

**Redes Sociais e os Impactos dessa Inovação nas Organizações –  
Um Estudo de Caso da Rede Corporativa “Comunidade de Negócios” da Área  
Comercial das Empresas do Grupo Algar.**

**Social Networks and Innovation Impacts in Organizations: Algar’s Companies  
Network Case**

Flavia Ivar-Souza  
Mestre em Administração de Empresas Especialista em Marketing pela Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil  
flaviaivar@gmail.com

Cristiana Fernandes De Muylder  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Mestrado Profissional em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Doutora em Economia Aplicada. Graduação em Ciência da Computação, Minas Gerais, Brasil  
cristiana.muylder@fumec.br

Stella Naomi Moriguchi  
Professora Associada da Universidade Federal de Uberlândia. Doutora em Administração pela USP Bacharel em Administração pela FGV, Minas Gerais, Brasil  
stellanm@ufu.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 14.03.2013  
Aprovado em 26.08.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O artigo aborda a temática de Redes Sociais em empresas, o que tem sido foco de pesquisas no Brasil e no exterior. Utilizou-se a estratégia do estudo de caso para estudar o Grupo Algar, sediado na cidade de Uberlândia - MG, com o propósito de descrever e analisar sua rede social – Comunidade de Negócios – e seus impactos na gestão estratégica do grupo, especificamente no departamento comercial. Das observações e análises realizadas, inferiu-se que a “Comunidade de Negócios” facilita o processo de comunicação, interação e gestão do departamento comercial, constituindo-se um instrumento de apoio aos gestores para buscar a sinergia entre os colaboradores e as oito empresas do Grupo Algar.

**Palavras-chave:** Redes Sociais. Organizações. Estratégia. Inovação. Comunidade de Negócios. Algar.

## ABSTRACT

This paper concerns the issue of Social Networks in businesses, which have been a focus of research in Brazil and in the world. This is a case study of the social network (Community Business) deployed on Algar Group based in the city of Uberlândia in Minas Gerais, with the purpose of to describe and analyze this network a social impacts such innovation on strategic management of the Group. Sought to confront this article looks on the impacts of the Social Network in the commercial department. From the observations and analyzes, inferred which the "Business Community" facilitates the process of communication, interaction and management of the sales department, becoming an instrument of support to managers to seek the synergy between collaborators of the eight Group companies Algar.

**Keywords:** Social Networks. Organizations. Algar Group. Strategy. Innovation. Business Community.

## 1 INTRODUÇÃO

Contínuas mudanças tecnológicas e convergência de Tecnologias de Informação e telecomunicações caracterizam o cenário organizacional contemporâneo, a Era da Informação (Castells, 1999; Choo, 2003). A possibilidade de ampliação da comunicação entre as pessoas por meio da internet é um fenômeno que implica em mudanças no processo de gestão das empresas. Choo (2003) destaca algumas empresas, “organizações do conhecimento”, que alinham Tecnologia da Informação com estratégia de negócios, o que as capacita a se adaptarem às mudanças, de inovarem constantemente, facilitando a realização de seus objetivos.

Desde o final do século XX, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), particularmente a Internet, têm facilitado as interações interpessoais e a gestão das organizações, na medida em que diminuem as distâncias no tempo e no espaço, permitindo que a informação seja facilmente coletada, processada, armazenada, recuperada e compartilhada de forma digital.

Rheingold (1993) foi um dos primeiros a utilizar o termo “comunidades virtuais” para agregações que surgem quando um número suficiente de pessoas mantém uma quantidade suficiente de debates públicos, com sentimento humano suficiente para formar teias de relacionamento na Internet.

De fato, as redes sociais permitem o desenvolvimento de relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes, a partir de objetivos e valores comuns. Gabriel (2010) reforça a importância das pessoas e o relacionamento entre elas, considerando as tecnologias, elementos facilitadores dessas interações.

Com o propósito de reduzir incertezas e riscos, tornou-se estratégica a organização de atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre pessoas e empresas. Essa nova forma de gestão tem aumentado o número de pesquisas no Brasil e internacionalmente sobre o uso e análise das redes sociais no ambiente organizacional (Balestrin, Verschoore; Reyes-Junior, 2010; Junqueira, Misoczky, 2009; Prates, 2009; Martes, Bulgacov, Nascimento, Gonçalves, Augusto, 2006; Mizruchi, 2006; Kimura, Teixeira, Godoy, 2006; Moody, 2004; White *et al.*, 2004; Powell *et al.*, 2005; Wagner & Leydesdorff, 2005; Uzzi & Spiro, 2005).

