

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Plataformas do conhecimento

*Novos papéis para a
Ciência da Informação*



NÚMERO 32 • 2008
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
CRIE/COPPE/UFRJ
ISSN 1517-3860



Globalização
de empresas
*Integração global
e adaptação
local como proxy
do custo de
transação*

Universidades
corporativas
*Um modelo
conceitual para
apoiar a criação
de UCs*

Setor têxtil
*Desafios para
a inserção na
economia global*

1 Editorial

Área temática: globalização e internacionalização de empresas

A partir de pesquisa empírica realizada com 104 subsidiárias brasileiras de multinacionais, Thelma Rocha, Frederico A. Turolla e Érika R. Monteiro analisam a Teoria da Estratégia Global de forma relacionada à abordagem da Teoria dos Custos de Transação.

Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro

Flavio da Silveira Bruno analisa iniciativas empreendidas pelo setor têxtil desde a década de 1990, apontando vetores que devem ser mobilizados para adequar a estrutura atual do setor às novas condições do mercado internacional.

2 As plataformas do conhecimento

Carlos Nepomuceno, consultor especializado em Planejamento Estratégico em Internet, identifica e conceitua, através da história, os sistemas hegemônicos cujo núcleo central são tecnologias de informação e comunicação, chegando até os atuais ambientes colaborativos na Internet e as mudanças que trazem para a Ciência da informação.

21 Um modelo conceitual para apoiar a criação e evolução das universidades corporativas

Viviane Cunha Farias da Costa, Janice de Oliveira Sampaio e Jano Moreira de Souza apresentam o Modelo 3M, baseado nas visões estratégicas – motivo, modelo e momento – que devem ser priorizadas nas iniciativas de criação e evolução de UCs. O modelo favorece a obtenção de soluções únicas e exclusivas para cada organização.

Resenha

Editorial

Em outubro de 2008 o Crie fez 10 anos, e comemora essa data com todos os leitores da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL. Nesse período, o Crie cresceu e se expandiu, desenvolvendo dezenas de projetos em empresas públicas, privadas e organizações do terceiro setor. Capacitamos mais de 500 profissionais em nossa pós-graduação em inteligência empresarial, em mais de 25 turmas do MBKM (Master on Business and Knowledge Management), além de dezenas de seminários e cursos e, agora, 32 edições da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

O conteúdo a seguir busca refletir esse movimento de expansão, falando de globalização e internacionalização, e dos capitais necessários para atingir esses mercados, por meio da gestão do conhecimento e do aprendizado contínuo.

O artigo-âncora é de autoria do professor e pesquisador Carlos Nepomuceno, que atualmente coordena o Instituto de Inteligência Coletiva. Ele apresenta o conceito de “plataformas de conhecimento”, sistemas que têm como núcleo central as tecnologias de informação e comunicação. Traz à tona questões relativas à “entropia” nos sistemas de armazenamento, e a necessidade de profissionais e pesquisadores estarem preparados para lidar com redes cada vez mais complexas de conhecimento.

O artigo seguinte, de Thelma Rocha, Frederico A. Turolla e Érika R. Monteiro, trata de globalização e internacionalização de empresas, e é fruto de uma pesquisa empírica sobre o processo

de transferência de conhecimento na área de *marketing* com 104 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. Os autores propõem estabelecer um elo entre as teorias da Estratégia Global e dos Custos de Transação e com isso, desenvolver uma nova forma para mensurar custos de transação.

Motivo, Modelo e Momento são os três “M” que dão título ao modelo apresentado por Viviane Cunha Farias da Costa, Jonice de Oliveira Sampaio e Jano Moreira de Souza para a criação e condução de universidades corporativas (UCs). Nesse artigo, eles fundamentam a manutenção das UCs como entidades integradas aos objetivos da empresa-mãe, para que sejam capazes de promover a inovação e a gestão do conhecimento organizacional em um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

O artigo de Flavio da Silveira Bruno trata da questão da inovação do setor têxtil e de confecção brasileiro, que busca adequar seu modelo de produção à nova ordem global. O estudo “Estratégias para a competitividade global da cadeia têxtil e de confecção brasileira”, realizado pelo Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica do Senai-Cetiqt, serve de base para a discussão.

Esperamos que a leitura desse número proporcione a vocês, leitores, uma experiência que ultrapasse a informação e gere conhecimento.

Boa leitura!

Os Editores

As plataformas do conhecimento

Aos profissionais e pesquisadores que, no futuro, lidarão com sistemas complexos de conhecimento

Carlos Nepomuceno

O presente artigo¹ pretende identificar e conceituar, através da história, as plataformas de conhecimento, sistemas hegemônicos que têm como núcleo central tecnologias de informação e comunicação: a fala, a escrita, o livro impresso, o computador, a Internet e as atuais ferramentas colaborativas. Por serem mais dinâmicas e plurais na circulação de idéias, essas plataformas favorecem e atraem, como ímã, os setores mais dinâmicos, sociais e econômicos, influenciando, com o tempo, a maneira pela qual organizamos a sociedade. Iremos detalhar as características, movimentos e entropias dessas plataformas e aplicar esse ferramental na passagem da plataforma do livro manuscrito ao impresso, como base para o estudo posterior da Internet. O tema será abordado de maneira prospectiva, pois faz parte do trabalho acadêmico da produção da tese do autor, em andamento, que tem como questão central a compreensão dos ambientes colaborativos da Internet e que mudanças devemos promover na Ciência da Informação para lidar com essa nova realidade. Sugestões e críticas ao longo do processo são extremamente salutares e bem-vindas.

PALAVRAS-CHAVE

Plataformas de Conhecimento; Sistemas de Conhecimento; Entropia; História da Informação e do Conhecimento.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a visão sistêmica tem dado lugar a outras abordagens teóricas para a compreensão de alguns fenômenos informacionais da atualidade e, em especial, a Internet. “A rede é um receptor epistêmico ou um cristalizador eis por que tomou, atualmente, o lugar de noções outrora dominantes, como o sistema ou a estrutura” (MUSSO, 2004). Apesar de concordarmos que não podemos analisar a Internet sem o aprofundamento do conceito de rede, consideramos que a Web² não deixa de ser rede por estar em um sistema, nem o sistema deixa de ser sistema por estar em rede. Será necessário, entretanto, seguir um longo percurso para defender essa idéia.

Primeiro, assim, deixar claro o papel do profissional e cientista da informação como “mediadores do processo de geração de conhecimento” e não mais como “recuperadores de informação”.

Depois, recolocar a visão sistêmica, seu movimento dinâmico e permanente e suas eventuais crises, que passaremos a chamar de entropias.³

Aplicar ainda esses conceitos nos sistemas de conhecimento e, por fim, detalhar os sistemas hegemônicos de conhecimentos, que optamos por chamar de plataformas de conhecimento.

Por fim, detalhar suas engrenagens, crises e mudanças de formato.

DOS “RECUPERADORES DE INFORMAÇÃO” AOS “MEDIADORES DO CONHECIMENTO”

Em artigo de 1997, Barreto demarcava a necessidade de uma mudança de pensar e agir da Ciência da Informação em função de duas novas condições: (i) um modelo teórico em mudança, no qual a relação entre a informação e o conhecimento é privilegiada; (ii) tecnologias intensas em inovação modificam, também, as

condições de produção, distribuição e uso da informação, com novos reposicionamentos, que afetam, como resultado, todos os atores do setor de informação, assim como os seus relacionamentos (BARRETO, 1997).

O pesquisador defendia a necessidade de ampliar a visão do campo de ação da Ciência da Informação deixando o foco central em Sistemas de Recuperação de Informação (*Information Retrieval System*), já que “os sistemas de recuperação

*Em uma sociedade que
estende a teia de sua
rede aos quatro cantos
do mundo, os cientistas
da informação devem
acrescentar à reconhecida
função de “mediadores”
a de “facilitadores”
da comunicação do
conhecimento.*

da informação obedeciam a um rígido formalismo técnico e reducionista, que serviu aos propósitos de gerenciamento e controle da informação em determinada situação” (BARRETO, 1997).

Argumentava que “o objetivo da informação e de suas unidades gestoras é promover o desenvolvimento do indivíduo de seu grupo e da sociedade através dos sistemas de produção do conhecimento” (BARRETO, 2007).

Para ele, conhecimento é toda a alteração provocada no estado cognitivo do indivíduo, isto é, no seu estoque mental de saber acumulado, proveniente de uma

interação positiva com uma estrutura de informação. E desenvolver uma forma ampla e geral, como um acréscimo de bem-estar, um novo estágio de qualidade de convivência que seria alcançado através da informação (BARRETO, 1997).

