

Estratégia e Criação do Conhecimento:

um Estudo Exploratório no Setor
de Confeccões em Campina Grande – PB

Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda¹

Ricardo Jorge Araújo Silva²

RESUMO

O objetivo deste trabalho refere-se à identificação dos tipos de estratégias utilizadas pelas empresas participantes do APL de confeccões, em Campina Grande/PB, segundo o modelo proposto por Von Krogh, Roos e Slocum (1994), que sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégia: sobrevivência e avanço. As estratégias de sobrevivência asseguram a rentabilidade no presente, acentuam os pontos fortes e atenuam os pontos fracos da atual base de recursos e conhecimento da empresa. Já as estratégias de avanço constroem a rentabilidade no futuro, reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos de conhecimentos da empresa. A pesquisa realizada foi caracterizada como um estudo exploratório, tendo sido utilizados os métodos quantitativos e qualitativos, apresentando como resultado a identificação da estratégia de sobrevivência para as 21 empresas e os dois tipos de estratégia (sobrevivência e avanço) para o caso da cooperativa de algodão colorido.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Tipos de estratégia e Arranjo Produtivo Local (APL).

¹ Professor da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. lucyanno@gmail.com

² Professor da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. araujomain@gmail.com

Abstract

The objective of this work is to deal with identification of types of strategies used by LPA participant textile companies of Campina Grande-PB-Brazil, according to Von Krogh, Roos and Slocum (1994) proposed model, where they suggest the existence of two basic strategies types: surviving and advance. The surviving strategies assure present profit, emphasizing the strong points and minimizing the weak ones of the company knowledgement and resource base. On the other hand, the advance strategies build the future profit, reinforce the strong points and try to eliminate the weak ones in the future company knowledgement and resource base. This research is characterized as an exploratory study, using quantitative and qualitatives methods, where the result is the identification of the surviving strategy for the twenty and one companies and both strategies (surviving and advance) for the colored cotton cooperative.

Keywords: Knowledgement management. Types of strategies. Local productive arrangement.

Durante as últimas décadas, as organizações têm passado por inúmeras transformações devido às mudanças ocorridas em todo o mundo, que vêm desde a globalização, com a idéia de livre comércio até o surgimento das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs), que têm 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 perante seus concorrentes e proporcionar a criação de valor para seus clientes.

Com o emprego pelas empresas das TICs, a informação passou a ser obtida de modo mais fácil, sem as grandes limitações geográficas e temporais, o que gerou a elas 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 compõem a empresa precisam fazer com que a informação possa fluir pelos canais de comunicação formais e informais e esse processo deve ser formalizado e bem identificado. 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 empregado para gerar vantagem diante dos concorrentes tanto no presente como no futuro.

As empresas não sobreviverão se não conseguirem atrelar o conhecimento a seus processos diários e considerá-lo como valor estratégico. Von Krogh et al (2001) sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégia: sobrevivência e avanço.

A utilização do conhecimento como estratégia de sobrevivência é aquela que é empregada para proporcionar uma competitividade no presente. Esta estratégia é ligada 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 adotado para prover uma competitividade futura à organização e está ligado diretamente à criação de conhecimentos, bem como à 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 à empresa. Já Nonaka e Takeuchi (1997) destaca outros pontos importantes, como o da interação de conhecimentos entre empresas de arranjos produtivos. Segundo este autor, as interações entre as organizações também devem conter ações para melhorar o fluxo de conhecimento das empresas de um arranjo como um todo, em que todas serão beneficiadas, fazendo com que se crie uma sinergia para a difusão do conhecimento.

Assim sendo, partindo desses pressupostos, o presente trabalho procura identificar no Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções em Campina Grande (PB), a forma como as empresas aplicam seus conhecimentos para incorporá-los a sua estratégia. Para a realização deste trabalho foram consultados alguns relatórios do setor e entrevistas semi-estruturadas com vinte um empresários e/ou administradores, adotando o modelo sugerido por Von Krogh et al (2001).

Além desta parte introdutória, o artigo aborda no seu referencial teórico os principais conceitos sobre Estratégia, Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica do Conhecimento e o Equilíbrio entre as Estratégias de Sobrevivência e Avanço. Em seguida são explicitados os procedimentos metodológicos e após a apresentação e análise dos resultados obtidos, seguida das considerações finais.

