presença de efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda.

Em geral, pode-se afirmar que as redes de empresas são componentes de aglomerações produtivas e de outras modalidades de agrupamentos de empresas (CUNHA, 2007).

No campo organizacional, a noção de rede é aplicada em uma ampla variedade de formas de relações entre organizações, como, por exemplo, as *joint ventures*, alianças estratégicas, distritos industriais, entre outras. De acordo com Cunha (2003), há uma ampla configuração de redes de cooperação entre empresas, e essas, usualmente, estão presentes nas aglomerações industriais e ajudam a qualificar melhor e entender as estruturas e o *modus operandi* dos agrupamentos ou aglomerados de empresas. Em geral, pode-se afirmar que as redes de empresas são componentes de aglomerações produtivas e de outras modalidades de agrupamentos de empresas (CUNHA, 2007).

O quadro 1, elaborado por Cunha (2003), apresenta uma síntese dos conceitos empregados no Brasil e no exterior para identificar e qualificar modalidades de alianças interorganizacionais. Segundo o autor, a multiplicidade de conceitos traz dificuldades para a compreensão dos fenômenos de aglomeração de empresas, podendo provocar problemas quando o propósito é o de fixação de políticas ativas de fomento e mesmo para entender o fenômeno da aglomeração no mundo real.

Quadro1: Redes de empresa, aglomerações de produtores e SCM: especificidades dos conceitos mais utilizados

ESPECIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS
Aglomerados Industriais	Proximidade geográfica, especialização produtiva e aproveitamento de vantagens competitivas estáticas e dinâmicas.
Distritos Industriais Italianos	Acrescentam-se as relações locais e fortes sinergias entre todos os atores, incluindo os de natureza governamental; pequenas e

ESPECIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS
	médias empresas e divisão de trabalho.
Sistemas de Produção Local	A ênfase transcende os objetivos econômicos, pois ela é direcionada ao desenvolvimento sustentável no espaço local-regional, ou seja, há maior solidariedade.
Sistemas de Inovação	O enfoque é o dinamismo, a troca de conhecimentos para gerar inovações no interior do aglomerado, enfatiza o aprendizado por interação e o entrelaçamento das empresas com centros de pesquisas e universidades.
Redes de empresas em geral	Sobressaem-se os mecanismos de articulação entre as empresas envolvidas e os ganhos decorrentes do processo de integração e há forte influência dos tipos de relacionamento e dos fluxos estabelecidos e há consciência da interdependência entre os atores.
Redes flexíveis	As relações são estáveis e cooperativas; objetivam a execução de projeto comum; e há redução das incertezas quanto ao comportamento dos mercados. Há necessidade de organização formal de governança. Existem dois tipos de redes quanto à finalidade: redes produtoras e criadoras ou voltadas ao desenvolvimento de fatores.
Sistema de produção	A temporalidade e os objetivos das relações são nitidamente estabelecidos, ocorrem por deliberação sob as formas de fomento de atividades com elevada tecnologia e existentes em requisitos sócios-cognitivos, a presença do Estado é determinante e sempre decorre de ação deliberada, não-espontânea, como na maioria das ocorrências na aglomeração industrial.
Gerenciamento da cadeia de suprimento (GCS/SCM)	O conceito de gerenciamento de cadeias de suprimento é o da integração de diversos processos de negócios e empresas, abrangendo desde os fornecedores originais de insumos e de serviços até os usuários finais, o que permite oferecer vantagens aos consumidores em relação à oferta de produtos, serviços e de informações.

Fonte: Cunha, 2003.

Balestrin e Vargas (2002) apresentam uma série de evidências teóricas sobre a perspectiva das redes nos estudos organizacionais e identificam que as redes: (a) são formadas a partir de pressões contingenciais – reciprocidade, eficiência, estabilidade, competitividade, entre outros; (b) apresentam atributos estratégicos – aprendizagem, economia de escala, redução dos custos de transação, acesso a recursos tangíveis e intangíveis; e (c) facilitam as organizações a alcançarem e manterem vantagem competitiva.

