



A utilização do Conhecimento para a Implementação de Estratégias em Arranjos Produtivos

Tema: Gestión del conocimiento y de la información, calidad y productividad.

Categoria: Trabajo acadêmico

Ricardo Jorge Araújo Silva
Universidade Federal De Campina Grande

E-mail: rj.araujo@ig.com.br

Egidio Luiz Furlanetto
UfCG

E-mail: elfurlanetto@terra.com.br

Ana Cecilia Feitosa De Vasconcelos
Universidade Federal De Campina Grande

E-mail: acvasconcelos@gmail.com

Lucyanno Moreira Cardoso De Holanda
Universidade Federal De Campina Grande/gegit

E-mail: lucyanno@gmail.com

Resumo:

A raiz da inovação contínua, e conseqüentemente, da sobrevivência da empresa está no fato dela saber facilitar a criação do conhecimento em toda a organização para conseguir vantagem competitiva frente aos concorrentes. Desse modo é de suma importância que a Gestão do conhecimento faça parte da estratégia das empresas para que contribua com o crescimento da organização como um todo. Partindo dos trabalhos realizados recentemente por Georg Von Krogh a estratégia passou a ser uma das partes essenciais para a aplicação da gestão do conhecimento na prática, sendo um elo entre a teoria e a realidade. Constata-se que muitos dos conhecimentos que as empresas possuem podem ser aplicados a suas estratégias de sobrevivência no presente e outros conhecimentos que ela possa vir a adquirir devem servir de referencial estratégico para seu desenvolvimento sustentável no futuro. Outros autores como Nonaka, concluíram que as várias interações entre empresas de um mesmo arranjo facilita o fluxo de informações entre elas podendo criar fortes estratégias para todos os seus agentes. Partindo desse pressuposto de Von Krogh, onde os conhecimentos de hoje e amanhã podem influenciar na estratégia do presente e futuro, e os pressupostos de autores como Nonaka sobre a criação de estratégias através da interação entre as empresas, o presente trabalho analisa dois fatores essenciais para a criação de estratégias: (i) os tipos de conhecimentos que as empresas do arranjo de calçados de Campina Grande implementam a suas estratégias e de que forma esses conhecimentos refletem em inovações para as indústrias do arranjo e (ii) como as interações entre as várias empresas do setor auxiliam na criação de conhecimento estratégico para todos os agentes do arranjo. Para a realização do trabalho, foi utilizado como ferramenta metodológica estudo bibliográfico de relatórios do setor bem como entrevistas semi-estruturadas com alguns dos agentes do arranjo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, estratégia, Arranjos produtivos locais.



1. INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas as organizações têm passado por inúmeras transformações devido às mudanças ocorridas em todo o mundo que vem desde a globalização, com a idéia de livre comércio até a criação de novas tecnologias que tem revolucionado as formas de organizar e buscar informações. Essas novas tecnologias são de grande relevância para a estratégia da empresa, pois a posse de uma informação valiosa pode se transformar em grande vantagem competitiva das empresas frente a seus concorrentes e proporcionar criação de valor para seus clientes.

A informação passou a ser conseguida de um modo mais fácil, sem as grandes limitações geográficas e temporais anteriores, o que proporcionou as empresas maior flexibilidade e agilidade de ações. Com isso, a possibilidade de que as empresas possam obter vantagens estratégicas pelo uso eficiente da informação proporcionou o início de vários estudos sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento nas empresas. Não há novidade quando se fala em conhecimento nas empresas, o que mudou realmente foi a forma de vê-lo como um grande potencial estratégico para os que puderem melhor utilizá-lo e disseminá-lo.