Fundamentação Teórica

Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar, que inicialmente não foi empregada no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos, era o general superior, ou generalíssimo, e *strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra”; de Sun Tzu (1988), diz-se que as manobras estratégicas relacionam-se a escolher os caminhos mais vantajosos.

O autor privilegiava aspectos mais humanos do que técnicos na condução da estratégia: liderança, honestidade e moral, combinados com a capacidade de ser flexível e de saber adaptar.

No âmbito administrativo, os diversos autores convergem com o significado dado ao termo estratégia, por exemplo, ao assumir que a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; que a essência da estratégia é complexa, afeta o bem-estar geral da organização, envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo, são puramente deliberadas, existem em diferentes níveis e envolvem exercícios conceituais e analíticos.

Diante das diversas perspectivas de análise sobre o significado de estratégia, o Quadro 1 sintetiza as definições dos principais autores.

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Miles e Snow (1978)	Aborda as atitudes dos gerentes em relação às políticas e ações dos gestores em relação à definição e instituição de estratégias.

Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente.
Andrews (1980)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnell (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmac (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Bethlem(1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
Porter (1980)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Quadro 1: Conceitos e Abordagens sobre Estratégia

Fonte: Vasconcelos et al, 2005.

Explicitados os principais conceitos, o termo estratégia foi estudado e aplicado entre as empresas para obtenção de maiores fatias de mercado na década de 60, por meio das dez escolas de Mintzberg et al (2000), que são:

- A escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A escola do Planejamento – Formulação de estratégia como um processo formal;
- A escola do Posicionamento – Formulação de estratégia como um processo analítico;
- A escola Empreendedora – Formulação da estratégia como um processo visionário;
- A escola Cognitiva – Formulação da estratégia como um processo mental;
- A escola do Aprendizado – Formulação da estratégia como um processo emergente;
- A escola do Poder – Formulação da estratégia como um processo de negociação;
- A escola Cultural – Formação de estratégia como um processo coletivo;
- A escola Ambiental – Formulação da estratégia como um processo relativo;
- A escola da Configuração – Formulação da estratégia como um processo de transformação.

Essas dez escolas estão organizadas em três grupos. As três primeiras são de natureza prescritivas mais preocupadas em definir como as estratégias devem ser formuladas e como o são. As seis escolas seguintes fazem parte do segundo grupo e consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Já o último grupo é composto por uma única escola (configuração), que combina as características de todas as outras escolas.

Gestão do Conhecimento

Em meio à crescente mudança e dificuldades que as organizações vêm enfrentando, a Gestão do Conhecimento tem demonstrado excelente fonte de trabalho que antes era “negligenciada” pelas 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 evolua o conhecimento no desempenho de suas funções. Só a partir da década de 90, contudo, é que a Gestão do Conhecimento atingiu maiores proporções de desenvolvimento. Com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação, principalmente da *Internet*, a disseminação do conhecimento entre organizações e indivíduos tem crescido substancialmente.

Atualmente vários autores têm apresentado definições usuais de Gestão do Conhecimento. Embora não possam afirmar que possuem uma definição completa, todos geralmente definem a 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.

Gestão Estratégica do Conhecimento

A Gestão Estratégica do Conhecimento compreende o equilíbrio entre o capital intelectual da empresa e os seus ativos intelectuais. Compreende por ativos intelectuais os produtos que a empresa tem relacio-

nado com o uso do conhecimento. Entre estes podemos citar patentes, produtos e serviços inovadores, etc. O aproveitamento dos ativos intelectuais juntamente com a gestão do capital intelectual proporciona vantagem estratégica diante dos concorrentes.

Muitas soluções podem ser utilizadas para a aplicação de estratégias a fim de que a Gestão do Conhecimento possa efetivamente ser adotada. É possível 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 voltadas para a criação do conhecimento com o fim de proporcionar vantagem competitiva sustentável à 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*, como a comunidade local, os empregados e o governo (Von Krogh et al, 2001). As estratégias de sobrevivência também buscam dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, mediante a alavancagem dos efeitos da experiência e/ou das economias de escopo, e preparam a empresa para reagir aos possíveis substitutos de seus produtos (Fajey; Nraynan, 1986).