Marcon e Moinet (2000) consideram quatro tipologias genéricas de redes: (a) redes verticais – dimensão da hierarquia – redes de distribuição integradas; (b) redes horizontais – dimensão da cooperação – as empresas conservam alguns aspectos da sua independência, mas cooperam em outros; (c) redes formais – dimensão contratual – termos contratuais

estabelecem regras de conduta entre os atores; e (d) redes informais – dimensão da convivência – encontros informais entre os atores com preocupações comuns.

Em relação às vantagens mais frequentes em redes interorganizacionais Cunha (2007) aponta que estão relacionadas à:

- Redução de custos decorrentes de ganhos de escala externos ou de rendimentos crescentes derivados de custos subaditivos;
- Melhor enfrentamento e manejo das incertezas inerentes a concorrência e ao avanço de novas tecnologias;
- Impactos dinâmicos decorrentes do fluxo de circulação de informações; e,
- O aprendizado obtido pela interatividade.

Para este autor a manutenção da competitividade no âmbito das redes de empresa está relacionada ao investimento no desenvolvimento de tecnologias de produtos e processos.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem. Tem sido tema de áreas como psicologia, educação, filosofia e, mais recentemente, das ciências sócio-econômicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Santos (2010) conceitua conhecimento como a combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão.

Conhecimento pode ser explícito e/ou tácito, individual e/ou coletivo. O conhecimento tácito são as habilidades inerentes a uma pessoa, subjetivo, um sistema de idéias, percepção e experiência, saber fazer, difícil de ser formalizado. O conhecimento explícito é aquele que foi formalizado e está disponível em manuais de procedimentos, livros de pintura e outros meios de transmissão de informação (DALKIR, 2005).

Nessas áreas, autores como Drucker (1994) e Toffler (1994) assinalam uma mudança de paradigma, iniciada no final da década de 1960, com o surgimento de uma nova economia ou sociedade, denominada sociedade do conhecimento. Nessa nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital, terra –, mas, sim, o único recurso significativo.

No contexto das organizações complexas, a nova condição essencial do conhecimento precisou também ser gerenciada. E, surge então, a área de estudo de gestão do conhecimento.

Ao longo da linha histórica da existência da disciplina, diferentes abordagens em gestão

do conhecimento desenvolveram-se e podem ser assim resumidas: (1) abordagem dos contextos individuais – soluções de gestão do conhecimento baseadas quase que exclusivamente em tecnologia sem integração aos processos organizacionais ou aos métodos de trabalho. Foi desenvolvida, sobretudo pelas empresas de consultoria que viram a possibilidade de reutilização das melhores práticas organizacionais; (2) abordagem das comunidades – orientada ao gerenciamento de redes humanas de conhecimento dando mais ênfase às pessoas e aos seus comportamentos e métodos de trabalho; e (3) abordagem dos conteúdos – desenvolvida pelas pesquisas acadêmicas, a gestão do conhecimento torna-se natural e baseada em ambientes de colaboração tipo *Ba*. (VENZIN, VON KROGH, ROOS 1998)

Como conceito, gestão do conhecimento pode ser entendida como a gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (SANTOS, 2011). Não é gestão da informação, não é tecnologia e consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais.

A gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade envolve os processos de criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, armazenamento de conhecimento (memória organizacional), distribuição do conhecimento, aquisição do conhecimento, utilização do conhecimento, reutilização do conhecimento (DALKIR, 2005).