Vemos assim que a disponibilidade da informação não garante ao seu portador vantagem competitiva se esta não for bem gerida. Os indivíduos que nela estão precisam fazer com que a informação possa fluir pelos canais de comunicação formais e informais da empresa e esse processo deve ser formalizado e bem identificado em toda a empresa. Mesmo com tudo isso, o processo será inteiramente inútil se a organização não considerar o conhecimento como parte importante da estratégia empresarial. O conhecimento precisa ser reconhecido e utilizado para gerar vantagem frente aos concorrentes tanto no presente como no futuro. As empresas não conseguirão sobreviver se não conseguirem atrelar o conhecimento a seus processos diários e considerá-lo como valor estratégico. Von Krogh (2001) sugere a existência de dois tipos básicos de estratégia: sobrevivência e avanço. A utilização do conhecimento como estratégia de sobrevivência é aquele que é usado para proporcionar uma competitividade no presente. Este é ligado ao processo de fluxo de informações e ao uso de conhecimentos existentes na empresa. O outro tipo de uso de conhecimento estratégico é o de avanço. Este é utilizado para prover uma competitividade futura à organização e está ligado diretamente a criação de conhecimentos bem como a gestão de seus ativos intelectuais. O foco ideal é que os dois tipos de estratégia de conhecimento possam caminhar lado a lado a fim de prover um retorno presente e um desenvolvimento sustentável a empresa. Outros autores como Nonaka (1997) destacam outros pontos importantes como o da interação de conhecimentos entre empresas de arranjos produtivos. Segundo o autor, as interações entre as empresas também devem conter ações para melhorar o fluxo de conhecimento das empresas de um arranjo como um todo, onde todas serão beneficiadas fazendo com que se crie uma sinergia para a difusão do conhecimento. Portanto, partindo desses pressupostos, o presente trabalho procura identificar nas empresas do setor calçadista a forma como elas utilizam seus conhecimentos para incorporá-los a estratégia da empresa e as formas de interação ocorridas entre empresas que facilitam o fluxo de conhecimento entre elas. Para a realização do trabalho foi utilizado o método de pesquisa indireta através de relatórios do setor e de entrevistas semi-estruturadas com alguns agentes-chave do arranjo. O trabalho está estruturado iniciando-se com uma breve introdução ao trabalho, e logo em seguida partindo-se para sua fundamentação teórica. Uma contextualização do caso em estudo mostrará a história do setor e as importantes instituições



que compõe o arranjo. Em seguida serão mostrados a metodologia utilizada pelos autores fazendo-se por fim as considerações finais.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em meio a crescente mudança e dificuldades que as organizações vêm enfrentando, a Gestão do Conhecimento tem mostrado excelentes fontes de trabalho antes esquecidos nas empresas. Fatores como Capital Intelectual, cultura organizacional, utilização de recursos intangíveis e de novas tecnologias, estão aumentando a capacidade da organização de trabalhar com a crescente complexidade do mercado tornando a gestão do conhecimento um importante fator estratégico para a sustentabilidade da organização.

Alguns autores como Hansen (1999) citam a existência da Gestão do Conhecimento desde muitos anos. Ele toma como exemplo as empresas familiares que transferem o conhecimento aos seus descendentes em atividades específicas, bem como o exemplo dos navegadores que ensinam os seus aprendizes, fazendo assim com que se evolua o conhecimento no desempenho de suas funções. Contudo, só a partir da década de 90 é que o conhecimento atingiu maiores proporções de desenvolvimento. Com o advento das tecnologias de informação, principalmente da internet, a disseminação do conhecimento entre organizações e indivíduos tem crescido grandemente.

Atualmente, vários autores têm dado definições usuais de Gestão do Conhecimento. Embora não possam afirmar que possuem uma definição final dela, todos geralmente falam de Gestão do Conhecimento como a utilização dos ativos intangíveis da empresa, ativos esses que estão relacionados a pessoas, processos, patentes, práticas e documentos, a fim de gerar valor e sustentabilidade para a organização.

2.1 Dados, Informação e Conhecimento

Davenport (1998) afirma que muitas iniciativas com tecnologias não tem resultado satisfatório, pois há uma confusão entre dado, informação e conhecimento. O problema de não se ter à noção exata dessas definições é que as organizações têm enormes dispêndios com soluções em tecnologias sem saber exatamente qual o seu problema, o que geralmente acarreta resultados indesejáveis. O autor distingue os três da seguinte forma:

Dados: Os dados são conjuntos de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações (Davenport e Prusak, 1998). As organizações atuais armazenam seus dados em bancos baseados em sistemas tecnológicos. Os dados são lançados no sistema onde os indivíduos da organização podem acessá-lo para tentar conseguir respostas a problemas rotineiros na organização.

Informação: Davenport e Prusak (1998) afirmam: Semelhantemente de muitos pesquisadores que estudaram o tema informação, nós a descrevemos como uma *mensagem*, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença.

Conhecimento: Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporações de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em



documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais. (Davenport e Prusak, 1998).

