

Área temática:
Administração Geral

Título do trabalho:

A Troca de Conhecimento nas Redes Interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos

AUTORES

AURORA CARNEIRO ZEN

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
aczen@ea.ufrgs.br

DOUGLAS WEGNER

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
douglaswegner@hotmail.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar elementos que influenciam a troca de conhecimento entre os membros de uma rede interorganizacional. Para tanto, elaborou-se um esquema teórico e um conjunto de proposições, analisadas em um estudo exploratório, realizado na Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (REGINP). O pressuposto deste trabalho é que a inserção da organização em uma rede interorganizacional poderá estimular a troca de conhecimento entre os agentes. Nesse sentido, identificaram-se cinco elementos influenciadores do processo, considerando características da rede interorganizacional – objetivos, conectividade e coerência – e da organização – objetivos e relacionamentos informais dos representantes. Os resultados evidenciam a influência desses elementos no processo de troca de conhecimento. Novos trabalhos poderão investigar a relação entre a intensidade da troca de conhecimento nas redes e o desempenho das organizações associadas.

Palavras-chave: redes interorganizacionais, conhecimento, incubadoras.

Abstract

This article aims to identify and analyze the elements that influence the knowledge exchange among members of interorganizational networks. We elaborate a theoretical framework and a set of propositions that have been analyzed through exploratory research, accomplished in the Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (REGINP) – Gaucho Network of Business Incubators and Technology Parks. The study presupposes that the organization's participation in an interorganizational network can stimulate knowledge exchange among the agents. This way, we have identified five elements that influence this process. These elements are related to the interorganizational network characteristics – goals, connectiveness and coherence – and characteristics of the organizations – goals and informal relationships among the interorganizational members. The results show the influence of these elements for the knowledge exchange process. Future studies can investigate the link between

the intensity of knowledge exchange in networks and the organizational performance of the organizations that compose these networks.

Key-words: interorganizational networks, knowledge, business incubators.

A Troca de Conhecimento nas Redes Interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos

Introdução

A formação de redes interorganizacionais tem se tornando um importante elemento na busca pela competitividade e na estratégia de sobrevivência das organizações. Através da cooperação, as organizações conseguem superar limitações e combinar competências de forma sinérgica, obtendo recursos e oportunidades às quais individualmente não teriam acesso. Esse movimento não se limita a empresas privadas de grande e pequeno porte, mas abrange também os mais diversos tipos de organizações públicas ou sem fins lucrativos.

As redes interorganizacionais emergem por motivos como: redução de custos de transação, aumento no poder de barganha e acesso a novos mercados e a recursos escassos. Esses novos arranjos organizacionais são desenvolvidos em resposta a um ambiente dinâmico e competitivo, no qual a base de conhecimentos das organizações é fundamental para gerar inovações e acompanhar as contínuas mudanças ambientais. Em todos os casos, a cooperação é utilizada como uma estratégia capaz de manter ou ampliar a competitividade dos participantes, diante de um cenário altamente competitivo e que muda rapidamente.

Holmqvist (2003) argumenta quanto à importância da aprendizagem e, conseqüentemente, a troca de conhecimentos que pode ser gerada nas relações interorganizacionais. Para o autor, a aprendizagem interorganizacional representa um importante complemento para aquela gerada dentro da própria organização, justamente porque proporciona variedade de experiências, experimentação, inovação e aceitação de riscos. Essa aprendizagem e o conhecimento que ela gera servem como contrapeso àquela gerada dentro da organização, normalmente focada na busca da produtividade, rotinização, refinamento e elaboração das experiências existentes, mas que pode conduzir a empresa a uma visão limitada e à perda de oportunidades.

As redes podem constituir um espaço para a troca de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações. Uma vez constituída a rede, o conhecimento pode ser gerado e transmitido entre os membros (BALESTRIN, 2005; BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005). Contudo, esse processo não ocorre de maneira simétrica e uniforme, mas sim pela formação de uma nova rede informal de conhecimento entre os atores da rede interorganizacional. Portanto, surge a seguinte questão: quais são os elementos que influenciam a troca de conhecimento entre os membros de uma rede interorganizacional?

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar elementos que influenciam na troca de conhecimento entre os membros de uma rede interorganizacional. Para tanto, elaborou-se um esquema teórico e um conjunto de proposições, analisadas em um estudo de caráter exploratório, realizado na Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (REGINP).