Nos últimos anos, pode-se acompanhar o desenvolvimento de inúmeros estudos voltados a gestão do ciclo de vida do conhecimento organizacional. E o crescente interesse na gestão do conhecimento tem resultado no surgimento de diversos modelos teóricos que pretendem explicar como o conhecimento organizacional é criado, transferido e cristalizado. Assim, na busca compreensão das particularidades de cada modelo, o quadro 2 tem como objetivo apresentar de forma sintética suas características chave. Salienta-se que o quadro foi elaborado a partir dos estudos de Dalkir (2005) e Ortiz La Verde et al. (2003), e que os estudos são apresentados em ordem cronológica.

Quadro 2: Modelos de Gestão do Conhecimento

AUTOR	MODELOS DE GESTAO DO CONHECIMENTO
Beer (1981); Bennet e Bennet (2004)	ICAS – partem do pressuposto de que a organização é um sistema inteligente complexo e adaptativo, tratando-a como uma entidade viva. A gestão do conhecimento está relacionada a: criatividade, resolução de problemas, tomada de decisão e implementação.

Wiig (1993)	<i>Sense-making</i> - parte do princípio de que para o conhecimento ser útil e valioso precisa estar organizado, desta forma o foco está na definição de diferentes níveis de internalização do conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1995)	SECI – baseia-se na crença de que conhecimento (tácito e explícito) pode ser codificado, armazenado e transmitido e que a criação do conhecimento não se dá por um processo linear, sendo dependente de contínua interação entre conhecimento tácito e explícito. Segundo os autores a gestão do conhecimento se desenvolve por meio da: socialização, externalização, compartilhamento e internalização do conhecimento. A criação do conhecimento vai do nível individual ao da inter organização.
Von Krogh e Roos (1995)	Fazem a distinção entre conhecimento individual e conhecimento social, trazendo uma visão epistemológica da gestão do conhecimento, possuindo abordagem conexonista.
Choo (1998)	Tem como foco a relação entre os elementos da informação e a efetividade na tomada de decisão organizacional.
Boisot (1998)	<i>I-Space</i> - é baseado no conceito de "boa informação", de bens de informação que são altamente dependentes dos seus receptores e emissores num processo de comunicação. O compartilhamento de conhecimento exige que remetentes e receptores estejam integrados em um contexto comum sob um esquema de codificação da informação. Os dados são compreendidos por meio da relação entre receptores e emissores via processos de codificação e abstração.
Heisig (2001)	O modelo é composto quatro processos: criação, armazenamento, distribuição e aplicação.
McElroy (2002)	O conhecimento existe apenas depois de ser produzido e depois disso pode ser capturado, classificado e compartilhado. Divide a criação do conhecimento em dois grandes processos: produção do conhecimento e integração do conhecimento. Introduce dois novos conceitos: o lado da demanda e o lado do fornecimento.
Probst, Raub e Romhart (2002)	A gestão do conhecimento é dinâmica em constante evolução. Envolve oito componentes que formam dois ciclos, um interno e outro externo. O ciclo interno é composto pelas etapas de: identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização e preservação. Existindo dois outros processos no ciclo externo que fornecem a direção para todo o ciclo de vida da gestão do conhecimento: os alvos do conhecimento e avaliação do conhecimento.

Fonte: elaborado pelos autores a partir das pesquisas de Dalkir (2005); ORTIZ LaVerde et al. (2003).

Ao desenvolver uma análise sobre os modelos apresentados Dalkir (2005) observa que um número cada vez maior de pesquisadores tem usado a base teórica dos ICAS para desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento. Segundo este autor, no modelo de Wiig (1993), tem-se um processo contínuo de internalização do conhecimento que vai de um nível mais baixo do iniciante ao mais alto, chamado pelo autor de nível *master*, no qual há uma compreensão profunda do conhecimento (valores, julgamentos, motivações, usos etc.). A análise deste modelo aponta-o como um dos mais pragmáticos encontrados na literatura,

podendo ser facilmente incorporado a outros modelos, indo além da dicotomia *tácito versus* explícito, trazendo à tona a perspectiva do conhecimento cultural.