Seguindo a mesma linha, outros autores têm abordado o conhecimento de formas diferentes. A idéia do uso e das formas de disseminação do conhecimento foi introduzida no mundo corporativo por dois pensadores preeminentes na área. Nonaka e Takeuchi (1997) em seu livro “A Criação do Conhecimento na Empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação” apresentam dois tipos distintos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O primeiro é o tipo de conhecimento encontrado em repositórios do conhecimento que pode ser facilmente codificado e processado. O conhecimento tácito é de caráter pessoal e de difícil codificação. Está profundamente arraigado nas ações e experiências individuais tais como valores, ideais e emoções. (Holanda, *et al.* 2004)

A vantagem estratégica da empresa está no fato dela saber convergir o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento explícito, e que este possa ser internalizado por outros funcionários da empresa.

2.2 Gestão Estratégica do Conhecimento

A Gestão Estratégica do Conhecimento compreende o equilíbrio entre o Capital Intelectual da empresa e os ativos intelectuais da mesma. A Gestão do Conhecimento abrange as atividades de valorização do Capital Intelectual da empresa e a gestão de seus ativos intelectuais. Compreende por ativos intelectuais os produtos que a empresa tem relacionado com o uso do conhecimento, entre estes podemos citar patentes, produtos inovadores etc. O aproveitamento dos ativos intelectuais juntamente com a gestão do capital intelectual da empresa proporciona-lhe uma vantagem estratégica frente aos seus concorrentes.

Muitas soluções podem ser utilizadas para a aplicação de estratégias a fim de que a Gestão do Conhecimento possa efetivamente ser utilizada. Podemos agrupar essas aplicações em duas grandes áreas: (i) ações voltadas para o uso do conhecimento já existente na empresa (Estratégia de Sobrevivência) e (ii) ações para a implementação de criação do conhecimento para proporcionar vantagem competitiva sustentável a empresa (Estratégias de Avanço). As Estratégias de Sobrevivência e de Avanço são assim definidas:

Estratégias de Sobrevivência: O uso do conhecimento existente em estratégias de sobrevivência tenta garantir o domínio sobre o atual ambiente de negócio da empresa. Elas procuram reduzir o poder de negociação dos atuais fornecedores e clientes, baseiam-se no posicionamento bem-sucedido em termos de produto-mercado, em comparação com os concorrentes, e atendem às expectativas de vários stakeholders da empresa como a comunidade local, os empregados e o governo (Von Krogh *et al.*, 2001). As formas de instilar esses conhecimentos existentes podem ser realizadas através de: reuniões de brainstorm, disseminação de cultura e uso da tecnologia de informação, política de fortalecimento de cultura organizacional voltada para o conhecimento, identificação de trabalhadores-chave, nova estrutura de remuneração, criação de páginas amarelas entre outros.

Estratégias de Avanço: constroem a rentabilidade da empresa no futuro. Tais estratégias reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos e conhecimentos da empresa. O propósito delas é tirar proveito de futuras oportunidades de negócios e neutralizar os efeitos de futuras ameaças no ambiente de negócios. (Von Krogh *et al.*, 2001). Algumas ações que proporcionam essas estratégias são: criação de cultura de disseminação do conhecimento, identificação de indicadores para a mensuração de Capital Intelectual, abreviação do tempo decorrido entre criação e recepção do conhecimento,



promoção de ações para o compartilhamento do conhecimento tácito, ferramentas de relacionamento com os clientes (CRM), Portais Corporativos, reuniões de brainstorming, entre outros.

2.3 Equilíbrio entre as Estratégias de Sobrevivência e Avanço.

O grande desafio das empresas é criar fontes de vantagens competitivas para o futuro. Os gerentes das empresas optam pelas estratégias de sobrevivência devido às situações concretas de medo, ansiedade e ameaça a auto-imagem. Eles compreendem a necessidade de pensar no futuro, mas acreditam que a adoção de estratégias de avanço e a criação de novos conhecimentos envolve grandes riscos para a empresa.

Em decorrência das mudanças ocorridas nos ambientes internos e externos das organizações, as empresas devem adotar as estratégias de avanço, aliadas as atuais estratégias de sobrevivência, permitindo dessa forma, vantagens competitivas perante seus concorrentes.

3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PESQUISADO

3.1 O setor calçadista no Brasil e em de Campina Grande – origem e desenvolvimento.

A indústria brasileira de calçados é hoje a terceira maior do mundo superada apenas pela China e pela Itália. Esta posição de destaque foi conquistada a partir do final da década 60 e início dos anos 70, quando a indústria iniciou o processo de conquista do mercado externo, ocupando um espaço no mercado em que, os produtores italianos e espanhóis, em crise, não conseguiam atender plenamente, qual seja, o de preços mais baixos. O setor calçadista brasileiro foi também um dos primeiros a exportar produtos manufaturados.