A literatura de gestão do conhecimento tem focado na criação e na transferência do conhecimento intra-organizacional (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; HANSEN; NOHRIA e TIERNEY, 1999), de maneira que o debate sobre a construção e troca de conhecimento nas relações interorganizacionais é recente (GIULIANI, 2005; BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005). Trabalhos como este, que explora a troca de conhecimento nas relações externas às organizações, podem contribuir para a consolidação

desse debate, à medida que explora as formas pelas quais esse conhecimento é gerado e compartilhado em tais arranjos.

Seufert, Von Krogh e Bach (1999) apontam que a perspectiva de redes é crucial para o futuro da gestão do conhecimento. Embora pesquisas anteriores sobre redes de conhecimento abordem a temática em relação às redes de empresas (SEUFERT, VON KROGH e BACH, 1999; PENÃ, 2002; SCHÖNSTRÖM, 2005), este trabalho analisa esse fenômeno em redes interorganizacionais de incubadoras de empresas de base tecnológica. Os resultados pretendem contribuir para o entendimento do fluxo de conhecimento em redes interorganizacionais, ampliando os ganhos desses arranjos para as organizações participantes.

As incubadoras de empresas são espaços com infra-estrutura física e administrativa e serviços especializados para dar apoio às empresas, que dividem os custos comuns. Tais incubadoras podem ser de base tradicional ou de base tecnológica. O que as diferencia é o tipo de produto ou serviço que as empresas instaladas desenvolvem. A infra-estrutura disponível nas incubadoras de base tecnológica deve facilitar a criação de produtos, processos e serviços inovadores (GRISCI JÚNIOR, 1996).

O movimento de incubação no Brasil teve um crescimento expressivo nos últimos anos como instrumento de estímulo ao empreendedorismo e à inovação. De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), no ano de 2006 havia 377 incubadoras em operação no Brasil, sendo que 127 destas localizavam-se na Região Sul.

O artigo é composto por quatro partes, além desta introdução. Na seqüência apresenta-se uma revisão da literatura sobre cooperação e redes interorganizacionais, bem como o esquema teórico e as proposições desse estudo. A terceira parte descreve o método de pesquisa utilizado no trabalho e é seguida pela análise dos resultados. A última seção traz as considerações finais e as sugestões para futuros trabalhos.

1 Redes interorganizacionais e troca de conhecimentos

O desenvolvimento de relações cooperativas entre as organizações tem crescido nos últimos anos como uma resposta ao aumento da complexidade, da incerteza e da competitividade, que ultrapassa os territórios nacionais e tem se tornado global. Desse modo, o estabelecimento dessas novas formas de arranjos interorganizacionais, muitas vezes tem levado a uma verdadeira “desfronteirização” das organizações participantes, gerando uma nova entidade coletiva que emerge dessas relações (PEDROZO e HANSEN, 2001; BARNETT, 2001).

Segundo Zawislak (2000), as relações de cooperação referem-se a ações conjuntas, onde dois ou mais agentes estabelecem um acordo para regular uma relação de troca que visa uma complementaridade entre as partes envolvidas. Esta relação de troca de ativos tangíveis e intangíveis, quando devidamente complementados, gera novas competências, com as quais os agentes esperam atingir um estágio de desempenho superior, inacessível até então.

A complementaridade de objetivos para a geração de novas competências e a confiança entre os atores são elementos essenciais no desenvolvimento dessas relações, que podem se constituir com uma perspectiva de curto, médio ou longo prazo, de acordo com os objetivos compartilhados pelos agentes. Autores como Floren e Tell (2004) argumentam que o aprofundamento da cooperação depende muito da confiança existente entre os participantes. É a partir da construção de relações de confiança que se torna possível a troca de

conhecimentos e a geração de aprendizagem nos arranjos cooperativos. Lima *et al.* (2004) reforçam que o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre empresas de uma rede depende da participação, a qual é verificada em ambientes onde a confiança já está construída. A confiança evolui à medida que inicia a cooperação mútua e os conhecimentos sobre os parceiros vão sendo obtidos.

As relações cooperativas se caracterizam como formas de mercado não hierárquicas, onde se destacam, em geral, os padrões horizontais de troca, os fluxos interdependentes de recursos e as linhas de comunicação recíprocas. Fazer ou comprar torna-se então uma decisão de fazer, comprar ou cooperar. Desta forma, a solução para o problema dos limites entre firma-mercado foi ampliada para incluir modos cooperativos de relações interorganizacionais que são intermediários entre mercados e organizações. A decisão de fazer, comprar ou cooperar será tomada no contexto de uma rede de organizações (em oposição ao mercado abstrato), que vai emergindo no decorrer do tempo e é delimitada pelo histórico de cooperação (FEIJÓ e VALENTE, 2002).