O autor propôs, também, uma nova meta a ser perseguida pelos profissionais e cientistas da informação: a passagem de recuperadores para mediadores do conhecimento, por meio de pesquisas e atividades que visem levar a informação à “geração de conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convivência” (BARRETO, 1998). Segundo o autor, o papel da Ciência da Informação era e continua sendo o de permitir e facilitar que o ciclo do conhecimento se complete e se renove infinitamente, através do seguinte modelo: Informação → conhecimento → desenvolvimento → informação

A proposta de que a Ciência da Informação deveria ampliar a visão de atuação, já defendida nos anos 1970 por outros autores da área no exterior, como Gernot Wersig e Ulrich Neveling, encontrou eco, embora tardiamente, entre os cientistas da informação no Brasil. Freire, por exemplo, defendeu a mesma posição em artigo de 2004, apontando como referência conceitual Barreto, Wersig, Neveling, Belkin e Robertson:

É assim que, vivendo em uma sociedade que estende a teia de sua rede aos quatro cantos do mundo, os cientistas da informação devem acrescentar à reconhecida função de “mediadores” a de “facilitadores” da comunicação do conhecimento. Pois embora a informação sempre tenha sido uma poderosa força de transformação, o capital, a tecnologia, a multiplicação dos meios de comunicação de massa e sua influência na socialização dos indivíduos deram uma nova

dimensão a esse potencial (FREIRE, 2004).

E prossegue:

com isso, crescem as possibilidades de serem criados instrumentos para transferência efetiva da informação e do conhecimento, de modo a apoiar as atividades que fazem parte do próprio núcleo de transformação da sociedade (FREIRE, 2004).

Em artigo mais recente, Barreto (2002) considera que essa abordagem conceitual, defendida na época, marcou significativamente a história da Ciência da Informação – que pode ser dividida em três tempos:

- da gerência de informação (1945 a 1980);
- da relação informação e conhecimento (1980 a 1995);
- do conhecimento interativo (1995 até os dias atuais).⁴

Assim, com base nas idéias de Barreto, Wersig, Neveling e Freire, podemos supor que o desafio lançado antes e ainda hoje para a Ciência da Informação é o da mediação do conhecimento na sociedade. Essa mediação tem como ambiente de análise e atuação sistemas de conhecimento, nos quais os sistemas [de recuperação e armazenamento] de informação são parte do todo.

Para entender esse ambiente, vamos rediscutir os sistemas, como entram em crise, explodem e mudam.

OS SISTEMAS QUE ENTRAM EM CRISE, EXPLODEM E MUDAM

O principal esforço, no Brasil, para introduzir a visão de sistemas para a área da Ciência da Informação tem sido feito por Araújo, não só na sua tese de doutorado,⁵ bem como em outros artigos mais recentes. Em 2005, a autora, resume que “sistemas podem ser conceituados como

um conjunto de partes inter-relacionadas, interagindo para atingir determinado(s) objetivo(s)” (ARAÚJO, 2005). E observa que o mundo pode ser visto como um conjunto de sistemas e subsistemas em implicações de conter/estar contido, tendo sistemas mais gerais e específicos, subsistemas.

Briggs e Burke, ao analisarem a história da informação e do conhecimento, afirmam que os sistemas estão em contínua mudança, e que há neles “elementos diversos que desempenham papéis de maior ou menor grau” (BRIGGS; BURKE, 2006).

Sistemas estão em movimento periódico e regular, criam etapas demarcadas por contínuas explosões e quebras a partir de uma dada entropia, as quais são solucionadas (...) por novas tecnologias.

Charles West Churchman (1913-2004), autor clássico sobre o tema, lembra que qualquer sistema pode ser dividido em dois ambientes distintos: o que está dentro e sobre controle e o que está fora com pouco controle – “quando dizemos que alguma coisa está situada ‘fora’ do sistema, queremos dizer que o sistema pode fazer relativamente pouco a respeito das características ou comportamento de tal coisa” (CHURCHMAN, 1968).

Araújo explica que na teoria geral dos sistemas o equilíbrio entre todas as partes é algo desejável: “equilíbrio significa

‘estabilidade dinâmica’, preservação de caráter do sistema, quando este atravessa períodos de crescimento e expansão” (ARAÚJO, 2005).

Para a autora, quanto maior o sistema “maior a entropia em seu interior, mais entropia é gerada no esforço de gestão desse sistema – de tal forma que gigantismo, crescimento exagerado, megassistemas implicam logicamente aceleração do processo entrópico e conseqüente desorganização, caos e desequilíbrio acentuado” (ARAÚJO, 2005).

Ao refletir sobre esse problema dos desequilíbrios nos sistemas, Barreto (2007) reintroduz as idéias de similitude de Galileu:⁶

Há mais de 350 anos, Galileu (1564-1642) formulou seu princípio da similitude dizendo que nenhum organismo biológico ou instituição humana, que sofra uma mudança de tamanho e uma conseqüente mudança na escala de proporções, não passa por isso sem modificar sua forma ou conformação, (BARRETO, 2007).

E complementa:

A analogia destes conceitos ao crescimento dos estoques de memória leva a crer que estas estruturas de armazenagem tendem a “crescer em volume periódico” e cumulativamente e terão em um “determinado momento” que enfrentar um problema de forma e conteúdo. A menos que existam estratégias de adaptação, os estoques tendem a quebrar por seu próprio peso; transformar-se em agregados inúteis de informação por terem um exagerado excedente de informação não relevante (BARRETO, 2007, destaques nossos).

Barreto recorre ainda a outro pesquisador externo à Ciência da Informação, o biólogo e matemático D'Arcy Wentworth Thompson (1860-1948) para procurar explicações sobre o fenômeno da entropia:

O conhecimento, potencialmente armazenado em estoques de informação, acumula-se exponencialmente em estruturas que lhe servem de repositório. Mesmo colocando-se filtro de entrada para limitar qualitativamente o crescimento destes estoques, a coisa toda tenderá a ruir em pedaços, devido ao seu próprio peso, a menos que se modifique as proporções relativas da estrutura em relação ao seu conteúdo físico (THOMPSON, 1961).

Já Araújo (1995) cita os problemas práticos que essas quebras e entropias periódicas ocasionam, ao aplicar o conceito aos sistemas de recuperação da informação:

O limite de crescimento do sistema de informação e seus subsistemas já foi atingido, presencia-se no momento a transição desse crescimento para a saturação (que parece estar levando os processos do sistema a uma estagnação, não concretização): seleção que não seleciona; indexação que isola e mutila; organização de arquivos que têm problemas quanto a sua própria integridade física, problemas que se ampliam e repercutem no armazenamento; imprecisão e indeterminismo de análise e negociação de questões e perplexidades na disseminação/acesso ao documento. Nesse contexto, nada resta a acrescentar quanto ao sistema de avaliação: os estudos espelham, de maneira

geral o gigantismo dos sistemas e insatisfação e a frustração do usuário com a resposta que lhe é fornecida pelo sistema (ARAÚJO, 1995).

Araújo sustenta ainda que “há um ponto crucial além do qual o crescimento da massa crítica leva a uma explosão, a um gigantismo, que acarreta uma saturação, isto é, o alcance de um ‘ponto limite’ do qual não há mais capacidade de absorção/assimilação” (ARAÚJO, 2005). A pesquisadora aprofunda o tema e resgata os conceitos de sistema de Afanasiev, que defende existir, no sistema, “determinada periodicidade, determinado ritmo que faz com que em seu processo de movimento e desenvolvimento atravesse certas etapas ou fases cronologicamente sucessivas” (AFANASIEV, 1977), citado por Araújo, que complementa: “O sistema é um processo em função do que sua estrutura vem a ser a sua organização no tempo. É um contínuo tornar-se” (ARAÚJO, 2005).

Castells no seu estudo *The Theory of Network Society*, recupera trabalhos de Stephen J. Gould (1980) que abordam o aspecto tecnológico como um dos elementos para se compreender o ciclo de contínua mudança dos sistemas, na medida em que “os sistemas tecnológicos evoluem incrementalmente, mas que de tempos em tempos sofrem uma descontinuidade”.

E prossegue: “Estas descontinuidades são marcadas por revoluções tecnológicas que introduzem um novo paradigma tecnológico” (GOULD, 1980, citado por CASTELLS, 2004). Nesse contexto, é possível afirmar que sistemas estão em movimento periódico e regular, criam etapas demarcadas por contínuas explosões e quebras a partir de uma dada entropia, as quais são solucionadas, como sugere Gould (1980) por novas tecnologias, como indica a Figura 1.

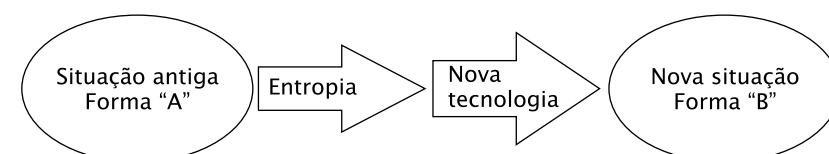
Os sistemas, portanto, mesmo os mais específicos, como sistemas de recuperação da informação, ou os mais amplos, como os de conhecimento, evoluem não de forma contínua, mas por sucessivas entropias ou quebras. Uns podem estar contidos em outros e as várias partes do mesmo exercem papéis distinto no todo. Por fim, mudam de forma regularmente, geralmente, a partir da introdução no sistema de uma nova tecnologia.