Este é o tema deste artigo, que apresenta uma análise da rede social Comunidade de Negócios utilizada por um grande grupo empresarial, baseado na cidade de Uberlândia-MG, com o intuito de incentivar a cooperação entre seus colaboradores, conectando toda sua força de vendas.

Quais são os impactos da Comunidade de Negócios na estratégia do Grupo Algar, presente em todo o território nacional, atuando nos setores de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo? Esta é a pergunta que deu origem à pesquisa apresentada aqui, com o seguinte objetivo: descrever e analisar a rede social Comunidade de Negócios do Grupo Algar e o impacto dessa inovação na organização, sob a ótica dos gestores da área comercial.

Para que se cumpra esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- Identificar os impactos percebidos na gestão estratégica de negócios por meio do uso da rede Comunidade de Negócios, de acordo com modelo *Minnesota Innovation Survey* (MIS).
- Analisar os impactos percebidos na gestão estratégica comparando-os à proposta da rede.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, tendo sido adotado o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Além de análise documental e realização de uma entrevista inicial com o responsável pela criação da rede para entender seu funcionamento e objetivos, foi aplicado um questionário baseado na metodologia do Minnesota Innovation Survey – MIS, proposta por Van de Ven, Angle e Poole (2000), para identificar a percepção dos gestores do departamento comercial acerca do impacto da rede, considerada uma inovação, na estratégia de negócios do Grupo.

Os dados levantados através da entrevista foram analisados através de uma análise de conteúdo e os questionários foram tratados com estatística descritiva simples, para posterior triangulação dos resultados a fim de atender ao último objetivo específico.

Na sequência, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a análise dos resultados encontrados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

São diversos estudos sobre estratégia da última década (Maximiliano, 2006; Harrison, 2005 e Quinn, 2006). De acordo com Carvalho e Laurindo (2007) são três abordagens possíveis de estratégia. São elas:

- *Balanced Scorecard* – evidencia processos interativos, com o desenvolvimento de indicadores de desempenho além dos financeiros. Autores: Kaplan e Norton (2001).
- Destruição criativa – defende que toda empresa tem que sofrer o processo de destruição criativa para que possa superar o desempenho médio do mercado. Essa constatação provém da afirmação dos autores de que as empresas perenes têm o desempenho abaixo da média do mercado, o que precisa ser superado. Autores: Schumpeter (1984); Foster e Kaplan (2001).
- Modelo de ruptura ou “disruptivo” – propõe a inovação por meio do rompimento de paradigmas e novas ideias, o que ocorre quando existe a inserção de “pequenos novos ingressantes” no mercado em busca da liderança. É um modelo utilizado para atender ao mercado da base da pirâmide. Autores: Hart e Christensen (2002).

De acordo com estas abordagens estratégicas, observa-se o foco em resultados e melhorias na gestão das organizações. Neste contexto, pode-se relacionar temas como competências e desenvolvimento de redes sociais, que de acordo com Irmann (2006) são fontes de inovação.

Segundo Prahalad & Krishnan (2009) e Ramaswamy (2009), a “inovação não pode estar centrada nem na empresa, nem no produto, mas sim aberta à experimentação externa”. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, contínuo e realizado com a contribuição de variados fatores econômicos e sociais.

O modelo de gestão é um fator importante para o ritmo das inovações e sua tipologia, bem como o ambiente externo à empresa, estimulando diversos estudos sobre inovação na Academia, em especial, na Universidade de Minnesota, onde foi construída uma metodologia de estudo para organizações inovadoras.

Segundo Van de Ven, Angle e Poole (2000), o ambiente inovador envolve os modelos de gestão, propiciando o surgimento de inovações em produtos e/ou

processos. Seus estudos deram origem à metodologia *Minnesota Innovation Survey* (MIS), que se baseia em cinco conceitos básicos: ideias, pessoas, transações, contexto e resultados. Assim, o MIS examina o processo de inovação, desde o seu surgimento.

Com base no estudo do MIS, foram delimitados fatores considerados condicionantes para as organizações inovadoras, apontados no QUADRO 1.