De acordo com Dodgson (1993), existe uma grande quantidade de definições para colaboração, fazendo referência a alianças, acordos cooperativos e redes, que incluem um amplo conjunto de atividades. Estes relacionamentos são formados entre organizações, que podem ser fornecedores, clientes, institutos de ensino e pesquisa e, ocasionalmente, concorrentes. A cooperação pode ocorrer em dois sentidos do sistema produtivo: vertical ou horizontal. A cooperação vertical – redes *top-down* - ocorre entre os diferentes elos de uma cadeia produtiva de um determinado produto, que se estabelece entre organizações que atuam em diferentes estágios desta cadeia. A cooperação horizontal – redes horizontais – ocorre entre organizações de mesmo estágio no processo produtivo (CASAROTTO e PIRES, 1998).

Em relação aos fatores motivadores para a cooperação, Dodgson (1993) cita diferentes enfoques presentes na literatura: mudanças nos sistemas de produção, mudanças tecnológicas, relações econômicas e competitivas e aprendizagem organizacional. Assim como os fatores motivadores, os objetivos das relações de cooperação podem ser diversos, desde que estes não sejam conflitantes, mas complementares entre si.

Entre as diferentes possibilidades de arranjos cooperativos citados, destaca-se a crescimento da formação de redes interorganizacionais, que podem ser constituídas por organizações públicas e privadas baseando-se na cooperação para atingir os objetivos complementares dos atores envolvidos. De acordo com Brito (2001), as redes interorganizacionais são compostas por estruturas dinâmicas, nas quais as relações entre atores, atividades e recursos estão continuamente mudando, não apenas por causa da dinâmica do processo econômico, mas também em função dos movimentos dos atores tentando aumentar seu controle sobre as atividades, recursos e outros atores.

Devido à existência de uma diversidade de tipologias de redes interfirmas que provocam ambigüidades no entendimento do tema, Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN, 2005) estabelecem o chamado mapa de orientação conceitual. Segundo esses autores, as redes podem ser distinguidas quanto aos elos gerenciais entre os atores e também quanto ao grau de formalização nas relações entre os participantes.

As redes verticais possuem clara estrutura hierárquica, sendo utilizadas por grandes empresas que formam redes para estarem mais próximas do cliente. Há uma forte relação de poder, no qual um dos elos coordena as atividades de toda a cadeia, quase como uma relação da matriz com suas filiais. Pequenos empreendimentos participantes de redes verticais tornam-se altamente dependentes das estratégias e políticas da empresa controladora e, em geral, tem pouca flexibilidade e influência nas decisões da rede. Grandes empresas se valem de redes verticais para garantir flexibilidade na produção e agilidade para atender pedidos

customizados dos clientes (CASTELLS, 1999). Friedman (2005) relata a flexibilidade obtida pela Dell a partir de sua rede vertical: a cada pedido realizado por um cliente no site da empresa, de qualquer lugar do mundo, forma-se instantaneamente uma rede de fornecedores para atender aquela demanda, com o melhor resultado possível.

Já nas redes horizontais, cada empresa mantém sua independência, mas opta por coordenar atividades específicas de forma conjunta para atingir certos objetivos (inserção em novos mercados, diminuição de custos, ações de marketing, entre outras). Essas redes constituem-se sob a cooperação de todos seus atores, que possuem participação e poder semelhante. Proporcionam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação, nas quais as relações são complexas devido aos atores escolherem cooperar dentro de certos limites, pois também podem ser concorrentes. Desta forma, as redes favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

Podolny e Page (1998) destacam que entre os benefícios auferidos por essas redes de empresas destacam-se a aprendizagem, legitimação e *status*, além das vantagens econômicas. De maneira complementar, Child (2001) ressalta que mesmo aquelas redes que não foram estabelecidas com o objetivo explícito de gerar aprendizagem e troca de conhecimentos, acabam fazendo com que este seja um subproduto para os envolvidos, uma vez que conhecimentos e experiências distintas são levados para a relação. Entretanto, quando a rede já é estabelecida com objetivos específicos de estimular a troca de conhecimentos entre os parceiros, aumentam as possibilidades de que isso efetivamente ocorra, dado que os envolvidos já estarão mais predispostos a investir nessa atividade.

Proposição 1: Os objetivos da rede interorganizacional influenciam a troca de conhecimento entre seus membros.