As visões acima nos permitem agora, relacionando os aspectos ressaltados pelos autores citados (Barreto, Galileu, Thompson, Araújo, Briggs, Burke, Gould, Castells, Afanasiev) e reunindo as idéias anteriores, chegar a uma definição do que seria um sistema de conhecimento, que adotaremos para efeito do nosso estudo:

Sistemas de conhecimento aqui serão considerados o conjunto de

Figura 1

Os sistemas que mudam de forma por um tipo de entropia que precisam de uma nova tecnologia para mudar de forma



Fonte: gráfico do próprio autor.

partes e ações inter-relacionadas, que desempenham maior ou menor grau de influência sobre o todo que tem como objetivo principal: gerar conhecimento e desenvolvimento no indivíduo e no seu espaço de convivência. Podemos ainda dizer que esses sistemas quando sujeitos à determinada entropia, mudam de forma, a partir da introdução de uma nova tecnologia.⁷

Passemos agora aos detalhes do sistema ao resgatar a figura apresentada no artigo de Barreto (1998), na qual apresenta um amplo sistema de conhecimento e o fluxo tradicional da informação dentro dele⁸ (Figura 2).

No Sistema de Conhecimento proposto por Barreto (1998) identificamos as seguintes partes do conjunto: Geração da informação (fatos e idéias) → Processamento da Informação → Armazenamento e Recuperação → Difusão → Assimilação → Geração da informação, através da retroalimentação.

Um fluxo similar ao que defende Fischer (2005) ao descrever a História da Leitura: “Os especialistas em comunicação reconhecem cinco fases de intercâmbio de informações: produção, transmissão, recepção, armazenagem e repetição” (FISCHER, 2005).

Definido o contorno do todo e as partes dos sistemas de conhecimento, passemos agora à discussão do tema central do artigo – os sistemas de conhecimento hegemônicos, ou, como vamos preferir adotar, as plataformas de conhecimento.

AS PLATAFORMAS DE CONHECIMENTO

Diversos estudos têm sido feitos sobre a história da informação, da comunicação ou do conhecimento, e todos têm em comum a necessidade de demarcar etapas, mantendo uma certa similaridade entre eles, através de épocas, eras, ordens, tempos e espíritos.

Ao olhar para o passado, no artigo “Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica”, Barreto (1998), por exemplo, apresenta tabela feita por Masuda (1980) no qual o autor descreve as seguintes etapas da comunicação do homem: da linguagem, da escrita, da imprensa e a do computador (MASUDA, 1980).

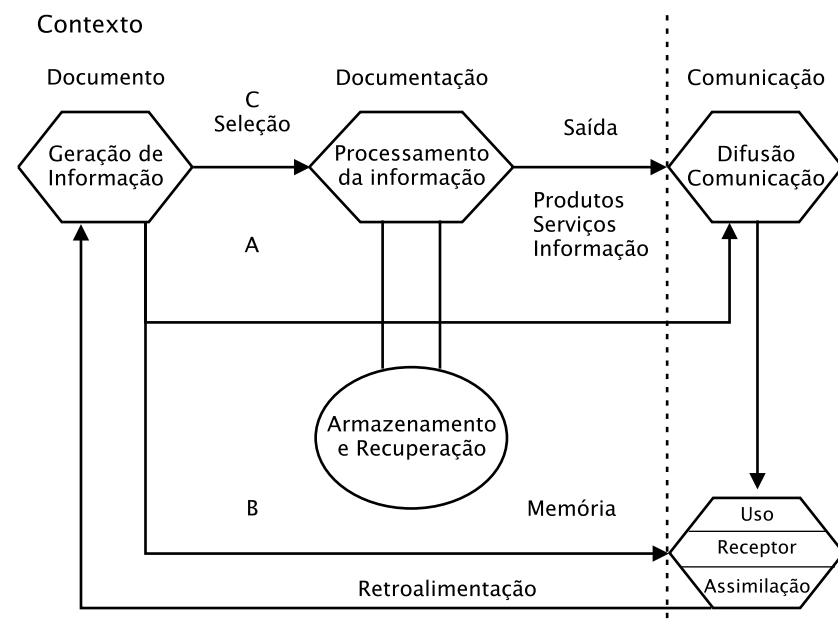
Santos (2006), ao tentar explicar a passagem do computador para a rede, opta por escolher como divisor a Ordem do Livro e a Ordem da Internet (SANTOS, 2006). Briggs e Burke (2006), no livro *Uma história social da mídia*, dividem as etapas da seguinte maneira: fala, escrita (c.5000 a.C.), alfabeto (c.2000 a.C.) e imprensa (c.1450 d.C.). Ao escrever *A revolução de Gutenberg*, Man opta por algo similar:

Em um gráfico da comunicação humana nos últimos cinco mil anos, a curva ascendente que vai do grunhido ao correio eletrônico não é regular. Tem quatro pontos principais, cada um marcando momentos nos quais a comunicação atingia um nível de velocidade e alcance (MAN, 2002). E prossegue:

O primeiro foi a invenção da escrita que levou à criação das sociedades grandes, duradouras, com elites clericais. O segundo foi a invenção do alfabeto, que trouxe a escrita até o alcance das pessoas comuns a partir dos quatro anos de idade (...) o terceiro ponto, causado pela invenção da imprensa com tipos móveis, que surgiu na Europa e, então no mundo, quinhentos anos atrás (...) e o quarto que parece estar nos transformando em células de um cérebro planetário, é o advento da Internet (MAN, 2002).

Figura 2

Fluxo tradicional da informação



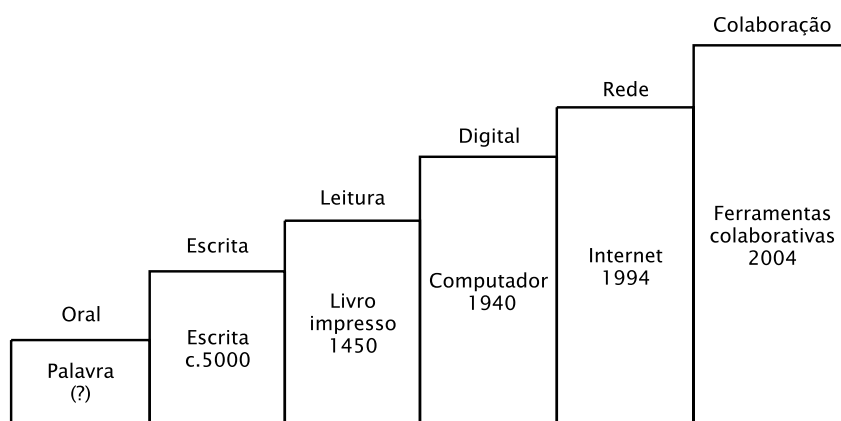
Fonte: Barreto, reeditada pelo autor.

Tabela 1

Épocas, eras, ordens, tempos, espíritos	Núcleo central	Épocas, eras, ordens, tempos, espíritos
Silêncio	–	Gestos e grunhidos (?)
Gestos e grunhidos	Garganta e mãos	Fala (?)
Oral	Boca, língua	Escrita (c.5000 a.C)
Escrita	Martelos, tintas, papel e caneta	Alfabeto (c.200 a.C)
Impressão	Tipos móveis	1450
Digital	Computador	1944
Rede	Rede	1990
Rede Colaborativa	Ferramentas colaborativas*	2004

* Wiki, blogs, comunidades, Chat. (ver mais no artigo do autor: “Quatro redes e um dilema em relação ao usuário” (<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/09/20/quatro-redes-e-um-dilema-em-relacao-ao-usuario/>)).

Fonte: Tabela do próprio autor.

Gráfico 1**Plataformas de conhecimento**

Fonte: Gráfico do próprio autor.

Lévy, ao descrever as tecnologias da Inteligência, divide a história do conhecimento em três tempos do espírito: da oralidade primária, da escrita e da informática (LÉVY, 1993).

Já Chartier (1997) separou a história do conhecimento na fase da cultura impressa e cultura manuscrita, que produziram triagens, hierarquias, associações entre formatos gêneros e leituras. E lembra que hoje no texto eletrônico os mesmos processos estão presentes.

Man considera, ao analisar a era Gutenberg, que esta possibilitou a criação de um genoma intelectual, uma base de conhecimento que poderia ser passada de geração a geração (MAN, 2002).

Podemos aferir, assim, que há etapas bem marcadas na história do conhecimento, em torno das quais a produção do conhecimento passa a ser difundida de outra maneira, a partir de um núcleo central, uma tecnologia de comunicação e informação, que molda cada período da história da humanidade.

O que Castells (2004) sugere, citando Stephen J. Gould (1980), como quebras de paradigma tecnológico, que organiza uma série de descobertas tecnológicas posteriores. Algo como vemos na Tabela 1.

O que pode ser melhor expresso no Gráfico 1.

O geógrafo Milton Santos no artigo “A normalidade da crise” ao estudar o

capitalismo, introduz o conceito sistemas hegemônicos. Defende que os processos não hegemônicos tendem a desaparecer fisicamente, ou a permanecer, mas de forma subordinada, exceto em algumas áreas da vida social e em certas frações do território onde podem se manter relativamente autônomos, isto é, capazes de uma reprodução própria, “enquanto os demais processos acabam por ser deglutidos ou se adaptam passiva ou ativamente, tornando-se hegemonzados” (SANTOS, 1999).