As formas de instilar esses conhecimentos existentes podem ser realizadas por meio 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, novas estruturas 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. O propósito delas é tirar proveito de futuras oportunidades de negócios e neutralizar os efeitos de futuras ameaças nesse ambiente (Von Krogh et al, 2001). Elas são típicas de setores emergentes, como Tecnologia da Informação, serviços financeiros e telecomunicações.

As estratégias de avanço identificam os concorrentes potenciais e a reação provável deles às iniciativas da empresa, promovem a criação de novos conceitos de produtos e serviços e mostram como melhor posicionar os produtos no mercado, em comparação com os concorrentes (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, redução 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.

Equilíbrio entre as Estratégias de Sobrevivência e de Avanço

As empresas têm como um grande desafio a preocupação em criar fontes de vantagens competitivas para o seu futuro. Seus gestores fazem a opção pela utilização de estratégias de sobrevivência por causa das situações concretas de medo, ansiedade e ameaça à auto-imagem. Sendo assim, compreendem a necessidade de pensar no futuro, porém acreditando que a adoção de estratégias de avanço e a criação de novos conhecimentos trará grandes riscos para a empresa.

Diante de um ambiente altamente competitivo e que passa por constantes mudanças, tanto nos ambientes internos como nos ambientes externos, as empresas devem adotar as estratégias de avanço, aliadas às atuais estratégias de sobrevivência, dessa forma adquirindo vantagens competitivas perante seus concorrentes. Em geral, o equilíbrio cuidadoso entre estratégias de avanço e de sobrevivência permitirá que a empresa se prepare para o desaparecimento das fronteiras setoriais, para mudanças inesperadas no setor, para a rápida desvalorização dos atuais conhecimentos e competências e para a obsolescência dos produtos e serviços existentes (Von Krogh et al, 2001).

Um desequilíbrio entre estas duas estratégias pode causar a gerência de visões “míopes” e rígidas sobre o setor e o mercado. As estratégias de sobrevivência e de avanço proporcionam vantagens competitivas distintas, baseiam-se em fontes específicas de vantagem competitiva e impõem diferentes demandas em termos de conhecimento. Assim sendo, o equilíbrio adequado entre elas é fundamental.

Uma vez que boa parte da visão dos executivos de alto nível talvez se fundamente na experiência do passado, a alta administração nem sempre é o grupo mais sintonizado com as necessidades do negócio no futuro. No processo de identificação das demandas de conhecimento da empresa no futuro, é preciso ouvir “muitas vozes”. A perspectiva ampla sobre mudanças potenciais aumentará a conscientização da equipe gerencial quanto a possíveis cursos de ação. Nesses casos, convém ampliar as perspectivas da equipe gerencial com a visão de jovens participantes que cultivem idéias não-convencionais.

A formulação de estratégias de avanço requer escala. No começo, a equipe gerencial deve analisar o conhecimento em categorias amplas, a fim de propiciar perspectivas mais completas sobre possíveis estratégias de avanço. Essas categorias amplas são capazes de orientar processos de diferenciação cada vez mais refinados.

As conversas sobre estratégia são recursos valiosos para a empresa e representam o berço do futuro. Devem ser registradas de alguma forma, alocando-se tempo para reflexões coletivas a respeito dos temas e resultados.

Em geral, desvencilhar-se da armadilha do passado é fundamental para a formulação bem-sucedida de estratégias de avanço. O desafio para os gerentes é conseguir o equilíbrio entre pensamento de sobrevivência e pensamento de avanço na prática diária, honrando o passado e trabalhando sua visão de futuro.

O Arranjo Produtivo Local (APL) de Confeções em Campina Grande

O arranjo produtivo local de confeções de Campina Grande – PB tem suas origens em uma associação de confeccionistas, em 1981. Essa associação teve como pioneiras 11 costureiras que pretendiam evoluir de um trabalho doméstico para uma atividade comercial.

O Sebrae trabalhou com esse grupo de costureiras oferecendo treinamento no Senai-RN (Natal). Diante dessa iniciativa conjunta das costureiras e Sebrae, formou-se na Fiep o Sindicato da Indústria e Comércio do Estado da Paraíba/Sinvest. O principal objetivo era buscar um perfil de mercado distinto para segmentos de renda média com seu novo pólo da moda.

Em 1982 já era perceptível um pequeno aglomerado de empresas, “as chamadas fundo de quintal”, no entanto não havia estratégia e mecanismos adequados para fazer a comercialização da produção. É nesse período que foi criado o centro de comercialização Luiza Motta.