Quanto ao grau de formalização das redes, elas podem ser formais ou informais (MARCON e MOINET *apud* BALESTRIN, 2005). As redes formais são estabelecidas por meio de termos contratuais que estipulam regras de conduta entre os atores. São exemplos as alianças estratégicas, as franquias e as redes de cooperação de pequenas e médias empresas. Chama-se de redes informais quando os participantes estabelecem relações mais estruturadas e frequentes em torno de preocupações semelhantes. São formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras, agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados principalmente na confiança entre os atores.

Alvarez (1994) reforça que além das redes interorganizacionais formalizadas, existem redes sociais, que são as ligações entre as pessoas e as unidades econômicas de uma sociedade. São caracterizadas pela existência de redes informais, que se referem às relações de poder, influência, troca de informações e conhecimentos existentes nas organizações que não estão expressas na estrutura formal das organizações. Pode-se deduzir, portanto, que mesmo nas redes formalizadas entre organizações, emergem redes informais entre os agentes.

Para que as redes se constituam, Balestrin e Vargas (2002) apresentam fatores viabilizadores, que podem ser indicados como os elementos necessários à formação e manutenção de uma rede interorganizacional. Castells (1999) também aponta que a formação e o desempenho de uma determinada rede dependem de dois de seus atributos fundamentais: a conectividade, que se refere à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e, a coerência, ou seja, em que medida há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores.

A conectividade da rede remete ao fluxo informacional entre os atores, pois se constata que a rede pode ser configurada como um espaço para troca de conhecimentos específicos entre os agentes envolvidos. Pode-se compreender a conectividade como a capacidade dos atores da rede de se comunicarem. A estrutura da rede e os mecanismos utilizados por ela para estimular a interação dos participantes pode favorecer ou não a troca de conhecimentos. Balestrin (2005) argumenta que a conectividade pode ser possibilitada pela tecnologia da comunicação ou pela interação pessoal. Hage e Hollingsworth (2000) reforçam que quanto mais intensa e freqüente a comunicação, mais tácito será o conhecimento compartilhado entre os atores.

A coerência, por sua vez, reflete o compartilhamento de interesses entre os objetivos da rede e de seus atores. A complementaridade de objetivos é essencial para o desenvolvimento dos relacionamentos cooperativos. Balestrin (2005) sustenta que os mecanismos de coordenação utilizados pelas redes são importantes para ajustar os interesses dos participantes e os interesses da rede. Portanto:

Proposição 2: Os mecanismos de conectividade da rede interorganizacional influenciam a troca de conhecimento entre seus membros.

Proposição 3: A coerência da rede interorganizacional influencia a troca de conhecimento entre seus membros.

Seufert, Von Krogh e Bach (1999) expandem o termo “rede”, considerando-o como uma relação social entre atores, que podem ser pessoas, grupos, organizações ou grupos de organizações. Essas relações, constituídas por motivos diversos, poderão dar origem a uma rede de conhecimentos, que amplia os benefícios da rede formal. A rede de conhecimentos refere-se a um número de pessoas, recursos e relacionamentos que se estabelecem para acumular e utilizar o conhecimento visando, principalmente, à criação e transferência de conhecimento, com o propósito de criação de valor (SEUFERT, VON KROGH e BACH, 1999).

As redes de conhecimento podem ser intencionais, quando criadas com a finalidade de estimular o fluxo de conhecimento entre os atores, ou, ainda, emergentes de redes já existentes, mas que não foram estruturadas com esta finalidade. Organizações participantes de redes que estejam dispostas a utilizar a relação interorganizacional para trocar e gerar conhecimentos, seguramente têm papel importante para favorecer o surgimento de uma rede de conhecimentos. Sendo assim, os objetivos das organizações na rede são dinâmicos, fazendo emergir uma efetiva troca de conhecimento entre os membros.

Proposição 4: Os objetivos das organizações na rede influenciam a emergência de uma rede de conhecimentos.

Aqui é importante a diferenciação entre informação e conhecimento. Apesar de ambos estarem associados a um significado, específicos a um contexto, o conhecimento se distingue da informação por estar vinculado a crenças e compromissos e por relacionar-se com ação. A informação é, portanto, o meio de transmissão, em elementos, com os quais se constrói ou se modifica o conhecimento. Este, por estar vinculado às crenças do indivíduo, influencia

julgamentos, comportamentos e atitudes, interferindo nas ações individuais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nas organizações, o conhecimento frequentemente está inserido não apenas nos documentos e arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (BASKERVILLE e DULIPOVICI, 2006). Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem conhecimento tácito de explícito. Como conhecimento tácito, define-se aquele relativo à experiência pessoal, difícil de ser transmitido em linguagem formal ou formulado sistematicamente e; como conhecimento explícito, aquele mais objetivo e transmitido de maneira sistemática.