A origem do complexo coureiro-calçadista brasileiro remonta a meados do século XIX, quando imigrantes europeus implementaram a atividade de curtume do couro (Costa, 1997), visando a fabricação de selas para a montaria e sandálias, possibilitadas em função da existência anterior de pecuária de corte nessas regiões.

Essas unidades produtivas eram caracterizadas por sua microdimensão, pela forma de produção rudimentar e pelos laços familiares. O nascedouro da indústria calçadista foi possibilitado pelo aproveitamento de subprodutos do couro. De um início imbricado, as indústrias de couro e calçadista passam ao longo do tempo a seguir trajetórias próprias gerando um desmembramento crescente de suas atividades.

As empresas nacionais de curtumes localizam-se majoritariamente no Rio Grande do Sul e em São Paulo, embora outro pólo, o de Minas Gérias, que vem se destacando em função da realocação de rebanhos e frigoríficos.

Outra característica marcante do setor calçadista brasileiro é a existência de empresas com diferentes níveis de capacitação e eficiência de mercado, grande diversidade de segmentos, intensidade na utilização de mão-de-obra, relativa fusão tecnológica do processo produtivo e alta pulverização em nível mundial. O principal fator determinante da competitividade dessa indústria é a força de trabalho, sobretudo para os segmentos de consumo popular e de média qualidade. Na faixa de maior valor agregado, entretanto, fatores como a classe da matéria-prima, design, e marca própria possuem maior relevância, apesar dos custos de mão-de-obra serem, também, significativos.

No Brasil há dois principais *clusters* produtores de calçados: Franca, especializada em calçados masculinos e o Vale dos Sinos, especializado em calçados femininos.

A oferta de calçados no Brasil pode ser dividida a partir do porte das empresas e sua forma de atuação. As grandes empresas atuam principalmente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis, com tecnologia mais sofisticada e maiores despesas de



marketing. As médias empresas, especializadas em sapatos de couro (natural) tem atuação voltada principalmente para o mercado externo. As micro e pequenas empresas utilizam-se de processos artesanais e estão mais sujeitas as variações da economia.

Vários estados iniciaram o processo de fabricação de calçados em escala industrial no Brasil a partir da segunda metade do século passado. Um desses estados foi a Paraíba. Graças a sua vocação “coureira” e de algodão, os quais conseguiram se inserir em mercados brasileiros e nas economias mais avançadas do mundo. No estado da Paraíba as cidades que se destacam na produção de calçados são as de João Pessoa, Campina Grande e Patos, onde em João Pessoa predominam as grandes empresas, geralmente vindas através de incentivos fiscais do governo. As cidades de Patos e Campina Grande predominam as pequenas e micro empresas, destas duas sendo a cidade de Campina Grande a que possui um maior número de empresas.

3.2 A formação do setor de calçados em Campina Grande

Não só a partir de sua vocação coureira, mas também de sua posição geográfica privilegiada, entre o sertão e a cidade do Recife, fez com que Campina Grande se constituísse em um dos principais centros produtores de calçados do Brasil e o principal da região Nordeste.

O surgimento da atividade coureira de Campina Grande iniciou-se no ano de 1923 com a criação de Curtumes na cidade, fruto da iniciativa pioneira da família Motta, quando a cidade possuía cerca de 4000 habitantes. (Albuquerque, 1998) Sua produção destinava-se inicialmente à confecção de selas, arreios e rédeas para montarias, muito utilizadas no meio rural. A existência ulterior de um grande rebanho bovino, ovino e caprino na região deu origem a indústria do couro e esta por sua vez, criou as pré-condições para a fabricação de calçados e afins (subprodutos do couro). A vocação histórica para trabalhar com o couro e subseqüentemente com calçados e afins aparece como explicação predominante do desenvolvimento do arranjo produtivo coureiro-calçadista de Campina Grande. A produção do couro de Campina Grande teve seu período de apogeu entre 1940-1954, sobretudo na Segunda Grande Guerra, quando exportavam seus produtos. Nas décadas de 60 e 70 a indústria coureira entra em processo de declínio reduzindo o número de curtumes à metade, isto é atribuído principalmente ao acirramento da concorrência com o Rio Grande do Sul. É também a partir deste período que as atividades de produção de calçados iniciam seu crescimento.

Apesar do seu declínio nos anos 70, Campina Grande ainda mostrou-se ser de relevada importância para o setor. No entanto, a sua importância veio a ser diminuída a partir dos anos 80, fato ocorrido principalmente devido às dificuldades de funcionamento dos curtumes instalados na região.