Dalkir (2005) e La Verde et al (2003) observam que inúmeros modelos de gestão do conhecimento vieram a partir do proposto por Nonaka e Takeuchi. Dentre estes modelos, os autores citam: Boisot (1998); Probst, Raub e Romhart (2002) e Heisig (2001). Segundo Dalkir (2005), a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) tem como ponto forte a simplicidade e como ponto fraco a falta de evidência de como o ciclo de conhecimento influencia na tomada de decisão organizacional. Observou-se que, dentre os autores citados no quadro 2, os únicos que apontam uma visão interorganizacional da gestão do conhecimento são Nonaka e Takeuchi (1995).

O modelo proposto por Choo (1998) tem como um dos pontos fortes o tratamento holístico que emprega nas etapas do ciclo de vida da gestão do conhecimento e sua influência na tomada de decisão organizacional e no desenvolvimento de estratégias, sendo considerado um dos modelos mais viáveis e realísticos encontrados na literatura (DALKIR, 2005).

A partir da análise do quadro 2, verifica-se que quase todos os modelos estudados utilizam terminologias similares mas que podem ter significados diferentes. Nesse sentido, Ortiz La Verde et al. (2003) consideram que esta situação pode gerar confusão no meio empresarial e retardar a aplicação de projetos de gestão do conhecimento, nesse sentido os autores atentam para necessidade de padronização dos termos. Observando esta problemática no âmbito interorganizacional, a padronização dos termos faz-se necessária, posto que as diferentes organizações devam ter o mesmo entendimento em relação a termos como: criação, codificação, armazenamento e disseminação do conhecimento.

3.1 Ampliação Interorganizacional do Conhecimento

A criação de novos conhecimentos a partir do compartilhamento de informações entre organizações foi apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao exporem a dimensão ontológica da criação do conhecimento. Diante desta dimensão, o conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido pela dinâmica da interação (socialização do conhecimento) para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional. A geração do conhecimento surge quando a interação do conhecimento *tácito* e do conhecimento *explícito* eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos (NONAKA; TAKEUCHI *apud* BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). Uma rede interorganizacional proporciona um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores e entre os atores e seu ambiente (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Ao estudarem a geração e difusão do conhecimento em *clusters* de economias emergentes, Olave e Amato Neto (2000) salientam que os *clusters* industriais acumulam uma grande quantidade de informações, dos mais diversos tipos, com acesso preferencial garantido a seus membros. Ocorre, portanto, mais do que uma simples soma: trata-se de sinergia, como referido por Inojosa (2001). Além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações. Segundo estes autores, o desenvolvimento de *clusters* eficientes é essencial para as economias emergentes em geral, pois além de concorrer no mercado mundial com mão de obra mais barata e recursos naturais próprios, poderiam passar para um estágio mais avançado, concorrendo assim com empresas em países desenvolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade das mudanças. A emergência de uma economia do conhecimento sinaliza que a competitividade desloca-se do nível individual da firma para um processo multidirecional, colaborativo e em rede. Sob esta perspectiva, Casarotto e Pires (2001) destacam que cada vez mais a competição deixa de ser entre empresas para se tornar uma competição entre regiões.

Nesse sentido, constatou-se que o desenvolvimento de uma região é influenciado pela formação de redes de empresas. As redes de empresas advêm de um processo de aglomerações produtivas e podem apresentar uma variedade de formas.

Ao configurarem-se como ambientes propícios à gestão do conhecimento, visto que nos distritos Marshallianos já havia troca ou circulação de informações, observou-se que o desafio é esta troca se dar a partir de uma governança, de uma integração, de uma política, ou seja, de um programa institucionalizado de gestão do conhecimento no âmbito das redes de interorganizacionais (SANTOS et al., 2010). A implementação da gestão do conhecimento nas redes de empresas pode contribuir para a competitividade individual das organizações e da rede como um todo. Tornando mais efetivo o uso das informações que circulam no âmbito da rede, emergindo como ferramenta estratégica que fortalece a competitividade e o desenvolvimento regional e contribui para eficiência coletiva por meio da criação de um ambiente que proporciona a inovação.