Na dimensão intra-organizacional, a conversão do conhecimento tácito e explícito pode ocorrer de quatro diferentes modos: (i) a socialização - do tácito para o tácito, (ii) a combinação - do explícito para explícito, (iii) a externalização - do tácito para explícito, e (iv) a internalização - do explícito para o tácito (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Embora com diversas dificuldades, esses processos também podem ocorrer na dimensão interorganizacional por meio de mecanismos que facilitem essa transmissão do conhecimento (BALESTRIN, 2005). Para Seufert, Von Krogh e Bach (1999), a rede pode evoluir para que os participantes compartilhem de uma linguagem comum e de um conjunto de valores e objetivos semelhantes, sustentando, assim, o argumento de Castells (1999) de que uma estrutura social baseada em rede é um sistema aberto, altamente dinâmico e suscetível de inovação.

A evolução da rede também é destacada por Child (2001). Para esse autor, a aliança cooperativa se desenvolve enquanto relacionamento ao longo do tempo, em termos de um ciclo de vida. À medida que os atores participantes interagem, ampliam a própria capacidade de trabalho conjunto e a sinergia proveniente de competências complementares, aprofundando a cooperação. Além disso, é essa evolução que vai determinar o tipo de conhecimento que será compartilhado e transmitido entre os atores, passando de conhecimentos mais básicos para conhecimentos estratégicos.

Proposição 5: O desenvolvimento e aprofundamento de relacionamentos informais entre os representantes das organizações na rede influencia a troca de conhecimento entre seus membros.

A figura 1 apresenta o esquema teórico do artigo, que relaciona elementos da rede interorganizacional e da organização à troca de conhecimento entre os seus membros.

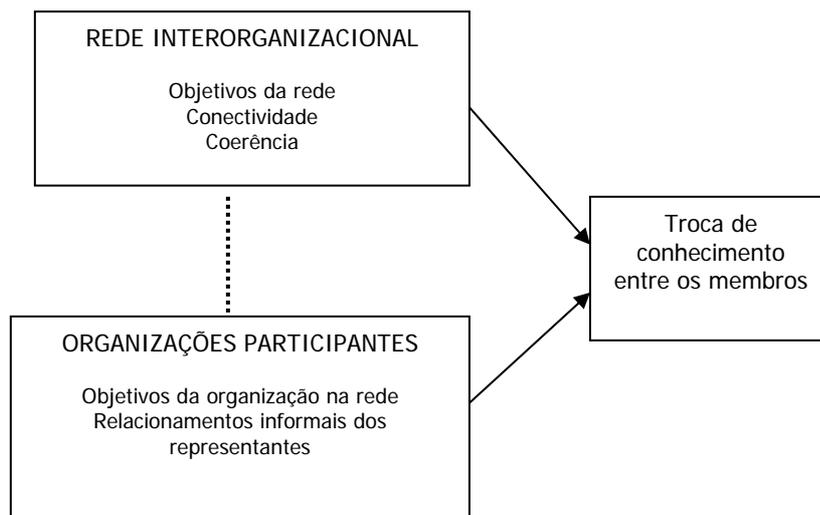


Figura 1 – Esquema Teórico

A integração das redes na gestão do conhecimento pode trazer muitos benefícios. A abertura e a riqueza das redes possibilitam a criação de um ambiente fértil para a criação de novos conhecimentos, bem como a aceleração da inovação (SEUFERT; VON KROGH; BACH, 1999). Partindo do pressuposto de que a inserção da organização em uma rede interorganizacional poderá estimular a troca de conhecimento com outras organizações, são identificados cinco elementos que poderão influenciar esse processo: as características da rede interorganizacional – objetivos, conectividade e coerência – e da organização – objetivos da organização na rede e relacionamentos informais dos representantes.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo e os resultados obtidos.

2 Método

Para a realização deste trabalho desenvolveu-se um estudo qualitativo genérico, de caráter exploratório. Merriem (1998) argumenta que o estudo qualitativo genérico é realizado com o objetivo de descobrir ou entender um determinado fenômeno, um processo ou as perspectivas das pessoas que estão envolvidas. Tais estudos buscam solucionar problemas qualitativos, como descobrir o que ocorre, como ocorre e os relacionamentos entre as ocorrências.

O caso selecionado é a Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, que agrega essas organizações no estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados em outubro de 2007 por meio de entrevista pessoal com a presidente da rede, utilizando um roteiro estruturado de questões abertas. Após esse contato inicial, as informações sobre a rede foram complementadas por meio eletrônico.