Após dois anos, em 1984, entra em operação o Centro Comercial de Ação Luiza Motta, em Campina Grande – PB, reunindo empresas de confeções e calçados num mesmo espaço. Esse espaço significou uma

mudança radical em termos de comercialização na história da cidade, uma vez que em 1981 existiam 11 empresas e nesse período da inauguração do centro Luiza Motta chegou a 142, de acordo com o cadastro da Fiep. Em 1997 o Centro Comercial Luiza Motta deixa de ser administrado pelo Sebrae, passando por uma drástica mudança, e transforma-se em *shopping*, atraindo estabelecimentos de fora da indústria de vestuário e calçados de Campina Grande.

Em 2003, após cinco anos, observam-se mudanças na dinâmica dos agentes institucionais (governo federal e prefeitura municipal, Sebrae, CTCC, Cinep) para com o APL de confecções de Campina Grande, gerando projetos de melhorias em infra-estrutura – pólo têxtil-confecção, reestruturação do escritório do Sebrae-CG e a produção de roupas com algodão colorido.

Diante das informações iniciais do APL de confecções e do entendimento do seu funcionamento e relações com as instituições de apoio, o próximo tópico apresentará as principais características relacionadas ao perfil das empresas pesquisadas.

Perfil das Empresas que Constituem o APL de Confecções em Campina Grande – PB

As empresas formais do APL de confecções, em Campina Grande (PB), estão cadastradas nas instituições que dão apoio ao APL, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1: Número de Empresa Participante do APL Campina Grande

<i>Instituições</i>	<i>Cadastradas</i>	<i>%</i>
Fiep (1997)	98	73,68
Sindvest (2002)	35	26,32
TOTAL	133	100

Fonte: Cavalcanti Filho; Moutinho (2004)

Os dados encontrados na Fiep sobre o cadastro de empresas datam de 1997, com 98 empresas formais. Já no Sindvest os dados datam de 2002, tendo 35 empresas cadastradas. Essa redução do número de empresas aponta para as crises econômicas enfrentadas no APL (principalmente no segundo mandato do governo Fernando Henrique Cardoso – FHC), a saída do escritório do Sebrae – CG para João Pessoa – PB e a entrada das grifes do Sudeste no *Shopping Luiza Motta*.

Em relação ao surgimento do APL de confecções, ele data de 1979 e sua mais antiga empresa, ainda em funcionamento, foi fundada em 1981. As empresas que surgiram entre 1981 e 1983 são chamadas de primeira geração, enquanto que as de 1992 a 1996 são denominadas de segunda geração. A idade média das 21 empresas localizadas por essa pesquisa está em torno dos 12 anos.

Já a quantidade total de empregados nas empresas do APL é de 346, com média de 16 funcionários por empresa. Desses 346, 81,8% constituem-se de empregados formais, 10% de sócios e os demais 8,2% são estagiários e familiares sem contrato formal.

De acordo com Cavalcanti Filho e Moutinho (2004), o aproveitamento de uma mão-de-obra habilidosa e a engenhosidade empresarial, juntamente com o aprendizado do tipo *learning-by-watching*, que é a observação do *design*, do estilo de novos produtos e do *layout* das lojas dos concorrentes, têm permitido acompanhar as coleções nacionais e internacionais. Esse aprendizado imitativo permitiu que o APL se especializasse na confecção de moda íntima, feminina e infanto-juvenil, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Linha dos Principais Produtos Fabricados

<i>Número de Empresas</i>	<i>Segmento</i>	<i>%</i>
7	Infanto-juvenil	33
5	Moda feminina	24
2	Moda íntima	9
1	Moda praia	5
1	Camisaria	5
1	Boné e camisa para publicidade	5
2	Fardamento	9
1	Jeans adulto	5
1	Confecções em geral	5
TOTAL = 21	–	100

Fonte: (Cavalcanti Filho; Moutinho, 2004)

Já o padrão de qualidade não alcança os níveis exigidos pelo mercado nacional sofisticado e internacional. No geral, a produção do APL é comercializada em lojas próprias, com raras exceções em lojas de *shopping* e supermercados da região.