Hoje temos como uma herança histórica de produção de calçados de Campina Grande um vasto contingente de sapateiros e produtores informais, onde muitos adquiriram experiência na produção de calçados passando-se, de forma geral, em processo de difusão familiar de conhecimentos.

Atualmente, o arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande é composto fundamentalmente por produtores locais de micro, pequeno a médio porte de calçados e artefatos de couro ou de material sintético, sendo grande parte das empresas é de estrutura familiar. Ressalta-se, ainda, a entrada de empresas de fora do arranjo, mais especificamente das regiões Sudeste e Sul, a partir da década de 1980. De fato, na década de 80, duas grandes empresas do sul se instalaram no município, uma produtora nacional de sandálias de material sintético originária do Estado de São Paulo, e uma das maiores produtoras nacionais de



calçados femininos, da região Sul. Esta última se instalou no município em 1983, contudo, em 1997 fechou a fábrica de Campina Grande, de acordo com informações, por não terem sido renovados os incentivos fiscais oferecidos. O que se observa da entrada destas empresas foi que poucas relações intra-arranjo foram promovidas por elas. Na verdade, a dinâmica do arranjo não foi alterada de forma substantiva, mas criaram alguns fatores diferenciais para o mesmo, entre eles a prática de salários maiores do que a média local e a capacitação de maior nível (Pinhanez, 1998).

O arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande até meados da década de 1990 apresentava um quadro de desenvolvimento econômico promissor, com reflexos no município e na região (Pinhanez, 1998). Sua importância pode ser reconhecida a partir de alguns fatores como: i) a articulação de organismos públicos privados objetivando estimular o seu desenvolvimento através de estudos e diagnósticos; ii) A criação de uma universidade Federal na década de 70 para formação de graduação e especialistas; iii) criação de um centro tecnológico de couro e calçado (CTCC) sendo este o único do nordeste; iv) o pioneirismo na atração de incentivos de grandes empresas vindas de outras regiões do país como fornecedores de insumos.

Atualmente, existem cerca de 48 empresas formalmente constituídas e um contingente de cerca de 187 produtores informais no arranjo de Campina Grande.

3.3 Principais Instituições de apoio ao setor.

No setor em estudo, muitas são as instituições que promovem ações de desenvolvimento do arranjo. Dentre estas podemos destacar as seguintes:

- CTCC/SENAI: Criado em 1994, foi resultado de negociações incentivadas por lideranças locais para a implantação de um centro de capacitação tecnológica onde se pudesse trabalhar unicamente com couro e calçado. É o único do tipo da região nordeste;
- SEBRAE: Realizador de diversos projetos para o desenvolvimento do setor entre os quais podemos destacar o projeto Competir, o qual foi feito com o governo do estado e o Projeto Promos, em parceria com uma entidade Italiana;
- UFCG: Destaca-se no setor formando profissionais de diversas áreas tais como medicina veterinária, engenharia química, engenharia agrícola e atua também em pesquisas no setor;
- BNB: A entidade fornece várias linhas de crédito de financiamento. No caso das indústrias, há um programa de apoio ao setor coureiro – calçadista;
- GOVERNO ESTADUAL: Através de programas como o FAIN/CINEP, o estado foi pioneiro na atração de empresas de outros estados através de incentivos fiscais e instalação de infra-estrutura. Outros programas como o Compet (Programa de modernização e Competitividade dos Setores Econômicos Tradicionais do Estado da Paraíba), objetiva articular instituições de fomento e o setor produtivo a colaborar no aumento da competitividade.

Estas Instituições têm contribuído grandemente como o desenvolvimento do setor, seja por meio de projetos ou incentivos, o auxílio dessas instituições devem ser vistas como de grande valor para as empresas do arranjo de calçados de Campina Grande.

4. METODOLOGIA UTILIZADA

Para concretização deste estudo, utilizou-se de aplicação de questionários e realização de entrevistas semi-estruturadas com alguns agentes-chave do arranjo produtivo e observação



não-participante, assim como documentação indireta através de relatórios pré-existentes e bibliografias relacionadas.

Para complementação de informações indispensáveis para a elaboração deste artigo, fez-se necessário ainda, buscar dados em um projeto de pesquisa, que foi desenvolvido simultaneamente com este estudo.

O projeto de pesquisa seguiu a seqüência:

1. Levantamento dos dados secundários (pesquisa bibliográfica);
2. Definição dos Instrumentos de pesquisa (entrevistas e questionários);
3. Realização das entrevistas e aplicação dos questionários;
4. Tratamento e análise dos dados;
5. Elaboração e apresentação do Relatório final do Projeto de Pesquisa.