**Quadro 1 - Resumo dos fatores condicionantes do meio interno inovador**

FATOR	DESCRIÇÃO	INFLUÊNCIA	AValiação
Eficiência	Grau com que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre resultados	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados atingidos	Satisfação com progresso alcançado; eficiência na resolução de problemas; taxa de eficiência; inovação atendendo a metas da organização
Incerteza sobre a Inovação	Dificuldade e variabilidade das ideias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas com o processo	Quanto maior a incerteza, menor o índice de eficiência da inovação mantidos constantes os outros fatores	Conhecimento dos passos da inovação; escala de previsibilidade dos resultados; frequência dos problemas; grau de repetição dos problemas
Escassez de Recursos	Pressão por carga de trabalho e competição por recursos	Níveis moderados de escassez de recursos estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação	Peso da carga de trabalho; falta de tempo; competição por recursos financeiros e materiais e por atenção da administração; competição interpessoal
Padronização Procedimentos	Processos são padronizados quando há um grande número de regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente	Quanto maior a padronização das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação, maior a eficiência percebida	Número de regras a serem seguidas para conceber e implantar a inovação; grau de detalhamento das regras e procedimentos
Influência nas Decisões	Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação	Com o sucesso da inovação, as pessoas irão implementar com maior interesse e afinco as ideias construídas com sua participação e aprovação	Influência na definição dos objetivos da inovação, do trabalho a ser feito, do financiamento e uso de recursos financeiros e do recrutamento de pessoal
Prêmios e Sanções	Grau em que o grupo percebe, antecipadamente, que o bom desempenho será reconhecido	Positivamente relacionado com o sucesso da inovação, pois diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação	Chance de reconhecimento do grupo e do individual; chances de reprimendas em grupo; chances de reprimendas individuais
Aprendizagem Encorajada	Grau em que os colaboradores percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os	Indicadores de uma cultura organizacional que favorece a inovação	Falhas e erros não geram interrupções na carreira; valorização do risco tomado; aprendizagem

	erros minimizados		como prioridade na organização
Liberdade para Expressar	Grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas	Quanto mais aberto o ambiente para as pessoas expressarem opiniões, mais elas perceberão a eficiência da inovação	Críticas encorajadas; dúvidas manifestadas; liberdade para contrariar o que foi decidido

Fonte: Adaptado de Van De Ven; Angle; Poole, 2000, p. 12-18.

O ambiente de negócios exige uma postura interativa e flexível das empresas, em que os colaboradores participam da gestão e as estratégias emergenciais são rapidamente utilizadas. Para Marcon & Moinet (2001, p.78), o gerenciamento deve se dar “[...] passando de uma gestão direta para uma participativa”, ou seja, passando da estrutura burocrática para uma flexível. Desse modo, a quebra de paradigma em relação às formas de estrutura possibilita o surgimento de novas propostas e tipologias de redes organizacionais.

Castells (2004, p. 5) diz que “uma rede é um conjunto de nós conectados”. Alguns “nós” possuem muitas conexões, enquanto outros, nenhuma ou poucas. Os “nós” mais ricos seriam os conectores e tenderiam a receber sempre mais conexões. Para ele, a maior dificuldade na utilização das redes é coordenar as funções, concentrar recursos e realizar uma dada tarefa, dependendo da complexidade dela.

Diversos conceitos foram elaborados sobre as redes sociais, tais como o de Powell *et. al.* (2005), que as conceitua como uma forma de conexão que intermedia mercado e empresas. Smith (2009) define-as como um fenômeno global que está contagiando as pessoas e entende que elas estão se tornando um excelente observatório para o lançamento de serviços no mercado.

A capacidade de um grupo de obter benefícios se relaciona com sua capacidade de atingir as pessoas. Isso foi afirmado por Granovetter (1973) e vai ao encontro dos conceitos mencionados de “laços fortes e fracos” (os laços fortes existentes dentro de um grupo não trariam informações novas, que seriam obtidas por conexões fracas com outros grupos ou indivíduos) e o de buracos estruturais na rede (fazem com que o indivíduo usufrua vantagens de ser o mediador de informações).

Os quatro processos básicos envolvidos na criação e absorção do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) são frutos dos relacionamentos interpessoais existentes na empresa, combinados com a

infraestrutura organizacional. A necessidade de se organizarem "estoques de conhecimento" que viabilizem a interação vai ao encontro do pensamento de Dixon (2000), que definiu, em seu modelo, modos de compartilhamento ou transferência de conhecimentos que estão associados aos indivíduos e canais existentes na empresa.

A geração de vantagens por meio do capital social vem despertando interesse na área de finanças, direcionado ao desenvolvimento de estudos que utilizam abordagens que integram temas de governança corporativa e redes sociais, por exemplo, a pesquisa realizada por Subrahmanyam (2008).

Diversos autores conceituaram os tipos de rede de empresas. Inicia-se por Grandori & Soda (2005) que, por meio dos critérios de mecanismos de coordenação, grau de centralização da rede e grau de formalização dessa rede, identificaram três tipos de redes:

- 1) Redes Sociais - são caracterizadas pela informalidade entre os participantes. Podem ser simétricas, sem a centralização de um poder, em que todos têm a mesma capacidade de influência. Já nas assimétricas existe a presença de um agente que coordena a rede.
- 2) Redes Burocráticas - caracterizam-se por um contrato formal entre os participantes, que regularizam as ações do grupo. Podem ser assimétricas ou simétricas.
- 3) Redes Proprietárias - existe nelas acordos formalizados no que tange ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. São simétricas ou assimétricas.