Briggs e Burke (2006) lembram que Innis (1972) considerava que cada meio de comunicação tende a criar um perigoso monopólio do conhecimento, sujeito a rupturas:

(...) o monopólio intelectual dos monges da Idade Média, baseado em pergaminhos, foi solapado pelo papel e pela impressão gráfica do mesmo modo que o “poder do monopólio sobre a escrita” exercido pelos sacerdotes egípcios na idade dos hieróglifos havia sido subvertido pelos gregos e seu alfabeto (INNIS, 1972).

Fischer (2005) lembra que os países europeus e os Estados Unidos, ao adotar a revolução literária, criaram um novo mercado de livros e periódicos, técnicas inovadoras de publicação e distribuição, subgêneros, estilos e gostos originais os quais o restante do mundo (Oriente Médio, Ásia, África, América Latina, Oceania) desde então foi “obrigado” a seguir.

Enfim, ao analisar a história dos sistemas de conhecimento percebemos que está marcada por determinados sistemas, que se mantêm na sociedade por um período (são geralmente processos longos), sob determinada ordem vigente, espírito, cultura, e, a partir de novas tecnologias de informação e comunicação,

explodem e mudam de forma para um outro ambiente, ou plataforma, seguindo o modelo de ruptura e mudança dos sistemas, tornando-se hegemônicos com o tempo, em função de favorecerem à dinâmica do fluxo do conhecimento.

Ou, como podemos repetir Santos: “enquanto os demais processos acabam por serem deglutidos ou se adaptam passiva ou ativamente, tornando-se hegemonzados” (SANTOS, 2007).

Podemos dizer mais. Quando esses sistemas hegemônicos mudam de forma, criam um novo espírito na sociedade e induzem mudanças sociais. “Geralmente aceita-se que as mudanças na mídia, tiveram importantes consequências culturais e sociais” (BRIGGS; BURKE, 2006).

Os autores afirmam que os estudiosos, ao analisar os séculos XII e XIII, citam a criação da cultura escrita. E que foi o psicólogo David Olson (1994), em *The World on Paper*, quem cunhou a expressão “a mentalidade letrada”, decorrente das “mudanças que as práticas de leitura e da escrita provocaram (...) no modo como pensamos a linguagem, o espírito e o mundo, do surgimento da subjetividade do universo como livro” (OLSON, 1994).

Já Hewitt, abordando também o surgimento da prensa, avalia que “novas tecnologias na transmissão de informação produziram mudanças radicais nas hierarquias de poder até então existentes” (HEWITT, 2007).

Controversas, entretanto, são a natureza e o escopo dessas mudanças sociais e culturais, a partir de cada um desses genomas, espaços, ambientes. Uma pergunta necessária passa a ser: esses sistemas são agentes ou indutores desse processo de mudança?

Para Briggs e Burke, “falar da impressão gráfica como agente de mudança é dar muita ênfase ao meio de comunicação, em

detrimento de escritores, impressores e leitores que usaram a nova tecnologia, cada qual segundo seus próprios e diferentes objetivos” (BRIGGS; BURKE, 2006).

Os dois autores defendem que as novas técnicas de comunicação são um “agente catalisador”, mais ajudando as mudanças sociais do que as originando e de que qualquer uma revolução desse tipo. Lembram, ao citar a era do livro impresso, que são necessárias determinadas

*Os processos não
hegemônicos tendem a
desaparecer fisicamente,
ou a permanecer, mas de
forma subordinada, exceto
em algumas áreas da vida
social e em certas frações
do território onde podem
se manter relativamente
autônomos.*

condições sociais e culturais favoráveis para se disseminar o conhecimento a partir do novo meio, lembrando que a chegada do livro impresso na Europa não foi homogênea, oferecendo mais resistência, por exemplo, do que na Rússia, em função do analfabetismo, e na Turquia, pelo despotismo (BRIGGS; BURKE, 2006).

Os dois historiadores lembram, ainda, que é preciso ter cuidado para não se analisar a importância da impressão gráfica de forma isolada, “mas que é necessário avaliar todos os diferentes meios de comunicação como interdependentes, tratando-os qual um pacote,

um repertório, um sistema, ou o que os franceses chama de *regime*” (BRIGGS; BURKE, 2006).

Consideram ainda que a “impressão gráfica não é um agente, mas uma tecnologia empregada por indivíduos ou grupos para propósitos diferentes em locais diversos (...) é preferível pensar em efeitos similares da impressão gráfica em lugares diferentes” (BRIGGS; BURKE, 2006).

Posição similar à de Pierre Lévy, quando este diz que:

Uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas. E digo condicionada, não determinada (...) o estribo condiciona efetivamente toda a cavalaria e, indiretamente, todo o feudalismo, mas não o determina (LÉVY, 1999).

E segue: “Técnicas criam novas condições e possibilitam ocasiões inesperadas para o desenvolvimento das pessoas e das sociedades, mas que elas não determinam automaticamente nem as trevas nem a iluminação para o futuro humano” (LÉVY, 1999). A frase de Fischer ilustra bem essa relação dialética, ao se referir ao iluminismo: “O livro francês conquistou a Europa, mas, com a Revolução Francesa, a sociedade conquistou o livro” (FISCHER, 2005).

Chartier (1997) alerta que o futuro possível não está inelutavelmente inscrito nas mutações da técnica. Hewitt reforça essa idéia ao utilizar o verbo despertou: “O processo de impressão despertou o fogo intelectual no final da Idade Média” (grifo nosso, HEWITT, 2007).

Lévy (1993), por fim, opta por escolher o termo Ecologia Cognitiva⁹ como sendo esse ambiente de produção de conhecimento que marca determinados momentos históricos e se altera a cada

nova etapa: “concluimos nossa investigação sobre a história das formas de conhecimento com um paralelo entre certas formas culturais e o uso dominante das tecnologias intelectuais”.

O autor considera que nenhuma destas aquisições de sentido encontra-se previamente garantida, nenhum avanço técnico é determinado *a priori*, “antes de ter sido submetido à prova do coletivo heterogêneo, da rede complexa onde ela deverá circular e que ela conseguirá, eventualmente, reorganizar” (LÉVY, 1993).

Essa prova ao coletivo heterogêneo a que se refere Lévy (1993) com relação a um novo sistema de conhecimento, não estaria diretamente ligada à capacidade de resolver os problemas do ambiente anterior, principalmente, para gerar desenvolvimento de forma mais dinâmica, abrindo um espaço do ser humano para uma nova etapa da sociedade?

Fischer recorda que o livro impresso despertou (e de certa forma impôs) a alfabetização, que implicou em mais instrução da população, sendo um impulsionador do progresso, “onde havia riqueza, havia escola; onde havia escolas, havia mais instrução; e onde havia mais instrução, rápidos avanços ocorriam em toda área de atuação humana” (FISCHER, 2005). E ainda que “os que sabiam ler, ao longo da história, ocuparam as terras mais valiosas do mundo” (FISCHER, 2005), fazendo uma relação direta entre a nova forma de produzir conhecimento com a geração de riqueza.

Assim, quando novos ambientes de produção de conhecimento surgem, baseados em novas tecnologias de comunicação e informação, tem no fator desenvolvimento um dos itens principais para que venha a se tornar hegemônico na sociedade.

Recordemos o que defende Barreto (1998) que o desenvolvimento significa

um acréscimo de bem-estar, um novo estágio de qualidade de convivência, alcançado por meio da informação. Assim, optamos por chamar os sistemas hegemônicos de conhecimento por apenas plataforma¹⁰ de conhecimento, para introduzir no conceito a dimensão tecnológica necessária.

Podemos conceituar, assim, as Plataformas de conhecimento:

São sistemas de conhecimento, que passam a hegemônicos em dada sociedade por permitirem melhor dinamismo na difusão da informação e do conhecimento, comparados à plataforma anterior, tendendo a uma rápida difusão, mas de forma heterogênea, pelos benefícios que trazem para o desenvolvimento das forças produtivas.

Ou seja, as organizações que “puxam” a economia rapidamente aderem à nova plataforma por perceber que com ela conseguem mais competitividade, trazendo com elas toda a sociedade, criando com essa nova dinâmica uma nova forma do ser humano organizar a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Burke (2003), no seu livro *Uma história social do conhecimento*, observa que as novas tecnologias impulsionaram nos anos 1990 um interesse crescente pela história do conhecimento e da informação.

O autor comenta que é comum para os que habitam um dado sistema de conhecimento transformá-lo em um senso comum, sem ter a noção exata da sua dimensão e contornos. Na proposta do seu estudo, defende a importância de uma “desfamiliarização”, citando o crítico russo Viktor Shklovsky, que sugere a necessidade de transformar o que é familiar em estranho e vive versa, defendendo um mergulho no passado para se atingir esse objetivo: “É só pela comparação que

podemos vê-lo como um sistema entre outros” (BURKE, 2003).