No projeto de pesquisa buscou-se identificar as relações existentes entre as empresas do setor calçadista em Campina Grande juntamente com seus fornecedores. Alguns questionários foram aplicados principalmente com os proprietários das empresas onde se buscou saber de que maneira a informação flui entre os agentes do arranjo e observaram-se quais os tipos de informações mais relevantes para as suas decisões estratégicas.

Com os resultados obtidos, os autores procuraram identificar no arranjo, como as empresas utilizam seus conhecimentos para criação e implementação de Estratégias de Sobrevivência e de Avanço. Para o alcance deste objetivo foi utilizado como base o modelo sugerido pro Von Krogh *et al* (2001) o qual se apresenta adaptado na tabela abaixo:

Tabela 1: Identificação de ações de estratégia das empresas

| Estratégias de Sobrevivência | Estratégias de Avanço |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. As empresas utilizam seus conhecimentos como estratégias de sobrevivência para sustentar ou elevar o nível de rentabilidade. | 1. As empresas adotam Estratégias de Avanço que garantem os níveis de rentabilidade no futuro. |
| 2. As empresas identificam atuais e potenciais concorrentes que estão começando a implementar estratégias de sobrevivência semelhantes. | 2. As empresas identificam concorrentes que são capazes de implementar estratégias de avanço semelhantes. |
| 3. As empresas identificam suas atuais fontes de vantagens competitivas e sabe como aprimorá-las para sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo. | 3. As empresas têm conhecimento de quais devem ser suas futuras fontes de vantagem competitiva e como torná-las sustentáveis. |
| 4. As empresas retêm o valor e a singularidade dos conhecimentos da empresa e ao mesmo tempo defende-os contra tentativas de imitação ou substituição pelos concorrentes. Transferem conhecimentos exclusivos e públicos entre diferentes produtos, mercados, negócios e unidades organizacionais com mais eficácia que seus concorrentes. | 4. As empresas sabem como criar novos conhecimentos que se transformem em fontes de vantagem competitiva sustentável. Elas conseguem identificar os elementos desses conhecimentos e como tornar esses conhecimentos difíceis de imitar. Sabem como transferir novos conhecimentos entre produtos, mercados, negócios e unidades organizacionais. |

Fonte: adaptado de Von Krogh et al. (2001).



5. ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS

Através dos relatórios existentes sobre o setor, bem como os dados do projeto de pesquisa mostrado na metodologia, foram identificadas algumas ações resultantes de estratégias utilizadas no arranjo. Procurou-se analisar se havia algum tipo de estratégia que levasse em consideração o conhecimento como referencial. Algumas observações ainda foram feitas com referência aos fluxos de informações existentes no arranjo que poderiam facilitar a disseminação de conhecimento entre seus agentes.

1. *Estratégias de Sobrevivência*

Os relatórios pesquisados mostram que a estratégia mais utilizada pelas empresas é voltada a questão de preços com a maioria dos produtos sendo de baixo valor agregado. Devido a esse fato, não se pode observar na maioria do setor o uso de estratégias que sejam voltadas para a melhoria dos níveis de conhecimento, prejudicando a oportunidade da empresa em ter uma melhor rentabilidade com produtos de melhor qualidade e maior valor.

No entanto, as várias instituições de pesquisa e treinamento inseridas no setor colaboram com ações que podem promover um melhor fluxo e geração de conhecimento para o arranjo. Dentre estas instituições podemos destacar o Senai – CTCC, onde se destina a treinar e aperfeiçoar a mão de obra de empresas do setor com os mais atuais processos de produção. Esta instituição é de grande importância para o arranjo o qual muito carece de mão de obra especializada em seus processos produtivos.

Outra instituição de grande valor para o arranjo é o SEBRAE, que além de oferecer treinamentos gerenciais e consultoria às empresas, auxiliam o governo e outras instituições na promoção de projetos de aperfeiçoamento do setor. As ações dessas instituições visam compartilhar seus conhecimentos técnicos e gerenciais para a melhoria dos processos e produtos do arranjo para que as empresas do setor venham a competir com qualidade e produtos de maior valor agregado.

Os estudos mostram também que as empresas preocupam-se muito com a questão de entrada de novos concorrentes no arranjo.