A tecnologia e a comunicação em redes sociais, aplicadas da forma correta nas empresas, podem se tornar diferenciais competitivos no mercado e possibilitam diversas oportunidades para criar o futuro de uma organização. Segundo o estudo de Leonardi (2011, p. 148), "cada vez mais as tecnologias são projetadas para serem personalizáveis e adaptáveis às necessidades de desenvolvedores e usuários".

Com a convergência das mídias (celular, TV e internet), as empresas terão que aprender a utilizar novos canais para adaptar suas estratégias e desenvolver estratégias de negócios. E, para compreender os efeitos da adoção de uma estrutura em rede, é necessário observar a funcionalidade como também os efeitos políticos e a capacidade diferencial dos atores da rede (estrutura de governança) de se beneficiarem ou não dela.

Para as organizações gerenciarem de forma eficaz, é necessário que sejam flexíveis diante da antecipação de problemas, do desenvolvimento de novos produtos, do atendimento de uma nova demanda, da mudança de estratégia, da retomada de posicionamento e da inovação tecnológica. Conforme Castells (1999, p. 17), “as organizações devem combinar capacidades de flexibilidade e coordenação para assegurar tanto a inovação como a continuidade em um ambiente em rápido crescimento”.

Os recursos internos e as informações geradas por meio das atividades de cooperação intensificam o fluxo de conhecimentos, que é fonte geradora de vantagens competitivas. Conforme a construção teórica de Faggion *et al.* (2002, p. 57), foram levantadas evidências de que a interação entre pessoas promove “um ambiente de sinergia vantajoso para as atividades de inteligência estratégica e geração de novos conhecimentos”.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Algar oferece bens e serviços para cerca de dois milhões de clientes, por meio das empresas: Algar Telecom, Algar Tecnologia, Algar Agro, Algar Aviation, Algar Segurança, Algar Mídia, Engeset e Rio Quente Resorts.

O grupo foi fundado em 1929, por Alexandrino Garcia (1907-1993), português de origem humilde que começou a trabalhar ainda menino, ajudando os pais na lavoura. Em 2009, o Grupo Algar iniciou um processo de unificação de logomarca e passou a atuar com uma marca monolítica. A partir de então, todas as empresas do Grupo começaram a atuar sob a sigla Algar.

19 gestores comerciais responderam ao questionário, compondo uma amostra não probabilística, estabelecida por conveniência, utilizando o critério acessibilidade. A menor participação foi na Algar Telecom: apenas três dos nove gestores participaram da pesquisa. Já as outras organizações tiveram 100% de participação na pesquisa.

A Comunidade de Negócios foi criada para reunir virtualmente a força de vendas do Grupo. Seu objetivo é ajudar a fortalecer o relacionamento entre os profissionais do setor e gerar novos negócios, minimizar a distância física, possibilitar a troca de experiências, fazer novos contatos e indicar possibilidades de vendas.

São apresentadas na sequência as respostas obtidas às questões do instrumento (QUADRO 2) de coleta de dados que foi enviado eletronicamente aos gestores comerciais.

**Quadro 2** – Questões do instrumento de coleta de dados aplicado aos gestores

Questões		Questões	
A	A criação da Comunidade de negócios influenciou na gestão da área comercial?	E	Quais os pontos fortes observados na implantação da Comunidade de Negócios?
B	Como foi feita a divulgação da Comunidade de negócios?	F	Quais os pontos fracos percebidos na implantação da Comunidade de Negócios?
C	Como os associados reagiram à estratégia de interação por rede social?	G	Qual é o futuro da “Comunidade de Negócios”?
D	Você como gestor monitora e acompanha as informações trocadas entre a sua equipe comercial e os integrantes da Comunidade de Negócios?	H	Como gestor da área comercial, quais os conteúdos você recomendaria para a Comunidade de Negócios?

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.1 Algar Mídia

A estrutura dos negócios da Algar Mídia acompanha o movimento de mercado que aponta para a convergência de mídias.

Neste segmento, o foco principal é a inteligência de mercado, pois existe uma competição acirrada para manter clientes e gerar leads para atrair novos. Portanto, no QUADRO 3, nas respostas dos gestores sobre o ponto fraco da rede social (Questão F) e a recomendação de conteúdos dentro da “Comunidade de Negócios” (Questão H), observam-se características que fundamentam essa visão comercial da empresa.