Pierre Lévy (1993) considera que na época atual, a técnica é uma das dimensões fundamentais onde está em jogo a transformação do mundo humano por ele mesmo, sendo “um dos mais importantes temas filosóficos e políticos de nosso tempo”.

Segundo ele, “o não aprofundamento e o distanciamento da filosofia política e a reflexão sobre o conhecimento cristalizaram-se em épocas nas quais as tecnologias de transformação estavam relativamente estáveis ou pareciam evoluir em uma direção previsível” (LÉVY, 1993).

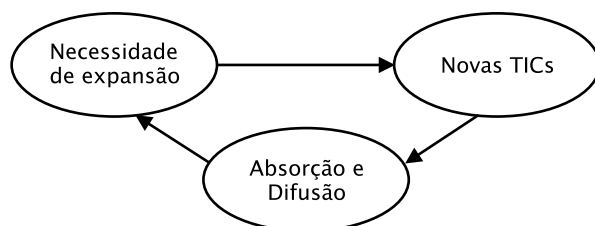
Briggs e Burke avaliam que os historiadores – de qualquer período ou tendência – devem “levar em conta seriamente a teoria e a tecnologia da comunicação”. Consideram que “os efeitos a longo prazo, especialmente as consequências surpreendentes e involuntárias do uso de determinado meio de comunicação, são mais difíceis de separar, mesmo que haja distanciamento em razão do tempo decorrido” (BRIGGS; BURKE, 2006).

Chartier (1997) também lembra que refletir sobre as revoluções do livro e, mas amplamente sobre o uso da escrita, é examinar a tensão fundamental que atravessa o mundo contemporâneo, dilacerando entre a afirmação das particularidades e o desejo universal.

Vimos, assim, que há ao longo da história sempre uma entropia principal – a da geração de informação – que leva o ser humano a procurar novas tecnologias para difundir idéias e semear o desenvolvimento, no ciclo descrito por Barreto: Informação → conhecimento → desenvolvimento → informação

Se a população cresce, o mundo fica mais complexo, novos problemas surgem e novas idéias não circulam, as plataformas de conhecimento iniciam um

Figura 3



Fonte: o autor.

processo de entropia e nele levam junto a sociedade, pois se não há entrada de informações, criando problemas posteriores de conhecimento e desenvolvimento em toda cadeia.

Se isso vale para a plataforma principal, a mesma se aplica para os subsistemas que serão posteriormente homogeneizados por ela, logo depois, em um lento processo, que pode durar século, como no passado e décadas, ou mesmo anos, nos tempos atuais e quem sabe meses, em futuro próximo.

Observamos, também, que o processo sempre será heterogêneo: haja vista que hoje existem tribos, nações, grupos e indivíduos que não têm escrita, habitantes que não sabem ler, outros que nunca viram um computador e aqueles que nunca navegaram na Internet e, entre estes, os que não usam ferramentas colaborativas.

Aplica-se aqui a mesma lógica utilizada nas explosões do tamanho dos estoques, que ficam armazenadas como desejos latentes ou idéias não desenvolvidas nos indivíduos, criando algo como define Galileu, citado por Barreto: “A menos que existam estratégias de adaptação, os estoques (no caso latentes na sociedade) tenderão a quebrar por seu próprio peso; transformar-se em agregados inúteis”, Galileu citado por Barreto (2007).

A Figura 3 detalha a idéia ao longo dos séculos:

- **Necessidade de expansão:** o aumento populacional, necessidade de ampliar as visões de mundo e de diversidade, o questionamento de poderes existentes, a ampliação da capacidade do homem para conhecer e desenvolver novas técnicas.

- **Novas TICs (processamento da informação):** surgem para, inicialmente, processar as idéias e fatos, depois difundi-las, serem assimiladas, retroalimentarem o sistema e serem armazenadas para posterior recuperação, visando o conhecimento e o desenvolvimento da sociedade.

- **Absorção e Difusão:** o início de um novo formato de sistema de informação é marcado pela chegada de uma nova TIC, que precisa, enquanto geradora de um novo ambiente, ser absorvida culturalmente e depois praticamente pela sociedade, em um ciclo de absorção, que implica adaptação, melhorias constantes e incrementais na própria tecnologia, além da difusão da mesma como uma saída para diversos problemas existentes. Esse processo reforça a expansão do novo sistema, espalhando-o mais e mais na sociedade, gerando soluções e, com o tempo, novos problemas, antecipando uma nova quebra, pequenas e grandes entropias.

Longe de esgotar o tema, procuraremos chegar a conceitos que nos levem a uma compreensão melhor dos fenômenos

que hoje estamos vivendo, com a chegada da Plataforma de Conhecimento da Rede Colaborativa em substituição a plataforma da rede, que, por sua vez, ocupou o espaço da plataforma digital, que substituiu a do livro.

No momento em que se discute que tipo de sociedade vivemos: Do conhecimento? Da informação? Em Rede? O conceito das plataformas do conhecimento, acreditamos, nos dão um solo fértil para localizar o ser humano em sua jornada, ajudando-o a pensar o presente e projetar o futuro.

Não resta dúvida que nessa nossa tentativa de compreender a atual sociedade é fundamental compará-la com o passado, através do estudo histórico, no qual podemos perguntar se vivemos realmente “A” sociedade do Conhecimento ou apenas *mais uma* Sociedade do Conhecimento?

Não temos hoje a sociedade do conhecimento, com suas técnicas e metodologias proporcionais ao número de habitantes atual do planeta e suas demandas de sobrevivência e, portanto, de informação, comunicação e conhecimento em um fluxo contínuo em direção à busca contínua da simplicidade e relevância em ambientes cada vez mais complexos.

Como defende Pierre Lévy no livro *Cibercultura* é importante compreender o mundo em que vivemos, nos apossar da discussão da técnica para que possamos influenciar e garantir que o desenvolvimento dessas novas tecnologias esteja dentro de uma perspectiva humanista.

Essa é a intenção da presente pesquisa de doutorado, que se desdobrará em outros artigos.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, V. M. R. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 24, n. 1, p. 54-76, jan./abr.

1995.

—. Sistemas de recuperação da informação: uma abordagem conceitual. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Org.). *Gestão estratégica da informação e Inteligência competitiva*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 306-321.

AFANASIEV, V. G. Sistemas dinâmicos integrais; conceito de direção. In: AFANASIEV, V. G. (Org.). *Teoria geral de Sistemas y administracion pública*. Costa Rica: EDUCA-ICAL, 1977.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. As tecnologias intensivas de informação e comunicação e o reposicionamento dos atores do setor. INFO 97, Cuba, 1997. Disponível em: <http://aldoibct.bighost.com.br/Info97Cuba.pdf>. Acesso em: out. 2007.

—. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-126, maio/ago., 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>. Acesso em: out. 2007.

—. A condição da informação. *São Paulo em Perspectiva*, v. 16, n. 3, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392002000300010&script=sci_arttext. Acesso em: out. 2007.

—. Memória e esquecimento e estoque de informação, revisto em 2007. Disponível em: <http://aldoibct.bighost.com.br/MemorEsquecim.pdf>. Acesso em: out. 2007.

BECKSON, K. *O melhor de Oscar Wilde*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

BURKE, P. *Uma história social do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

BURKE, P.; BRIGGS, A. *Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

CASTELLS, M. Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint. The network society. A cross-cultural perspective (p. 3-45). Edward Elgar, Northampton, MA, 2004.

CHARTIER, R. *A aventura do livro do leitor ao navegador*. São Paulo: Unesp, 1997.

CHURCHMAN, C. W. *The systems approach*. New York: Dell Publ., 1968.

FREIRE, I. M. A responsabilidade social da Ciência da Informação na perspectiva da consciência possível. *DataGramZero*, v. 5, n. 1, 2004. Disponível em: www.dgz.org.br/fev04/Art_02.htm. Acesso em: out. 2007.

—. Informação; consciência possível; campo. Um exercício com construtos teóricos. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 133-142, 1995. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archi-ve/00000152/01/Ci%5B1%5D.Inf-2004-590>. pdf. Acesso em: out. 2007.

FISCHER, R. S. *A história da leitura*. São Paulo: Unesp, 2005.

GOULD, S. J. *The pandas thumb. More reflections on natural history*. New York: WW Norton, 1980.

HEWITT, H. *Blog entenda a revolução que vai mudar seu mundo*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

INNIS, H. A. *Empire and communications*. Toronto: University of Toronto Press, 1972.

LÉVY, P. *As Tecnologias da Inteligência. O futuro do pensamento na Era da Informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

—. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MAN, J. *A Revolução de Gutenberg*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

MARTIN, H. J. *The Hystory andd Power of Writing*. London: Chicago, 1994.

MASUDA, Y. *A Sociedade da Informação*. Embratel, Editora Rio, 1980.

MCLUHAN, M. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 1964.

MURRAY, J. H. *Hamet Holodeck: o futuro da narrativa no ciberespaço*. São Paulo: Unesp, 2001.

MUSSO, P. A filosofia da rede. In: PARENTE, A. (Org.). *Tramas da rede*. Porto Alegre: Sulinas, 2004.