Além dos dados primários, foram obtidas informações no site institucional da rede, artigos e notícias. A análise dos dados coletados foi realizada através da descrição da entrevista, procurando elementos empíricos para confirmar as proposições do estudo.

3 A Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – REGINP

A REGINP surgiu em 2000 por iniciativa dos gerentes de incubadoras do Estado do Rio Grande do Sul e entidades de apoio, a partir da necessidade de aumentar a troca de conhecimento e experiências entre as incubadoras e empresas residentes. Inicialmente, a rede se limitava às incubadoras de empresas, contudo, a partir de 2004 passou a incluir também os parques tecnológicos.

Desse modo, o processo de criação da rede envolveu desde gerentes de incubadoras e de empresas incubadas até professores universitários e técnicos do Servido Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE-RS), que desempenharam o papel de mediadores e auxiliaram no processo de tomada de decisões e de definições da característica da rede de incubadoras.

Trata-se de uma rede horizontal, que teve uma origem espontânea e atuou de maneira informal durante cinco anos. A formalização da Rede ocorreu em novembro de 2005 em Assembléia de Criação, sendo que o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) foi obtido em 31 de agosto de 2007 como Associação Civil sem fins lucrativos.

A coordenação da Rede é definida em Assembléia, por meio de votação com os associados fundadores. O mandato do presidente e vice-presidente é de dois anos com possibilidade de reeleição, ficando a sede da Rede na instituição do presidente, atualmente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Além da presidência, a Rede conta com o apoio de um Secretário Financeiro e de um Secretário Executivo que auxiliam no andamento dos trabalhos.

Entre os objetivos da rede apresentados no estatuto, destaca-se:

“Contribuir para o aperfeiçoamento e expansão das Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos;

incentivar a integração entre os associados que a compõem, bem como outras Instituições que busquem os mesmos objetivos, tais como Incubadoras de Empresas, Tecnópolis, Pólos, Parques Tecnológicos e Redes; e

promover o intercâmbio de experiências, informações e cooperação técnicas entre Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos e outras entidades de geração de novos empreendimentos e formação de empreendedores. (ESTATUTO REGINP)”

Em relação aos critérios de seleção para participação na REGINP, o estatuto estabelece que devam ser instituições com personalidade jurídica própria que atuem na área de incubação de empresas e/ou parques tecnológicos. Atualmente, a rede conta com 13 instituições associadas, denominadas de associadas fundadoras, contudo, no final de 2007 estava prevista a chamada para novas associações. Abaixo, a relação das associadas fundadoras:

- Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR;
- Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha;
- Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul (ITEC);

- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ;
- União Brasileira de Educação e Assistência – UBEA;
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS;
- Universidade Federal de Santa Maria – UFSM;
- Universidade Luterana do Brasil – ULBRA;
- Centro Universitário La Salle – UNILASALLE;
- Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul - APESC;
- Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social – FUVATES;
- Associação de Desenvolvimento Tecnológico do Vale – VALETEC;
- Centro Superior de Tecnologia TecBrasil.

As instituições públicas ou privadas que quiserem se associar devem desenvolver atividades correlacionadas à incubação de empresas e/ou parques e devem identificar-se com os objetivos da Rede. Desse modo, os critérios de seleção das instituições podem indicar uma preocupação da REGINP com a manutenção da coerência da rede.

Cabe ressaltar que a REGINP é aberta para participação informal das organizações relacionadas ao movimento de incubadoras e parques, porém, para formalização do ingresso na Rede deverão ser atendidos os critérios estabelecidos no estatuto. Até o momento, não é cobrada nenhuma taxa de associação à Rede, contudo, com a obtenção do CNPJ, está prevista uma taxa anual a partir de 2008.

Na percepção da presidente da REGINP, a maior motivação para ingressar na Rede é a oportunidade de troca de experiências entre as incubadoras de empresas e parques tecnológicos.

“Dentre os vários objetivos, acho que a maior motivação é a oportunidade de troca de experiências entre as incubadoras e parques.”

Para desenvolver a conectividade da Rede, a coordenação desenvolve mecanismos formais para comunicação entre os agentes, tais como *newsletter* semanal, divulgação das atividades das instituições associadas, notícias de interesse coletivo, reuniões periódicas com sede em diferentes instituições, organização de eventos e participação em editais públicos para obtenção de recursos financeiros.

Como estímulo às interações entre os associados, a presidente indica possíveis parceiros nos projetos das organizações, porém ressalta que a iniciativa deve ser dos próprios representantes. Nesse sentido, o relacionamento informal entre os representantes das organizações na Rede torna-se um importante indutor no desenvolvimento de parcerias em projetos específicos.