**Quadro 3** (continua...)

Questões	Respostas
A	A criação influenciou em parte.
B	Divulgação no Clube de Vendas.
C	Reação foi indiferente em relação à interação por meio da rede social.
D	Monitora e estimula a participação da equipe comercial.
E	Ponto forte melhorou a sinergia entre os associados.
F	Ponto fraco não gerou novos negócios.
G	No futuro deve-se melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar
H	Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Dados e informações específicas sobre as concorrentes. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos produtos ou serviços.

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.1.2 Engeset

A empresa oferece soluções completas em infraestrutura de tecnologia da informação e telecomunicação. Possui 20.000 km de rotas ópticas implantadas e mais de 23.000 de rotas ópticas atualmente sob sua manutenção, além de certificados e premiações conquistados ao longo dos anos (ALGAR, 2012).

O gerente comercial tem conhecimento dos passos para o processo de inovação e de que existe um período de maturação da rede social. O QUADRO 4 apresenta todas as afirmativas apresentadas, indicando que a utilização da rede social será intensa em sua equipe no futuro. Além disso, não se observou nenhum ponto fraco (Questão F) e as recomendações sobre o conteúdo dentro da rede são especificamente voltadas para a geração de conhecimento, necessidade básica para a área comercial de uma empresa de serviços (Questão H).

**Quadro 4**

<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
A	A criação influenciou positivamente, pois possibilita contato com o comercial das demais empresas.
B	Clube de Vendas.
C	Reação foi indiferente e com interação razoável entre os associados.
D	Monitoro e estímulo a participação da equipe comercial na Comunidade de Negócios.
E	Pontos fortes: aproximou os associados sem se preocupar com a distância; estimulou o trabalho em equipe e a troca de conhecimento.
F	Pontos fracos: nenhum.
G	O futuro será estabelecer maior inteligência de negócios nos processos de comunicação entre a equipe de vendas. Permitir o desenvolvimento de modelos de negócios diferentes e inovadores. O sucesso da viabilização da “Comunidade de Negócios” dependerá cada vez mais da eliminação do espaço que existe entre o comportamento individual e o coletivo. A “Comunidade de Negócios” terá a possibilidade de melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar; possibilitará conhecermos mais de perto os associados e sua opinião.
H	Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Dados e informações específicas sobre as concorrentes. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos serviços.

Fonte: Dados da Pesquisa.

**4.1.3 Algar Aviation**

Empresa distribuidora exclusiva dos turboélices mais rápidos do mundo oferece serviços de manutenção, fretamento e compra e venda de aeronaves (ALGAR, 2012).

Para seus gestores, a rede social pode facilitar o trabalho de captação de clientes, quando ele aponta que a rede social influenciou a gestão comercial (Questão A), quando responde sobre o futuro da “Comunidade de Negócios” (Questão G) e quando faz a recomendação de conteúdo (Questão H), pois possibilita o contato comercial com todas as empresas do Grupo Algar, estabelecendo maior inteligência de negócios e o monitoramento de negócios para potenciais sinergias (QUADRO 5).

#### Quadro 5

Questões	Respostas
A	A criação influenciou positivamente, pois possibilita contato com o comercial das demais empresas.
B	Clube de Vendas.
C	Reação foi positiva e com grande interação entre os associados.
D	Monitoro e estímulo a participação da equipe comercial na Comunidade de negócios.
E	Ponto forte: melhorou a integração entre as empresas, facilitando o processo de comunicação.
F	Ponto fraco: nenhum.
G	O futuro será estabelecer maior inteligência de negócios nos processos de comunicação entre a equipe de vendas.
H	Informações gerais de mercado por área de negócio de acordo com as áreas de atuação de cada empresa. Monitoramento de negócios em andamento para visualização de potenciais sinergias.

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 4.1.4 Algar Segurança

A Algar Segurança desenvolve manuais de riscos e recomendações e apresenta projetos completos nos segmentos: segurança patrimonial, segurança eletrônica e gestão documental (ALGAR, 2012).

Os dois gerentes comerciais entrevistados (QUADRO 6) dão praticamente a mesma informação, variando somente na pergunta D, que trata do controle das informações dentro da rede social, demonstrando que o cuidado com a informação e a interação entre os consultores do Grupo Algar é uma característica dos profissionais dessa empresa (Questão A). Conforme análise das respostas, a rede social foi bem aceita, mas ainda não é compreendida como uma ferramenta de geração de negócios.

#### Quadro 6

Questões	Respostas
A	Influenciou positivamente, pois possibilita contato com o comercial das demais empresas.
B	Campanhas de Comunicação.
C	Positivamente, e com interação razoável entre os associados.
D	Monitoro, participo pessoalmente e faço sugestões de conteúdo para a Comunidade de Negócios. Monitoro e estímulo a participação da equipe comercial na Comunidade de Negócios.
E	Estimulou a sinergia entre os associados.
F	Pontos fracos: nenhum.
G	A “Comunidade de Negócios” terá a possibilidade de melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar.
H	Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua.