Metodologia da Pesquisa

O método de pesquisa desenvolvido busca aliar as concepções teóricas relativas ao tema e as necessidades práticas da coleta de dados. A pesquisa pode ser caracterizada como sendo um *estudo exploratório*, definido por Marconi e Lakatos (1990) como sendo o tipo de pesquisa em que, a partir de um problema formulado, familiariza o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos. Para os fins desta pesquisa, foram utilizados métodos *quantitativos e qualitativos* para analisar todas as inter-relações entre as variáveis pesquisadas.

Em função dos objetivos propostos foram necessárias evidências empíricas secundárias, principalmente qualitativas, sobre a forma como as empresas participantes do APL de confecções utilizam seus conhecimentos para incorporá-los a sua estratégia.

Foram consultados relatórios de pesquisas realizadas no APL de confecções em Campina Grande (PB), com destaque para Cavalcanti Filho e Moutinho (2004) e Viana (2005), além da utilização do modelo apresentado no quadro 2, o qual inclui questões relacionadas ao conjunto de variáveis, consideradas muito importantes para cada tipo de estratégia (Estratégias de Sobrevivência e de Avanço), adaptado de acordo com a perspectiva de Von Krogh et al (2001), de forma que se buscasse no arranjo, como as empresas (por meio dos 21 empresários e/ou administradores) e a cooperativa de algodão colorido, utilizam seus conhecimentos para criação, implementação e equilíbrio entre as Estratégias de Sobrevivência e de Avanço.

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 criar estratégias de sobrevivência semelhantes?	2. As empresas identificam concorrentes que são capazes de criar Estratégias de Avanço semelhantes?
3. As empresas identificam suas atuais fontes de vantagens competitivas e sabem 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 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?

Quadro 2: Identificação de Ações de Estratégia das Empresas

Fonte: Von Krogh et al (2001)

Com a utilização da metodologia proposta por Von Krogh et al (2001), os gerentes podem começar a dedicar parte de seu tempo para “o rompimento de fronteiras” (Estratégias de Sobrevivência) e passam a pensar em idéias não convencionais sobre como desenvolver o setor ou ambiente competitivo (Estratégias de Avanço).

Diante dessa nova mentalidade, os grupos gerenciais partem para estruturar e formular as estratégias em torno de exercícios de sobrevivência e avanço, definindo horizontes estratégicos de curto e longo prazos.

Já a escolha das empresas que compõem a amostra desta pesquisa é semelhante à amostra identificada no relatório sobre o setor de confecções em Campina Grande-PB, de Cavalcanti Filho e Moutinho (2004).

Considerando que o conjunto das empresas que formam o APL na região é homogêneo, ou seja, não existem diferenças significativas entre elas em termos de perfil, formas de atuação e níveis de competitividade, para a definição da amostra da pesquisa optou-se pela amostragem não probabilística do tipo intencional. Nesse sentido, a população é composta de acordo com o Quadro 3.

Empresas	Cadastradas	Localizadas
	133	21
Cooperativa	1	1

Quadro 3: População e Amostra da Pesquisa

Fonte: Cavalcanti Filho; Moutinho, 2004

A população é de aproximadamente 133 empresas cadastradas. Já as empresas localizadas e pesquisadas são 21, que correspondem a 16% do total da população. Assim, do total de empresas localizadas e pesquisadas, aproximadamente 33% são pequenas empresas e os demais 67% compõem as microempresas, uma vez que as médias e grandes empresas não compõem de fato o APL em estudo.

Resultados

Seguindo o modelo adaptado de Von Krogh et al (2001) e das informações secundárias obtidas nos relatórios de pesquisa existentes sobre o setor, foi identificado o tipo de estratégia utilizada nas empresas participantes do Arranjo Produtivo de Confeccões.

Procurou-se analisar se a estratégia adotada pelas empresas levava em consideração o conhecimento como referencial, por meio das oito perguntas contidas no modelo (quatro para Estratégia de Sobrevivência e quatro para Estratégia de Avanço). Algumas observações ainda foram realizadas com referência aos fluxos de informações existentes no arranjo que poderiam facilitar a disseminação de conhecimento entre seus agentes.

Estratégias de Sobrevivência

Com a análise das respostas dadas pelos empresários e/ou administradores das 21 empresas que compõem o APL de confeccões em Campina Grande-PB, foi possível identificar o tipo de estratégia utilizada. Para Estratégia de Sobrevivência os resultados foram:

1. As empresas utilizam seus conhecimentos como estratégias de sobrevivência para sustentar ou elevar o nível de rentabilidade?