A presidente da Rede aponta que a presença nas reuniões e eventos e a existência de objetivos complementares fortalecem o desenvolvimento das relações informais entre os representantes. Segundo a entrevistada, a rede de relacionamentos para troca de informações e conhecimentos extrapola a rede formal – REGINP.

“[em relação aos mecanismos] tanto formais quanto informais, hoje a rede conta, independente se a incubadora e/ou parque é associado à Rede, com uma troca de informações e experiências entre seus gerentes/diretores que auxilia no desenvolvimento de suas atividades e enriquece o movimento.”

Entre as evidências da existência de uma troca de conhecimento entre as organizações, verifica-se a troca de modelos de contrato, estatuto e regimento, que facilita no desenvolvimento inicial dos empreendimentos. Também ocorre a participação dos representantes das instituições na rede em outros projetos de incubadoras, decorrentes dos contatos desenvolvidos. Para a presidente da Rede, esse processo é espontâneo e impacta positivamente no desempenho das instituições participantes.

“[...] É comum convidar um colega de instituição semelhante ou com mais experiência para auxiliar na estruturação e na análise institucional.”

A seguir, o quadro 2 apresenta uma síntese das evidências empíricas identificadas no caso.

Quadro 2 - Evidências empíricas na REGINP

Proposição	Evidências
P1: Os objetivos da rede interorganizacional influenciam a troca de conhecimento entre seus membros.	Entre os objetivos da rede estão: contribuir para o aperfeiçoamento e expansão das incubadoras e parques; incentivar a integração entre os associados; e promover o intercâmbio de experiências e informações e a cooperação técnicas entre as instituições.
P2: Os mecanismos de conectividade da rede interorganizacional influenciam a troca de conhecimento entre seus membros	A coordenação desenvolve mecanismos formais para comunicação entre os agentes, tais como <i>newsletter</i> semanal, reuniões periódicas com sede em diferentes instituições, organização de eventos e participação em editais públicos para obtenção de recursos financeiros
P3: A coerência da rede interorganizacional influencia a troca de conhecimento entre seus membros	Os critérios de seleção de novos participantes consideram o alinhamento dos objetivos das instituições com os objetivos da rede.
P4: Os objetivos das organizações na rede irão influenciar a troca de conhecimento entre seus membros.	“A maior motivação é a oportunidade de troca de experiências entre as incubadoras de empresas e parques tecnológicos.” (Presidente da Rede)
P5: O desenvolvimento de relacionamentos informais entre os representantes das organizações na rede poderá influenciar a troca de conhecimento entre seus membros.	A rede de relacionamentos para troca de informações e conhecimentos extrapola a rede formal – REGINP: participação dos representantes em projetos e troca de modelos.

4 Considerações finais

O crescimento das redes interorganizacionais como estratégia competitiva de organizações públicas e privadas, remete a diversos questionamentos sobre a dinâmica da troca de conhecimento nesses relacionamentos. Neste contexto, observa-se que a inserção de uma organização em uma rede interorganizacional poderá estimular a troca de conhecimento com outras organizações, inseridas na mesma rede,

O esquema teórico proposto no trabalho apresentou cinco elementos moderadores desse processo, considerando características da rede interorganizacional – objetivos, conectividade e coerência – e da organização – objetivos da organização na rede e relacionamentos informais dos representantes. Através de um estudo qualitativo com uma rede de incubadoras e parques tecnológicos, o estudo procurou verificar empiricamente as proposições teóricas apresentadas.

Os resultados evidenciam que as características da rede e das organizações participantes são elementos que influenciam a troca de conhecimento. Desta forma, ressalta-se a importância do desenvolvimento de mecanismos que estimulem a conectividade e mantenham a coerência da rede. Além disso, as relações pessoais desenvolvidas no ambiente interorganizacional também pode estimular a troca de conhecimentos tácitos e explícitos, que se difundem no interior das organizações.

A densidade da rede – o nível de relacionamento entre os agentes – pode ser compreendida como um aspecto positivo, à medida que relações próximas aumentam a disposição para a troca de conhecimentos estratégicos, mas pode também configurar-se como uma desvantagem. Quando a rede se torna extremamente fechada, pode criar barreiras para a entrada de novos participantes e, conseqüentemente, de novos conhecimentos. Embora esse não seja o caso da rede em questão (a qual permanece aberta para novos interessados que atendam os requisitos para associação), cabe observar esse aspecto em estudos futuros.