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 4.1.5 Algar Tecnologia

A empresa oferece soluções em tecnologia para processos de negócio, por meio de Infraestrutura de TI, Serviços Gerenciados, Aplicações de Negócios e Relacionamento com Cliente (ALGAR, 2012).

De acordo com o resultado apresentado no QUADRO 7, o gerente comercial da empresa entende que a rede social pode ser um canal de convergência de informações e conhecimento sobre o mercado. Isso é demonstrado quando ele aponta que a rede social influenciou positivamente a gestão da sua área (Questão A), que o futuro da rede é estabelecer maior inteligência de negócios (Questão G) e recomenda novos conteúdos a serem apresentados na Comunidade de Negócios (Questão H).

#### Quadro 7

Questões	Respostas
A	Influenciou positivamente a gestão comercial.
B	Clube de Venda e a comunicação interna.
C	Indiferente e com interação razoável entre os associados.
D	Não monitora e não acompanha a Comunidade de Negócios.
E	Melhorou a integração entre as empresas, facilitando o processo de comunicação.
F	Necessitou de um monitoramento do que é disponibilizado na rede social.
G	Estabelecer maior inteligência de negócios nos processos de comunicação entre a equipe de vendas.
H	Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Dados e informações específicas sobre as empresas concorrentes. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos produtos ou serviços.

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 4.1.6 Algar Telecom

A empresa oferece telefonia fixa, celular, internet banda larga, comunicação de dados, TV por assinatura e código 12 de longa distância nacional e internacional. Para o mercado organizacional, seu portfólio engloba ainda serviços de TI e de gerenciamento, em parceria com a Algar Tecnologia (ALGAR, 2012).

É importante destacar que a Algar Telecom tem uma estrutura consolidada de processos e gestão devido aos 58 anos de atuação no mercado, o que fez com que sua participação na implantação da rede social fosse tímida (ALGAR, 2012).

De acordo com o QUADRO 8 os três gerentes apontam que a rede social influenciou positivamente a gestão comercial (Questão A). Já em relação à divulgação, duas respostas coincidiram quanto à indicação da campanha de comunicação como instrumento de informação da Comunidade de Negócios

(Questão B). Para ambos dois respondentes, a reação dos associados foi positiva e com interação entre razoável e grande (Questão C). Dois deles consideram que monitoram a rede e participam pessoalmente, e um deles somente estimula a participação de sua equipe (Questão D). Observa-se que um deles está mais envolvido com a rede social, pois apontou todos os pontos fortes listados na pergunta (Questão E). Para eles, não houve nenhum ponto fraco na implantação da rede (Questão F). Na questão seguinte, não ocorreram coincidências nas respostas, a única sinalizada por dois deles foi que “A Comunidade de Negócios terá a possibilidade de melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar”. Na recomendação de conteúdo (Questão H), eles apontaram a busca por inovação no atendimento e nos serviços. Tal fato demonstra o principal diferencial da empresa: forte cultura de inovação (ALGAR, 2012).

**Quadro 8**

<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
A	Influenciou positivamente, pois possibilita contato com o comercial das demais empresas.
B	Por meio de campanhas de comunicação. Por meio do Clube de Vendas. Por meio do mural de notícias. Por meio de eventos internos. Por meio de colegas de trabalho. Por meio de campanhas de comunicação. Por meio do Clube de Vendas. Por meio de campanhas de comunicação.
C	Positivamente e com interação razoável entre os associados. Positivamente e com grande interação entre os associados.
D	Monitoro, participo pessoalmente e faço sugestões de conteúdo para a Comunidade de Negócios. Monitoro e estimulo a participação da equipe comercial na Comunidade de negócios.
E	Estimulou o trabalho em equipe e a troca de conhecimento. Estimulou a sinergia entre os associados. Divulgou a visão, missão e valores do grupo Algar. Melhorou a integração entre as empresas, facilitando o processo de comunicação. Estimulou a sinergia entre os associados. Aproximou os associados sem se preocupar com a distância. Divulgou a visão, missão e valores do grupo Algar. Estimulou o trabalho em equipe e a troca de conhecimento.
F	Ponto fraco: nenhum.
G	Estabelecerá maior inteligência de negócios nos processos de comunicação entre a equipe de vendas. Permitirá o desenvolvimento de modelos de negócios diferentes e inovadores. O sucesso da viabilização da “Comunidade de Negócios” dependerá cada vez mais da eliminação do espaço que existe entre o comportamento individual e o coletivo. A “Comunidade de Negócios” terá a possibilidade de melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar. Possibilitará conhecermos mais de perto os associados e sua opinião. Possibilitará conhecermos mais de perto os associados e sua opinião. Permitirá o desenvolvimento de modelos de negócios diferentes e inovadores.