NEPOMUCENO, C. Quatro Redes e um dilema. *Revista Webinsider*. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/09/20/quatro-redes-e-um-dilema-em-relacao-ao-usuario>. Acesso em: out. 2007.

OLSON, D. R. *The World on Paper: the Conceptual and Cognitive Implications of Writing and Reading*. Cambridge, 1994.

SANTOS, M. A normalidade da crise. Disponível em: <http://br.geocities.com/madsonpardo/ms/folha/msf06.htm>. Acesso em: out. 2007.

SANTOS, N. B. Da Ordem do Livro à Ordem da Internet. In: VII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2006, Marília, SP. *Anais... VII ENANCIB*: Marília, 2006.

THOMPSON, D. *On Growth and Form*. London: Abridged Edition: Cambrige University Press, 1961. Capítulo II – On Magnitude.

WERSIG, G.; NEVELING, U. The phenomena of interest to information science. *The Information Scientist*, v. 9, n. 4, 1975.

NOTAS

1. Artigo publicado originalmente na Revista Eletrônica DataGramZero, em dezembro de 2007, revisto e revisado pelo autor. O autor desenvolveu o presente trabalho com bolsa de pesquisa do CNPq.

2. Consideramos Web, como diversos outros autores, como um sinônimo de Internet.

3. Para o efeito deste trabalho, entropia será considerada um determinado problema que inviabiliza

o desenvolvimento harmônico de determinado sistema.

4. É interessante observar que a historiografia de Barreto para a Ciência da Informação marca a passagem do computador de grande porte para o microcomputador e deste para a Internet.

5. Defendida na Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1994.

6. http://pt.wikipedia.org/wiki/Galileu_Galilei

7. Vamos considerar que uma determinada metodologia é uma tecnologia e, portanto, pode alterar a forma do sistema.

8. Na linha tracejada o autor define o que está dentro e o que está fora do sistema, compondo o ambiente do mesmo.

9. Mais sobre o termo: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ecologia_cognitiva

10. Optamos pelo conceito de plataforma, trazendo-o do contexto da informática e adaptando para o tema, onde significa, a partir do Wikipedia: “um determinado padrão de um processo operacional (...) uma expressão utilizada para denominar a tecnologia empregada em determinada infraestrutura de Tecnologia da Informação ou telecomunicações, garantindo facilidade de integração dos diversos elementos dessa infra-estrutura”.

Carlos Nepomuceno

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense, é jornalista e consultor especializado em Planejamento Estratégico em Internet desde 1995. Professor do MBA de Gestão de Conhecimento do Crie/Coppe/UFRJ e da Escola Superior de Propaganda em Marketing, com a cadeira “Conhecimento em Rede”, presidente do ICO – Instituto de Inteligência Coletiva e Diretor Executivo da Pontonet, primeira empresa de Consultoria da Web Brasileira. Escolhido como um dos 50 “Campeões brasileiros de inovação”, pela revista *Info*, em 2007, na área de universidades e pesquisas por coordenar o projeto ICOX, primeira ferramenta brasileira para gerenciamento de projetos de redes sociais eletrônicas (*software* livre que conta com apoio da Faperj, Finep e Infoglobo). Escreveu o primeiro livro sobre Web 2.0 no Brasil, “Conhecimento em rede”, da editora Campus, em co-autoria com Marcos Cavalcanti. Presta consultoria permanente para as seguintes instituições: Petrobras, Sebrae e Instituto Nokia.

Área temática: globalização e internacionalização de empresas

Integração global, adaptação local como *proxy* do custo de transação: um estudo em subsidiárias brasileiras

Thelma Rocha
Frederico A. Turolla
Érika R. Monteiro

Este estudo analisa a Teoria da Estratégia Global de forma relacionada à abordagem da Teoria dos Custos de Transação, que oferecem visões diferentes sobre a internacionalização das empresas. O trabalho parte de uma pesquisa empírica que construiu índices derivados da primeira abordagem, de Integração Global e de Adaptação Local, e sugere que estas medidas podem funcionar como evidência empírica relacionada a elementos da segunda abordagem. A pesquisa empírica contém respostas de 104 subsidiárias brasileiras de multinacionais sobre o processo de transferência de conhecimento na área de marketing. Estes resultados, que são compatíveis com previsões da teoria de estratégia global, foram agregados por setores econômicos. Esses resultados por setor foram utilizados como *proxy* para custos de transação, a partir da soma das médias das variáveis. Esta discussão estabelece um elo tentativo entre teorias de focos distintos e uma proposta para o desenvolvimento de uma nova forma para mensurar custos de transação.

PALAVRAS-CHAVE

Integração Global; Adaptação Local; Custos de Transação.

INTRODUÇÃO

O fenômeno da internacionalização de empresas foi bastante estudado na literatura acadêmica internacional e as principais teorias já se encontram maduras. Foram desenvolvidas várias abordagens sobre o assunto, propondo explicações diferentes para o mesmo fenômeno. Em alguns casos estas explicações podem ser vistas como complementares, e em outros casos são substitutas. Uma das abordagens é a teoria dos custos de transação, desenvolvida por vários autores que incluem Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1985). Esta abordagem avalia que a integração das empresas, tanto na dimensão vertical quanto horizontal para mercados externos ocorre em resposta à presença de custos relacionados aos contratos e às negociações econômicas. Embora já esteja razoavelmente desenvolvida, a abordagem dos custos de transação enfrenta um importante desafio no tocante à sua mensuração.

O desafio de quantificar os custos de transação pode obter a contribuição dos esforços já realizados pelas outras abordagens. Em particular, é possível que os elementos de outra abordagem, a teoria da estratégia global, estejam relacionados aos custos de transação. A teoria, desenvolvida por C. K. Prahalad e outros (1981) definem dois grupos de forças que influenciam a estratégia de empresas multinacionais: a globalização e a adaptação local. Propõe-se, neste trabalho, que o conjunto das duas forças de Prahalad poderia estar positivamente correlacionada com a presença de custos de transação, o que caracterizaria a combinação destas duas variáveis como uma *proxy* dos custos de transação.

Além desta introdução e da conclusão, este trabalho foi dividido em cinco seções: a primeira apresenta o objetivo; a segunda explora a abordagem metodológica;

a terceira é dedicada à fundamentação teórica; a quarta descreve pesquisa empírica sobre o grau de integração global e o grau de adaptação local praticado por subsidiárias brasileiras de multinacionais; por fim, a quinta seção analisa a possibilidade do grau de integração global e grau de adaptação local serem utilizados como uma variável *proxy* que reflete os custos de transação.

OBJETIVO

Discutir a possibilidade de se criar uma *proxy* de custo de transação (CT) a partir das variáveis: integração global e adaptação local praticado por empresas multinacionais. Bem como, testar os resultados dessa *proxy* em uma base de dados de 104 multinacionais instaladas no Brasil.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

O método de pesquisa utilizado foi teórico-empírico. Em primeiro lugar, são avaliados os elementos de duas abordagens da internacionalização de empresas, a teoria dos custos de transação e a teoria da estratégia global. Em seguida, parte-se para uma aplicação empírica. Inicialmente, utiliza-se base de dados desenvolvida por Rocha (2007), onde são identificadas variáveis de estratégia global e de adaptação local, para discutir a aplicação destas variáveis à construção de uma medida dos custos de transação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico das abordagens de Estratégia Global e de Custos de Transação.

Estratégia Global

Dos anos 70 ao final da década de 1980, pesquisas na área negócios internacionais estavam focadas no processo de

Internacionalização, entendido como as decisões de entrada em novos mercados estrangeiros e a necessidade de adaptar os elementos de gestão às diferentes condições existentes nesses mercados, como por exemplo, decisões de alocação de recursos, preço, produto, entre outras. Entretanto, segundo Saad et al. (2006), à medida que as empresas conquistaram espaço no mercado Internacional, novas questões foram surgindo. Como gerenciar de maneira eficaz as unidades de negócio distribuídas nos diferentes países? Como competir em um mundo sem fronteiras, enfrentando concomitantemente correntes globais e locais e, ao mesmo tempo, mantendo uma operação corporativa eficiente, lucrativa e alinhada às necessidades de clientes tão diferentes entre si?

Essas questões deram origem à teoria referente à definição da estratégia global. Para Yip (1995), a estratégia global corresponde aos princípios competitivos que são adotados quando a multinacional compete com concorrentes globais e firmas locais no mercado mundial. Seu compromisso é construir uma cadeia de valor, alocando recursos, e estabelecendo subsidiárias em todo mundo.

A estratégia global corresponde à decisão da estratégia de ida para o mercado, tanto local quanto internacional. Cabe aos gerentes das multinacionais coordenarem a implementação da estratégia da empresa em várias unidades de negócios, em diferentes partes do mundo, com diferentes condições econômicas e contextos culturais.