Em informações obtidas através de recentes pesquisas no setor, observou-se que essas instituições não têm uma melhor influência devido à inexistência de uma estratégia de articulação que possibilite a criação de melhores fluxos de conhecimentos entre os atores do arranjo. Embora se verifique um pequeno nível de cooperação e troca de informações entre alguns agentes do setor, principalmente por parte dos fornecedores para com as empresas, ainda assim os potenciais recursos oferecidos pelas instituições são subutilizados pela maioria das empresas do setor. Com isso, vemos que há instituições no setor que poderiam auxiliar as empresas na utilização de seus atuais conhecimentos para aprimorar suas estratégias, porém faltam cooperação e ações de articulação entre as empresas e as entidades do setor.

2. *Estratégias de Avanço*

O uso e criação do conhecimento necessitam de bases sólidas no qual possa atuar. As empresas que não tiverem bem estabelecidas em importantes pilares organizacionais como o de vendas, produção e finanças dificilmente conseguirão significativos resultados com a aplicação de estratégias voltadas ao conhecimento. Dentre a maioria das empresas estudadas, foi observado que poucas têm uma estrutura organizacional bem definida. Quando existe alguma estrutura, esta consiste basicamente em funcionários com pouca especialização cuidando de áreas importantes da empresa como vendas e finanças. Com isso é difícil enxergar



no setor empresas que possuam ações voltadas à criação e disseminação do conhecimento para que o utilizem como estratégias para o futuro.

Contudo, alguns dados do projeto de pesquisa citado anteriormente, mostram que as importantes instituições do arranjo podem contribuir significativamente com uma estratégia que melhore a qualidade de produtos e processos das empresas. Algumas de suas ações promovidas podem melhorar o fluxo de informações e disseminação do conhecimento. Entre estas podemos citar a criação de um pólo calçadista que está em fase de andamento. Esse projeto objetiva construir um distrito com uma ótima infra-estrutura onde alguns produtores de calçados instalarão suas fábricas. Um dos entrevistados do projeto mostrou-se entusiasmado com a construção do pólo e reconheceu que a proximidade dos empresários pode contribuir com uma geração de conhecimento devido a maior proximidade das empresas e a possibilidade de compartilharem informações. Este afirmou, porém que apesar de haver uma maior facilidade na geração de conhecimentos, mostrou a necessidade de haver um órgão que possa articular as operações das empresas do pólo para que efetivamente se consiga vantagens competitivas com a difusão conhecimentos entre as elas.

Há no arranjo uma Universidade Federal que pode servir como importante parceria estratégica para empresários do setor. Pelos relatórios estudados, verificou-se que esta instituição possui um curso de couros e tanantes, e hoje se sabe que este foi modificado para o curso de Engenharia de Produção tendo uma área específica para couros. Tanto este curso como os demais auxiliam em importantes pesquisas sobre o setor as quais podem se transformar significativas estratégias futuras para o arranjo.

3. Um caso a parte

Um caso interessante observado nas pesquisas, foi o de uma pequena empresa de calçados do arranjo fabricante de sandálias femininas de couro. Dentre as empresa entrevistadas esta foi a única que possuía uma estrutura organizacional bem definida com funcionários distintos cuidando de áreas importantes. A empresa em questão alegou que procura obter o máximo de informações de instituições de pesquisa e treinamentos do setor, bem como utiliza os serviços oferecidos pelas instituições. Um dos serviços que esta utiliza é o laboratório do Senai – CTCC, sendo este credenciado pelo INMETRO onde testa seus produtos e recebe um tipo de selo de qualidade. Também se utiliza dos serviços de treinamento de mão de obra oferecido pela instituição onde, dos empresários entrevistados, foi o único que se mostrou disposto a permitir que seus funcionários pudessem fazer cursos para o aperfeiçoamento da linha de produção. Quando indagado se essas ações faziam melhoravam a competitividade de sua empresa este respondeu que sim. Um exemplo citado por ele próprio foi o de suas vendas durante o mês de janeiro de 2005. Este é um período de sazonalidade de vendas para a maioria das empresas do setor, onde muitos deles, pelo pequeno volume de produção, vendem pouco ou mesmo dão férias coletivas a toda a sua linha de produção. O mesmo afirmou que durante este mês, sua empresa produziu calçados femininos de boa qualidade e valor agregado e 80% de sua produção neste mês foi para países Europeus, destacando países como Alemanha e Itália.