	A “Comunidade de Negócios” terá a possibilidade de melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar.
H	O código de conduta dos associados, missão, valores e os manuais de produtos/serviços da Algar. Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Dados e informações específicas sobre as concorrentes. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos produtos. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos produtos. O código de conduta dos associados, missão, valores e os manuais de produtos/serviços da Algar. Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Cursos de curta duração em EAD para personalizar o atendimento da área comercial. Dados e informações específicas sobre as concorrentes. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos produtos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 4.1.7 Algar Agro

A empresa fabrica Óleo de Soja e Farelo de Soja, comercializado no mercado interno e externo. Em 2008, seu mix ganhou novos produtos: azeite de oliva, óleo composto, extrato e molho de tomate da marca ABC de Minas (ALGAR, 2012). Os resultados obtidos no QUADRO 9, sugerem que a percepção do gestor comercial sobre a rede social é a mesma projetada pela gestora da rede, pois, em três perguntas (Questões B, E e G), ele marcou todas as respostas listadas, além de não observar nenhum ponto fraco na implantação (Questão F).

**Quadro 9** (continua...)

Questões	Respostas
A	Influenciou positivamente, pois consigo incentivar mais a equipe a trabalhar em sinergia.
B	Por meio do Clube de Vendas. Por meio do mural de notícias. Por meio de eventos internos. Por meio de colegas de trabalho. Por meio de campanhas de comunicação.
C	Indiferente e com interação razoável entre os associados.
D	Monitoro e estímulo a participação da equipe comercial na Comunidade de Negócios.
E	Melhorou a integração entre as empresas, facilitando o processo de comunicação. Estimulou a sinergia entre os associados. Aproximou os associados sem se preocupar com a distância. Divulgou a visão, missão e valores do grupo.
F	Ponto fraco: nenhum.
G	Estabelecerá maior inteligência de negócios nos processos de comunicação entre a equipe de vendas. Permitirá o desenvolvimento de modelos de negócios diferentes e inovadores. O sucesso da viabilização da “Comunidade de Negócios” dependerá cada vez mais da eliminação do espaço que existe entre o comportamento individual e o coletivo. Melhorar a sinergia entre as empresas do grupo Algar.

	Possibilitará conhecermos mais de perto os associados e sua opinião.
H	O código de conduta dos associados, missão, valores e os manuais de produtos/serviços da Algar. Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Cursos de curta duração em EAD para personalizar o atendimento da área comercial. Dados e informações específicas sobre as concorrentes. Divulgação e cooperação entre os setores na busca por inovação no atendimento e nos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.8 Rio Quente Resorts

O Rio Quente Resorts, maior complexo de piscinas de águas quentes correntes e naturais do mundo, oferece centro de convenções, quadras de tênis, de futebol, mergulho ecológico com cilindro, SPA, academia, bares, restaurantes, além de uma programação de shows diários e muitas atividades, unindo trabalho e lazer, garantindo diversão nas férias (ALGAR, 2012).

O gerente comercial da empresa (QUADRO 10) monitora e participa pessoalmente da rede social (Questão D) e acredita que, no futuro, por meio da Comunidade de Negócios, será possível conhecer melhor a sua equipe de vendas (Questão G). Percebe-se que existe uma preocupação com a formação dos profissionais de vendas (Questão H).

**Quadro 10**

Questões	Respostas
A	Influenciou positivamente, pois possibilita contato com o comercial com as demais empresas.
B	Clube de Vendas.
C	Indiferente e com interação razoável entre os associados.
D	Monitoro, participo pessoalmente e faço sugestões de conteúdo para a Comunidade de Negócios.
E	Melhorou a integração entre as empresas, facilitando o processo de comunicação.
F	Ponto fraco: nenhum.
G	Estabelecerá maior inteligência de negócios nos processos de comunicação entre a equipe de vendas. Possibilitará conhecermos mais de perto os associados e sua opinião.
H	O código de conduta dos associados, missão, valores e os manuais de produtos/serviços da Algar. Informações do mercado atual sobre todos os setores em que a Algar atua. Cursos de curta duração em EAD para personalizar o atendimento da área comercial. Dados e informações específicas sobre as concorrentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como principais resultados desta pesquisa sobre o alinhamento da rede social Comunidade de Negócios e o impacto dessa inovação no Grupo Algar, sob a

ótica dos gestores da área comercial, ressalta-se como aspectos positivos: eficiência, padronização, influência nas decisões, expectativas de prêmios, liderança, aprendizagem e liberdade para se expressar. Esta percepção vai de encontro aos objetivos idealizados quando de sua criação.