Dois tipos de estratégias globais são citados por Yip (2005): 1) estratégia de padronização global e 2) estratégia multidoméstica, que prevê adaptações locais. Na primeira estratégia, a matriz coordena todas as atividades, como produção, distribuição e logística entre as subsidiárias, e as subsidiárias implementam essas

decisões. O objetivo da estratégia global integrada é buscar a eficiência global, e reduzir os custos na multinacional como um todo. Já a estratégia multidoméstica dá ênfase à resposta local prevendo adaptações locais em função da realidade encontrada no mercado.

Prahalad et al. (1981) definem dois grupos de forças: a globalização e a adaptação local, como forças que atuam sobre a multinacional e influenciam na sua estratégia. Para verificar a forma como a multinacional conduz seus negócios com relação a essas duas forças, os autores sugerem a elaboração de um mapa que analisa o grau de integração global confrontado com o grau de adaptação local, e realizam esta análise para diferentes segmentos, como Químico, Automóvel, Farmacêutico, Serviços de Telecomunicações, Bancos de Varejo, Varejo de Alimentos, entre outros, como mostra a Figura 1.

Na figura citada, pode-se perceber que as indústrias de *microchips* atuam com alto grau de integração global e pouca adaptação local, pois as demandas são similares globalmente. Por outro lado, os varejos de alimentos, como restaurantes, necessitam de alta adaptação local, e de modo geral, possuem menor integração global.

Lasserre (2003, p. 27) desenvolve um questionário com 15 questões Likert, para as quais o respondente deve dar notas de 1 a 5, que permite a avaliação do grau de integração global da empresa e a confrontação com seu grau de adaptação local. Como produto final, o autor sugere que cada empresa monte seu gride de posicionamento confrontando seu grau de integração global com seu grau de adaptação local.

Custos de Transação

Os custos de transação foram, originariamente, enunciados em 1937

por Ronald Coase em seu artigo “The Nature of the Firm”, e posteriormente por Williamson (1985). A Teoria dos Custos de Transação expande a análise da microeconomia tradicional sobre a firma, que a enxerga como uma função de produção com o objetivo estrito de maximizar lucros, para um exame mais amplo sobre sua estrutura de governança. Nesta visão, o enfoque sobre os insumos é transferido para contratos e negociações econômicas.

Segundo Coase (1937), os custos de transação referem-se aos dispêndios de obter informações, negociar, estabelecer e garantir o cumprimento de contratos. Tal definição foi denominada por Williamson de custos de transação *ex ante* e complementada pela inserção dos custos de transação *ex post*, esses relativos aos recursos despendidos para reajustar um contrato mal definido ou adaptá-lo a possíveis contingências. Para o autor, tais custos são interdependentes, devendo ser analisados simultaneamente em vez de sequencialmente.

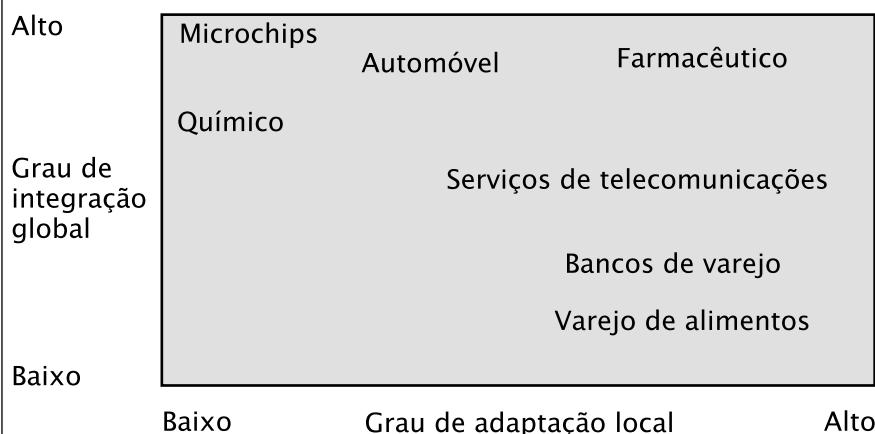
Williamson (1985) alicerça seu argumento sob três pilares: racionalidade limitada, oportunismo e especificidade

de ativos. O primeiro deles traduz-se em uma particularidade intrínseca aos agentes econômicos que os torna incapazes de acumular, processar e transmitir informações, além de prever todos e quaisquer acontecimentos futuros. O segundo refere-se à propensão do agente, detentor de informação privilegiada, em agir de modo auto-interessado, o que, neste contexto de assimetria informacional, pode envolver perdas para a outra parte envolvida na transação. Por sua vez, o último dos pilares, diz respeito a ativos, tangíveis ou intangíveis, que têm usos específicos para um ou poucos usuários; ativos aos quais estão associados altos custos em casos de interrupção ou rompimento inesperado do contrato porque se estabelece uma relação de dependência entre o comprador e o vendedor. Essa especificidade provém de quatro fontes:

- Especificidade de localização: ativo que, uma vez estabelecido, torna-se inviável ou impossível seu transporte.
- Especificidade física: características de *design*, ativos personalizados.
- Especificidade de capital humano: necessidade de uma curva de aprendizado.

Figura 1

Grid Integração Global x Adaptação Local por Setor



Fonte: Prahalad et al. (1981).

▪ Especificidade de ativos dedicados: ocorre quando o investimento torna-se viável apenas se a quantidade vendida for expressiva (KUPFER, 2002).

A presença de custos de transação também está diretamente relacionada à frequência com que a transação ocorre — quanto mais esparsa, menores os custos — e à existência de incerteza, presente tanto no comportamento dos agentes quanto no ambiente de negócios. Todavia, essa última torna-se irrelevante quando se tratar de ativos pouco específicos, uma vez que a abundância de contratantes disponíveis no mercado reduz o valor da negociação e, conseqüentemente, a possibilidade de que haja falhas no contrato que motivem custos *ex post*.

De encontro a tais custos, surgem novas formas institucionais que buscam salvaguardar as transações, internalizando-as por meio de integrações verticais. As cadeias produtivas a serem internalizadas podem estar localizadas dentro de um mesmo território ou além de suas fronteiras, motivo pelo qual a abordagem dos custos de transação também ser utilizada para explicar a internacionalização de empresas. Por sua vez, conforme Williamson (1985), a literatura anterior à Teoria dos Custos de Transação apresentava uma visão limitada sobre essas formas atípicas de contrato, tratando-as como anticompetitivas. Uma parte da literatura anterior, notadamente a linha mais liberal da escola de Chicago, tratava as integrações verticais como ações pró-competitivas quando se derivassem da livre disposição dos agentes econômicos. Em ambos os casos, os custos de transação não eram considerados.

De acordo com Hennart (1988), as firmas podem organizar-se de três modos: mercados, contratos ou hierarquia (integração vertical). Cada um deles

refere-se a um tipo particular de transação. No limite, uma escolha equivocada pode impedir ganhos potenciais. As vantagens destes tipos são avaliadas nos itens a seguir:

▪ Os mercados fazem uso dos preços para informar aos agentes o impacto de suas decisões ou para puni-los por seu mau comportamento. Contudo, podem falhar quando o número de compradores ou vendedores é limitado, sendo, portanto

A Teoria dos Custos de Transação expande a análise da microeconomia tradicional sobre a firma, que a enxerga como uma função de produção com o objetivo estrito de maximizar lucros, para um exame mais amplo sobre sua estrutura de governança.

eficientes como forma de organização das transações quando não há especificidade de ativos, uma vez que os preços perdem o poder de disciplinar os agentes, podendo não refletir os verdadeiros custos e benefícios da negociação.

▪ A proteção oferecida contra riscos pelos contratos varia na medida em que as partes podem antecipar as contingências, assim como estipular adequadamente as cláusulas contratuais, ou seja, na medida da simetria de informação entre as partes. Note-se que, embora a simetria de informação seja uma condição necessária, não é suficiente para garantir que um contrato alcance êxito em situações

de incerteza, devido à necessidade de adaptações freqüentes e à impossibilidade de antever mudanças.

▪ Em ambos os casos, a organização hierárquica, caracterizada pela internalização de transações, apresentam, *a priori*, a maior eficiência potencial quanto aos custos de transação. Pode-se argumentar que os incentivos dos agentes são alterados, a disposição das partes migra da oposição para a cooperação; não é preciso redigir contratos, ajustes inevitáveis são realizados internamente mediante diretrizes gerenciais.

Anderson & Gatignon (1986), ao tratarem do processo decisório de uma empresa sobre a entrada em mercados estrangeiros, afirmam que o êxito dessa deliberação está pautado no grau de controle da firma-mãe sobre o novo investimento e o alcance de um ponto ótimo envolve especificidade de ativos e incerteza, fundamentos da Teoria dos Custos de Transação, e em adicional, a existência de *free riders* (caronas). Estes três elementos são analisados a seguir.

A dinâmica dos custos de transação muda com a evolução tecnológica. Dunning & Wymbs (2003) defendem que a Internet contribui para a redução da assimetria de informação e da racionalidade limitada. Sobre a primeira, a tecnologia de informação ampliou consideravelmente a quantidade de informações disponíveis para os agentes; e quanto à última, a Internet permitiu que um grande número de informações relevantes pudesse ser obtido, processado e transmitido em um curtíssimo espaço de tempo. Além de seu caráter informativo, a Internet atuou significativamente junto à comunicação, permitindo reduzir de maneira expressiva custos de coordenação tanto interiores à firma quanto entre as organizações. Afeta, assim, os custos de transação, com impacto relevante

sobre estratégias de internacionalização de empresas.