Alguns outros pontos importantes observados foram as micro inovações que esta consegue fazer em sua linha de produção, construindo e adaptando algumas máquinas para processos produtivos exclusivos da empresa. O proprietário também reconhece o papel importante de seus funcionários para a empresa, sendo o único dos proprietários entrevistados que premia os trabalhadores de linha de produção por quantidade produzida e também oferece benefícios como cesta básica entre outros. Alguns insumos que não são utilizados por muitos



dos empresários do arranjo devido ao seu alto custo, é um dos principais insumos que ele utiliza principalmente para vendas de exportação. Um desses insumos é o adesivos a base d'água. O entrevistado afirmou que alguns de seus calçados da linha feminina foram fabricados com esse tipo de adesivo, pois ao tentar exportar alguns calçados para a Alemanha, encontrou alguns problemas com as exigências impostas pelo país. Este se achou obrigado a fabricar calçado com um maior valor agregado e alegou que mesmo que ainda esteja em fase inicial de exportações para este país, a sua estratégia é poder criar um nome de qualidade de seus produtos para criar melhores condições para a entrada de outras linhas de calçados no futuro. Com isso ele espera que essa estratégia lhe possibilite uma vantagem sobre os seus concorrentes no futuro com a conquista de clientes nesse país.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de estratégias que privilegiem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as empresa estará sendo brevemente uma prioridade para elas. As organizações que conseguirem atrelar o conhecimento em suas práticas diárias e promover processos de geração de conhecimentos são as que conseguirão sobressair-se diante das grandes mudanças ocorridas no ambiente. O atores arranjo de calçados de Campina Grande possuem estratégias voltadas para os preços com a fabricação de produtos de baixo valor agregado, não conseguindo utilizar os seus conhecimentos como fonte de valor estratégico. No entanto importantes instituições contidas no setor possibilitam que haja uma estratégia bem mais competitiva para o arranjo, baseada na geração e difusão de seus conhecimentos onde as empresas podem melhorar os seus processos e fabricar produtos com maior valor agregado.

É preciso que se viabilizem meios de melhorar as articulações as instituições e empresas do arranjo, sendo esse um grande gargalo no processo de fluxo de informações. As empresas produtoras do setor não utilizam eficientemente os serviços que as instituições de pesquisa oferecem e isso aumenta ainda mais a defasagem de qualidade do arranjo em relação a concorrentes principalmente de outras regiões e países.

Por não haver uma boa estrutura organizacional nas empresas, estas não utilizam estratégias voltadas para a criação de conhecimentos e novos produtos. O que se pode verificar foram alguns casos isolados de pequenas e tímidas inovações vindas de empresas de pequeno porte.

No entanto, algumas ações que estão sendo promovidas por entidades governamentais e instituições de pesquisa mostram uma possível melhoria nas estratégias do setor o que podem acarretar em uma melhoria dos fluxos de conhecimentos e possibilitar uma criação de valor estratégico para o arranjo.

O arranjo produtivo de calçados de Campina Grande ainda precisa estabilizar algumas bases importantes na estrutura organizacional de suas empresas e poder melhorar a utilização de seus conhecimentos em relevantes estratégias tanto no presente como no futuro. A articulação de ações entre as empresas do setor é de grande importância para a melhoria de seus fluxos de informações a fim de se criarem meio de utilizar efetivamente o conhecimento como uma estratégia fornecendo um crescimento sustentável às empresas do setor.



7. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, M. **Trabalho monográfico sobre o setor coureiro de Campina Grande**, Monografia da UEPB, disponível em <http://www.terravista.pt/meco/3447/> Campina Grande/Pb 1998

ARAGÃO, P. O. R. de, Relatório Promos – Arranjos Produtivos de Couros e Calçados de Campina Grande/PB¹, 2003.

COSTA, A. B. da; FLIGESNPAN, F. B. *Avaliação do movimento de realocização industrial de empresas de calçados do Vale dos Sinos*. Mimeo, Porto Alegre, SEBRAE, 1997.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HANSEN, M. T et al. *What is your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, Mar./Apr., p. 106-116, 1999.

HOLANDA, L. B. C., VASCONCELOS, A. C. F., SILVA, R. J. A., SILVA FILHO, J. F., CÂNDIDO, G. A., *Processos de Criação de conhecimento: Um estudo sobre produtores formais de calçados*. Anais do Intempres V Workshop Internacional de Inteligência Empresarial, 2004.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, Rio de Janeiro: 4ª Ed. Editora Campus, 1997.

PINHANEZ, M. (1998) **Training and social Liaisons: Long-Lasting Industrialization in Northeast Brazil's shoe industry**. First year doctoral research paper. International Development and Regional Planning Group - Department of Urban Studies and Planning – Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, May.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I., *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001