Além disso, outro aspecto importante a ser analisado refere-se à influência que a troca de conhecimento em redes interorganizacionais tem sobre o desempenho das empresas participantes. Seguramente o tipo (tácito e explícito) e o nível de conhecimentos (operacional ou estratégico) podem influenciar de maneiras diferentes o desempenho das empresas que participam da rede.

Cabe salientar que se trata de um estudo de caráter exploratório, baseado em um único caso para a avaliação do esquema teórico proposto. Sendo assim, esse esquema pode ser replicado em estudos de múltiplos casos no contexto das redes empresariais, buscando identificar potenciais similaridades e divergências. A escolha de redes com características diferentes e pertencentes a distintos segmentos de negócio pode gerar evidências importantes para a avaliação das proposições teóricas apresentadas.

Referências

AFUAN, A. **Innovation Management: strategic, implementation and profits**. 2.ed. Nova Iorque: Oxford University Press, 1998.

ALVAREZ, José Luis. **Networks versus bureaucracies: the governance and structure of the organizations of the future**. Barcelona-Madrid: University of Navarra - International Graduate School of Management, 1994.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em novembro de 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. **Anais...** ANPAD, Maio, 2002

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P.. O Efeito Rede nos Pólos de Inovação: Um Estudo Comparativo. **Revista de Administração (USP)**, v. 40, n. 2, p. 159-171, 2005.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto dinâmico das redes interorganizacionais**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BARNETT, W.P.; MISCHKE, G.A.; OCASIO, W.. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, v. 21, n. 2, p. 325 –354, 2001.

BASKERVILLE, R; DULIPOVICI, A. Theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, p. 83 – 105, 2006.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford: MCB University Press, v. 16, p. 150-166, 2001.

BURGELMAN, R.A., MAIDIQUE, M.A. **Strategic Management of Technology and Innovation**. Illinois: Irwin, 1988.

CASAROTTO Fº, N; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. A era da informação: economia, sociedade e cultura - **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.

DODGSON, M. **Technological collaboration in industry: strategy, policy and internationalization in innovation**. New York: Routledge, 1993.

FEIJÓ, C.A.; VALENTE, E. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística – evolução nas conceituações. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.8, n.2, p. 351-376, jul./dez. 2002.

FLOREN, H.; TELL, J. The emergent prerequisites of managerial learning in small firms networks. **Leadership & Organization Development Journal**; Vol. 25, p. 292-307 (2004).

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. London: Frances Pinter Publish, 1982.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIULIANI, E. The structure of cluster knowledge networks: uneven and selective, not pervasive and collective. In: **DRUID** Tenth Anniversary summer conference, Dinamarca, 2005.

- GRISCI JÚNIOR, D. **Administração de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.
- HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, J. R. A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions. **Organization Studies**, n. 21, p.971-1004, 2000.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N; TIERNEY, T. What’s your strategy for managing knowledge. **Harvard Business Review**, v. 77, n.2, p. 106 –118, 1999.
- HOLMQVIST, M. A Dynamic Model of Intra-and Interorganizational Learning. **Organization Studies**, Vol. 24 (1), 2003, 95-123.
- LIMA, G.A.N.; LIMA, J.B.; TAKAKI, H.R.C. **Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação**. Anais: Anpad, 2004.
- MERRIEM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NONAKA, I. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v.5, n.1, February, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OCDE – Organization for Economic Cooperation and Development. **Manual de Oslo**. European Commission, 1997. Disponível em <<http://www.finep.gov.br>>. Tradução para português em 2004.
- PEDROZO, E.A.; HANSEN P.B. Clusters, filièrs, supply chain, redes flexívies: Uma análise comparativa. In: Colóquio “As relações econômicas franco-brasileiras”, 2001, Grenoble, França. **Anais...** 29 a 31 de março de 2001.
- PENÃ, I. Knowledge networks as part of an integrated knowledge management approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, pp. 469 – 478, 2002.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. **Networks forms of organization**. Annual Reviews Sociological. Nº 24, p. 57-76, 1998.
- SCHÖNSTRÖM, M. Creating knowledge networks: lessons from practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n.6, pp. 17 – 29, 2005.
- SILVA, G. **Processo de Formação de Alianças Estratégicas: Casos de Empresas Fornecedoras da Indústria Automotiva do RS**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3.ed.. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- SEUFERT, A.; VON KROGH, G.; BACH, A. Towards knowledge networking. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n.3, pp. 180 – 190, 1999.
- ZAWISLAK, P.A. **Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão**. v. 10, n.23, 2000.