Resposta. Sim, de um modo geral as empresas utilizam o seu conhecimento para elaborar estratégias de sobrevivência. Quando não dispõem do conhecimento necessário para aumentar seus níveis de rentabilidade, elas buscam no aprendizado do tipo *learning-by-watching* (conhecimento externo), que é a observação do *design*, do estilo de novos produtos e do *layout* das lojas dos concorrentes, para recompor essa falta.

2. As empresas identificam atuais e potenciais concorrentes que estão começando a instituir estratégias de sobrevivência semelhantes?

Resposta. Sim, as empresas pesquisadas identificam as suas concorrentes que estão pondo em prática estratégias de sobrevivência, sempre vinculando esse tipo de estratégia com a estratégia baseada nos custos.

3. As empresas identificam suas atuais fontes de vantagens competitivas e sabem como aprimorá-las para sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo?

Resposta. Não, para as empresas do setor de confecções de Campina Grande a única fonte de vantagem competitiva está na redução de custo para conseqüentemente, apresentarem um preço competitivo. As empresas vão aprimorando e sustentando essa vantagem de acordo com as mudanças do mercado.

4. As empresas retêm o valor e a singularidade dos conhecimentos e ao mesmo tempo os defendem 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?

Resposta. Não, devido ao fato de haver uma grande rotatividade de funcionários entre as empresas do APL, o conhecimento é difundido, havendo facilidade de imitação ou substituição (acontece de maneira informal). Já em relação à transferência de conhecimento de maneira formalizada, as empresas tendem a retê-lo, não conseguindo transferir com eficácia como os seus concorrentes.

A pesquisa revelou que de um modo geral a estratégia mais empregada pelas empresas é a de sobrevivência, tendo como base a estratégia baseada nos custos, com a maioria dos produtos sendo de baixo valor agregado. Devido a esse fato, não se pôde 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 maior qualidade e maior valor.

Estratégias de Avanço

Para a utilização eficiente da Estratégia de Avanço, o uso e a criação do conhecimento necessitam de bases sólidas nas quais possam atuar. As empresas que não estiverem 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. O modelo de Von Krogh et al (2001) para esse tipo de estratégia sugere quatro questionamentos, que foram obtidos nas empresas pesquisadas, tendo como resultados:

1. As empresas adotam Estratégias de Avanço que garantem os níveis de rentabilidade no futuro?

Resposta. Não, as empresas pesquisadas não utilizam Estratégias de Avanço. As que formalizam algum tipo de estratégia é por curto prazo.

2. As empresas identificam concorrentes que são capazes de instituir Estratégias de Avanço semelhantes?

Resposta. Não, todas as empresas pesquisadas não têm nenhum conhecimento sobre se suas concorrentes possuem Estratégias de Avanço. A base para formulação de algum tipo de Estratégia de Sobrevivência é sempre voltada aos custos.

3. As empresas têm conhecimento de quais devem ser suas futuras fontes de vantagem competitiva e como torná-las sustentáveis?

Resposta. Não, a única fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas pesquisadas está no custo baixo, que seja acessível à população da Paraíba.

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 torná-los difíceis de imitar? Sabem como transferir novos conhecimentos entre produtos, mercados, negócios e unidades organizacionais?

Resposta. Não, a criação do conhecimento ocorre de maneira não formalizada, ficando a cargo de poucas pessoas (técnicos e funcionários da linha de produção), não gerando nenhuma fonte de vantagem competitiva sustentável. Alguns desses novos conhecimentos não são adotados ou são transferidos para outras empresas (demissão de funcionários).

Agentes Institucionais e o Equilíbrio Entre as Estratégias de Sobrevivência e de Avanço

Os vários agentes de apoio do APL tentam colaborar com ações que podem promover um melhor fluxo e geração de conhecimento e, conseqüentemente, melhores estratégias de sobrevivência e de avanço para o arranjo, conforme descrito no Quadro 4.