No desenvolvimento desta pesquisa, constatou-se que grande parte das publicações sobre gestão do conhecimento no âmbito interorganizacional são de natureza teórica, sem muitas referências a casos reais e apresentam enfoque na aprendizagem colaborativa. Esta

observação leva-nos a propor outros estudos sobre esta temática. Evidencia-se a necessidade da realização de pesquisas em redes de empresa que identifiquem e analisem os resultados da gestão do conhecimento, compreendendo seus benefícios e desafios no âmbito individual, coletivo e regional.

REFERÊNCIAS

- AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. In: **Planejamento e políticas públicas**, n. 23, jun., 2001.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. **Ampliação interorganizacional do conhecimento**: o caso das redes de cooperação. In: **READ**, Ed. 43, v. 11, n. 1, jan.-fev. 2005.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CÂNDIDO, G. A. **A Formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional**: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2002.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para conquista de competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **Sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol. 1. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento**: classificação e caracterização. Florianópolis: Edime, 2003.
- _____. **Governança, internacionalização e competitividade de aglomerados produtivos de móveis no Sul do Brasil, Portugal e Espanha**. Chapecó: Arcus Ind. Gráfica, 2007.
- DALKIR, K., **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier Butterworth-Heinemann: Burlington, 2005.
- DRUKER, P. F. **Sociedade Pós - Capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- INOJOSA, Rose Marie. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, p. 102-110, 2001.
- KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, v. 4, n. 20,

p.112-118, mai/jun, 2000.

KOTLER, P. Competitividade e Caráter Cívico. In: Frances Hesselbein *et al.* (editores), Peter F. Drucker Foundation (organização). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**, Ed. Futura, 1997.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARTELETO, R. M.; DE OLIVEIRA E SILVA, A. B. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 3, p. 41-49, set/dez. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/518/472>>. Acesso em: 29 jun. 2011.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000: new directions for tomorrow**. Avon Books, 1991.

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

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. Geração e difusão do conhecimento nos clusters de economias emergentes. **ENEGEP**, 2000.

ORTIZ LA VERDE, Adriana Maria; BRAGNO, Álvaro Fdez.; SARRIEGUI DOMINGUEZ, José Maria. Knowledge Processes: on overview of the principal models. In: **3rd. European Knowledge Management Summer School**. San Sebastian: Spain, set. 2003.

PORTER, M. Cluster and the new economics of competition. In: **Harvard Business Review**. v.76, nov./dez. 1998.

_____. A nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, Ed. Especial, p.17-28, mar-abr. 2000.

_____; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado: como reinventar o capitalismo – e desencadear uma onda de inovação e crescimento. In: **Harvard Business Review**. v. 89, janeiro, 2011.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, Neri; SPANHOL, Fernando; SOHN, Ana Paula Lisboa; CASAROTTO, Nelson Filho; CUNHA, Idaulo José. **Gestão do conhecimento no contexto das redes interorganizacionais**. Artigo produzido na disciplina de Organizações Intensivas em Conhecimento do curso de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis: SC, 2010.

SANTOS, Neri. dos. **Slides e anotações da disciplina de Organizações Intensivas em Conhecimento**. UFSC/EGC. 2010.

_____. **Slides disciplina Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2011.

SAXENIAN, A. **The new Argonauts**: regional advantage in a global economy. Cambridge: Harvard University Press, 2006.

SOTO, W. H.G. A dialética do desenvolvimento regional: capital social, democracia, redes empresariais e dinâmicas territoriais. In: Becker D. F.; WITTMANN, M.L. (Orgs) **Desenvolvimento Regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

TOFLER, A; TOFLER, H. **Criando uma nova civilização**: a política da terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1994.