Como aspecto facilitador, mas também limitador, a cultura de negócios, as normas e valores existentes na empresa ajudaram na inovação, mas ainda existe pouca experiência na adoção desta tecnologia que foi lançada em maio de 2011.

O alcance dos resultados aqui encontrados não podem ser generalizados, uma vez que trata-se de um estudo de caso, mas dada a importância do tema, sugere-se que a partir das contribuições desta pesquisa, outros estudo seja realizados. Comparar estes resultados com uma segunda pesquisa na própria empresa, após a consolidação do instrumento, bem como realizar novas pesquisas em outras empresas que porventura adotem a estratégia de redes sociais em áreas comerciais, para comparar os resultados e mesmo propor, para redes intraorganizacionais, um modelo de avaliação de impactos e inovação percebidos, parecem ser promissores.

## REFERÊNCIAS

Algar. (2012). *Página Institucional*. Disponível em:< [www.algar.com.br](http://www.algar.com.br) > Acesso em: 16 maio 2012.

Balestrin, A.; Vershoore, J. R.; Reyes-Junior, E. (2010). O campo de estudos sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477.

Castells, M. (2004). *A Galáxia da Internet*. Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Castells, M. (1999). *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. (2007). *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Atlas.

Choo, W. C. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac.

Dixon, N. M. (2000). *Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Faggion, G. A.; Balestrin, A.; Weyh, C. (2002). Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. *Revista Inteligência Empresarial*, São Paulo, n. 12, p. 57-65, jul.

Foster, Richard N.; Kaplan, Sarah. (2001). *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*. New York: Currency.

Gabriel, M. (2010). *Marketing na era digital*. São Paulo: Novatec Editora.

Grandori, Anna; Soda, Giuseppe. (2005). *A network approach to organization design*. Working Paper.

Granovetter, M. (1973) *The Strength of Weak Ties*. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May.

Harrison, J. S.(2005) *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.

Hart, S. L.; Christensen, C. M. (2002). The great leap: driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, Boston, Massachusetts, p. 51-56, Oct.

Irrmann, O. (2006). *Intercultural Communication and the Implementation of Cross-Border Acquisitions*. Helsinki: School of Economics Press.

Junqueira, Luciano A. Prates; Misoczky, Maria Ceci (2009). Redes sociais: apresentação. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 5, p. 1003-1005.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Harvard University: Accounting Horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-104, Mar.

Kimura, Herbert; Teixeira, Maria Luisa Mendes; Godoy, Arilda Schmidt (2006). Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 42-58.

Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: affordanca, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, Evanston, Illinois, v. 35, n. 1, p. 147-167, Mar.

Marcon, C.; Moinet, N. (2001) *Estratégia-rede*. Caxias do Sul: EDUCS.

Martes, Ana Cristina Braga *et. al.* (2006). Fórum-redes sociais e interorganizacionais. *Revista de administração de empresas*, v. 46, n. 3, p. 10-15.

Maximiliano, Antonio César Amaru (2006). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall,.

- Moody, J. (2004) The Structure of a Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. *American Sociological Review*, [S.I.], v. 69, p. 213-238, Apr
- Mizruchi, Mark S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 72-86.
- Quinn, J. B. (2006). Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; Lampel. J. (Org.). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Prahalad, C. K.; Krishnan, M. S. (2009). Theory and Practice. *Journal of Social Intervention*, v. 18, p. 1.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the Transformation to Co-Creation of Value. *Strategy & Leadership*, v. 37, n. 2, p. 32-37.
- Rheingold, H. (1973) *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. Cambridge: MIT Press.
- Schumpeter, Joseph A (1984). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Smith, T. (2009). The Social Media Revolution. *International Journal of Marketing*, London, v. 51, p. 559-561, Mar.
- Subrahmanyam, A. (2008). Social networks and corporate governance. *European Financial Management*, London, v. 14, p. 633–662, Sept.
- Powell, W. W. et al. (2005). Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, [S.I.], v. 110.
- Prates, Antônio Augusto Pereira (2009). *Redes sociais em comunidades de baixa renda: os efeitos diferenciais dos laços fracos e dos laços fortes*. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 5, p. 1117 a 1146.
- Van De Ven, A. H.; Angle, H. L.; Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University.
- Wagner, C. S.; Leydesdorff, L. (2005). Network Structure, Self-Organization, and the Growth of International Collaboration in Science. *Research Policy*, [S.I.], v. 34, p. 1.608-1.618, 2005.
- White *et al.* (2004). Networks, Fields and Organizations: Micro-Dynamics, Scale and Cohesive Embeddings. *Computational & Mathematical Organization Theory*, [S.I.], v. 10, p. 95-117.