Agentes	Identificação	Formas de Interação
Clientes	Consumidores, <i>Shopping Luiza Motta</i> , <i>Shopping Sebrae</i> em João Pessoa, governos municipal e estadual.	Troca de informações, perfil de demanda, sazonalidade, preços, moda, local de comercialização, etc.
Fornecedores	Empresas de fiação, aviamentos e tecelagem.	Características técnicas dos insumos e componentes, trocas de informações técnicas, contratos e parcerias, etc.
Sindicatos, Associações e Federações	Sindicato dos trabalhadores, Fiep, associação dos MPÊs de Campina Grande, sindicato das empresas de confecções da Paraíba, Instituto Casaco de Couro.	Difusão de informações tecnológicas e mercadológicas: apoio legal e institucional. Promoção dos cursos e eventos técnicos e comerciais, feiras, articulação política e planejamento estratégico.
Centro de Pesquisa Tecnológica	Centro nacional de pesquisa do algodão/Embrapa – Campina Grande, laboratório de confecções e vestuário (Labvest) do centro de tecnologia de couro e calçado (CTCC).	Pesquisa e desenvolvimento de tecnologia para o algodão colorido/projeto cultivar BRS 200. Pesquisa de aspectos ligados a design, modelagem, produção e qualidade, concentrando-se em produtos de algodão colorido, englobando roupas, acessórios e decoração.
Órgãos Públicos	Cinep, Sebrae, Senai, Sine, IEL, Secretaria Municipal da Indústria e Comércio de Campina Grande.	Financiamento de cursos para treinamento empresarial e de mão-de-obra, apoio ao desenvolvimento de capacitação tecnológica, projetos inovadores, treinamento de mão-de-obra.

Atores Políticos	Governo estadual e municipal, agrupamentos políticos locais.	Elaboração e efetivação de programas e políticas públicas, articulação interinstitucional entre esferas do poder, mobilização de recursos humanos, econômicos e financeiros.
Universidades	UFPB, UFCG, UEPB.	Formação de recursos humanos qualificados, pesquisa e atividades de extensão.
Agentes Financeiros	Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Ceape-PB.	Financiamento de capital de giro, empréstimos em capital físico, microcrédito.

Quadro 4: Atores do APL e as Formas de Interação

Fonte: Cavalcanti Filho; Moutinho, 2004

Embora se verifiquem pequenos níveis de cooperação e troca de informações entre empresas e alguns agentes, principalmente por parte dos fornecedores para com as empresas, ainda assim os potenciais recursos oferecidos por essas instituições são subutilizados pela maioria das empresas do setor.

Diante disso, é identificado que as instituições estão presentes e poderiam auxiliar as empresas na utilização de seus atuais conhecimentos para aprimorar suas estratégias, porém falta cooperação e ações de articulação entre as empresas e as instituições.

Utilização dos Dois Tipos de Estratégias – O Caso da Cooperativa de Algodão Colorido

Por intermédio das informações secundárias obtidas nos relatórios de Cavalcanti Filho e Moutinho (2004) e Viana (2005), foi possível compreender a formação e instituição das Estratégias de Sobrevivência e de Avanço em todo o período de formação e desenvolvimento da cooperativa de algodão natural. Os tópicos a seguir demonstram o uso e alternância das estratégias no desenvolvimento da cooperativa.

- Formação em 1997, na cidade de Campina Grande-PB, do consórcio de empresas locais de confecções. Estas organizações enfrentavam dificuldades para permanecer no mercado e, para evitar o encerramento de suas atividades, estabeleceram uma estratégia cooperativa – *Estratégia de Sobrevivência*.

- 1997 – Utilização de estratégias para obter ganhos de escala na compra coletiva de matéria-prima a preços mais vantajosos e facilidade de financiamentos em instituições bancárias, tendo como avalistas empresas do próprio consórcio, superando a barreira da inadimplência individual no Serasa – *Estratégia de Sobrevivência*.
- A partir do surgimento da alternativa do algodão colorido na Paraíba, o consórcio evoluiu para uma estratégia competitiva ainda mais ousada: a criação, em 2000, de um consórcio de exportação de confecções, contando com o apoio da Apex (órgão do governo federal que apóia os consórcios para exportação), tendo o conceito de produto natural como diferencial competitivo, e o algodão colorido como matéria-prima-chave – *Estratégias de Avanço*.
- Utilização da denominação *Natural Fashion*, tendo o apoio e a cooperação da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, Senai e Sebrae. A criação da associação baseou-se na convicção de que existe para o produto um grande mercado potencial no exterior, principalmente na Europa, onde é crescente o mercado para produtos ecologicamente corretos – *Estratégias de Avanço*.
- Criação do Instituto Casaco de Couro (ICC) com objetivo de articulação e formalização dos grupos econômicos e instituições de apoio. Composto pelo Sindvest, Senai, BNB, Embrapa, Sebrae e governo do Estado, o ICC possui estatuto próprio e sede na Fiep, tendo iniciado suas atividades em abril de 2002. *Estratégias de Sobrevivência e Avanço*.
- Utilização, pelas oito MPEs que compõem o consórcio, do algodão branco colorido artificialmente para desenvolver as linhas de produtos tradicionais, comercializados no próprio Estado – *Estratégias de sobrevivência*.
- 2004 – Parceria do consórcio com os 53 “clubes de mães” em Campina Grande com objetivo de incrementar a sua produção de confecções com a técnica do bordado, proporcionando ao produto maior valor agregado e uma maior identidade local – *Estratégia de Avanço*.

Pelo exposto, constata-se que existe um equilíbrio entre as Estratégias de Sobrevivência e de Avanço adotadas pelo consórcio *Natural Fashion*. Tal equilíbrio permite que a empresa esteja preparada para o desaparecimento das fronteiras setoriais, para mudanças inesperadas no setor, para a rápida desvalorização dos atuais conhecimentos e competências e para a obsolescência dos produtos e serviços existentes.

Considerações Finais

O emprego de estratégias que privilegiem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as empresas, atualmente deve ser uma prioridade para elas. As organizações que conseguirem inserir o conhecimento em suas práticas diárias e promover processos de geração de conhecimentos são as que conseguirão sobressair diante das grandes mudanças ocorridas no ambiente.

As empresas do APL de confecções, em Campina Grande-PB, possuem estratégias voltadas para os preços (sobrevivência) com a fabricação de produtos de baixo valor agregado, não conseguindo utilizar os seus conhecimentos como fonte de valor estratégico. Importantes instituições contidas no setor (cd. Quadro 4), entretanto, podem possibilitar que hajam ações bem mais competitivas para o arranjo, baseadas na geração e difusão de seus conhecimentos, possibilitando às empresas melhorar os seus processos e fabricar produtos com maior valor agregado.

É preciso viabilizar meios de melhorar as articulações entre as instituições e empresas do arranjo, sendo este 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 do país.

Por não haver uma boa estrutura organizacional nas empresas, estas não utilizam estratégias voltadas para a criação de conhecimentos. O que se pôde verificar foram alguns casos isolados de inovações vindas do consórcio *Natural Fashion*.

Algumas ações que estão sendo promovidas por entidades governamentais e instituições de pesquisa, no entanto, sinalizam para uma possível melhoria na formulação e adoção das estratégias nas empresas e que podem significar em melhores fluxos de conhecimentos e possibilitar uma criação de valor estratégico para o APL.

O arranjo produtivo de confecções ainda precisa estabilizar algumas bases importantes na estrutura organizacional de suas empresas para 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 criar meios de empregar efetivamente o conhecimento como uma estratégia, fornecendo um crescimento sustentável às empresas do setor.

Referências

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- ANSOFF, I. A.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. *Arranjo produtivo de micro e pequenas empresas de confecções em Campina Grande*. UFPE/UFRJ, 2004.
- CHANDLER JR., A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T Press, 1962.
- DESSLER, G. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. Prentice-Hall, 1980.
- FAJEY, L.; V. K. NRAYNAN. *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul. Minn.: West Publishing, 1986.

- HANSEN, M. T et al. What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, p. 106-116, mar./apr. 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978. p. 3-30.
- MINTZBERG, H.; BRUCE, A; JOSEPH, L. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1997.
- OHMAE, K. 1998. *Gerenciando em um mundo sem fronteiras*. In: MONTGOMERY, C. 1998.
- PORTER, M. (Eds.). *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUN TZU. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa de.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em Pequenas e Médias Empresas: um estudo exploratório. XII Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 12., 2005, Bauru. *Anais...* Bauru, SP, 2005.
- VIANA, E. L. F. *A indústria têxtil e de confecções no Nordeste: características, desafios e oportunidades*. Fortaleza: Editora Banco do Nordeste do Brasil, n. 6, 2005.
- 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.
- VON KROGH, G.; ROOS, J.; SLOCUM, K. An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, 1994.

Recebido em: 24/10/2006

Aceito em: 25/08/2007