A quantificação dos custos de transação é uma área relativamente pouco desenvolvida nesta abordagem teórica. Vários autores, como Wang (2003), apontam as dificuldades da mensuração destes custos. Por isto, é relevante buscar *insights* sobre possíveis estratégias de mensuração de custos de transação a partir da literatura de outras abordagens. A próxima seção apresenta um exercício de construção de indicadores que pode oferecer elementos para a mensuração de custos de transação.

PESQUISA EMPÍRICA: INTEGRAÇÃO GLOBAL E ADAPTAÇÃO LOCAL

Esta seção apresentará os parâmetros utilizados por Rocha (2007) e os resultados obtidos em pesquisa com 104 subsidiárias brasileiras de multinacionais.

O desenvolvimento do questionário (disponível no Apêndice 1) seguiu um processo cuidadoso com base na literatura. Os itens e escalas utilizadas têm origem em pesquisas estabelecidas (MINBAEVA et al., 2003; LASSERRE, 2003). Além disso, cinco *experts* nas áreas de: Marketing; Metodologia e Gestão do Conhecimento foram acionados para rever o questionário e dar *feedback*. O questionário então foi enviado a cinco gerentes (que não fazem parte da amostra final) para obter seu *feedback* antes do desenvolvimento da versão final.

Foram escolhidas multinacionais de 11 países de origem: Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Portugal, Suécia, Suíça e Inglaterra. A escolha desses países foi feita em função de serem investidores ativos no Brasil, conforme a *Revista Exame Maiores e Melhores* (2007, p. 197).

A lista das empresas foi obtida nas Câmaras de Comércio entre o Brasil e esses países, como AMCHAM, SWISSCAM,

DUTCHAM, Câmara do Japão, entre outras.

Durante o período de junho, julho e agosto de 2007 o questionário ficou disponível em versão *on-line* para preenchimento por gerentes e diretores dessas multinacionais. Foram enviados quatro *e-mails* para os contatos indicados pelas Câmaras de Comércio, e efetuadas ligações telefônicas, incentivando o auto-preenchimento da pesquisa, obtendo-se uma amostra auto-selecionada, ou seja, os dados foram obtidos através da resposta voluntária das empresas. Após verificar as respostas, 104 questionários foram validados. A identificação do nome, *e-mail* e dados de contato dos respondentes era opcional, sendo preenchida por 85,6% dos respondentes. As respostas, após os procedimentos de verificação e consistência, foram processadas com a utilização do pacote estatístico SPSS, versão 15.0, utilizando-se rotinas uni, bi e multivariadas.

Perfil dos respondentes e das empresas

Com relação aos 104 respondentes, 68,3% dos respondentes eram diretores e gerentes, 24% Coordenadores e 7,7% outros cargos. Com relação à distribuição por áreas funcionais: Marketing 55,8%; Vendas 18,3%; Administrativo e Financeiro 8,7%; Operações 6,7%, outras áreas 8,7%; e Recursos Humanos 1,8%.

Do total de empresas respondentes, 60% estão mencionadas na última edição da *Revista Exame Maiores e Melhores* (2007), tendo obtido um faturamento superior a US\$ 109,3 milhões no ano de 2006.

Conforme recomenda a literatura (MINBAEVA et al., 2003), algumas variáveis foram utilizadas como variáveis de controle para análise das subsidiárias brasileiras. Estas são: a) porte; b) setor; c)

país de origem; d) idade da subsidiária; e) conhecimento da missão estratégica, como mostra o Quadro 1.

Em média as subsidiárias brasileiras atuam no Brasil há 40 anos, com desvio-padrão de 31 anos, mediana 33,5 anos, mínimo de 1 ano e máximo de 131 anos, apontando que as subsidiárias são antigas, frente a outros países em desenvolvimento.

Variáveis: integração global e adaptação local

Duas variáveis foram criadas para avaliar a estratégia global da multinacional: a variável integração global e a variável adaptação local. Essas variáveis foram medidas por meio do questionário proposto por Lasserre (2003, p. 27) adaptado de Prahalad et al. (1981). As subsidiárias brasileiras foram abordadas com 15 questões usando escala Likert de 1 a 5.

- A necessidade de *integração global* correspondia aos itens 1 ao 10, onde o 1 significa que a empresa atua com baixa necessidade de integração global e o 5 com alta necessidade. A média desses 10 itens deu origem a uma nota de 1 a 5 que foi colocada no eixo vertical do *grid* de posicionamento (Figura 2). O valor mínimo obtido foi 1,9 e máximo 4,4, com média 3,48 e desvio-padrão de 0,53.

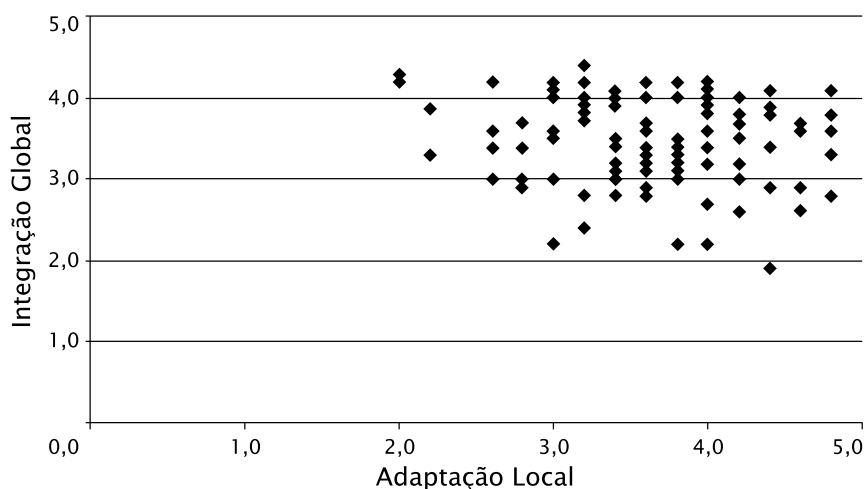
- A necessidade de *adaptação local* correspondia aos itens 11 ao 15 do questionário, e foi medida com notas de 1 a 5, onde 1 significava baixa adaptação local e 5 alta adaptação local. A média desses cinco itens deu origem a uma nota de 1 a 5, que foi colocada no eixo horizontal do *grid* de posicionamento (Figura 2). O valor mínimo obtido foi de 2,0 e máximo de 4,8, com média 3,65 e desvio-padrão de 0,64.

Na figura citada, as respostas das 104 empresas pesquisadas são representadas pelos pontos, estando no eixo vertical o grau de integração global com o qual a

Quadro 1**Resumo dos resultados do perfil das empresas e respondentes**

Item	Resultados
Amostra	104 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. <i>Mailing</i> obtido com as Câmaras de Comércio Brasil e 11 países de origem. Questionário disponível <i>on-line</i> , auto-preenchimento, amostra auto-selecionada. 85,6% dos respondentes deixaram endereço/ <i>e-mail</i> para contato.
Perfil respondentes	Cargo: 68,3% gerentes e diretores; 24,0% coordenadores; 7,7% outros. Áreas funcionais: 55,8% <i>marketing</i> ; 18,3% vendas; 8,7% administrativas; 6,7% operações; 10,5% outros.
Perfil das subsidiárias – variáveis de controle	60% mencionadas na <i>Revista Exame Maiores e Melhores</i> (2007), com faturamento superior a US\$ 109,3 milhões. Porte: 12,5% pequeno (menos 100 funcionários); 23,1% médio (entre 101 a 500 funcionários); 64,4% grande (acima 500 funcionários). Setor: – Químico/Petroquímica e Farmacêutico – 26% – Bens de consumo/Eletroeletrônico – 23% – Serviços, Financeiro e Seguros – 17% – Indústria Digital e Telecomunicações – 14% – Auto-indústria – 10% – Outros setores – 10% País origem: Europa 50%; Estados Unidos 36%; Japão 11%; outros 3%. Sendo na Europa: Suíça 16%; Holanda 8%; Alemanha 7%; Inglaterra 7%. Idade da subsidiária: – média 40 anos e desvio-padrão 31 anos. – mediana: 33,5 anos; min: 1 e max: 131 anos Conhecimento missão global: média 4,01 com desvio-padrão de 0,97.

Fonte: Autores (2008).

Figura 2**Grid Integração Global x Adaptação Local**

Fonte: Variáveis obtidas a partir das questões propostas por Lasserre (2003, p. 27).

empresa trabalha e no eixo horizontal o grau de adaptação local. Quanto mais próximo de 5 o grau de integração global, mais integrada a empresa atua no mundo. Quanto mais próximo de 5 o grau de adaptação local, maior o número de adaptações locais praticadas pela empresa.

Comparando este resultado com a teoria, percebe-se que as empresas brasileiras trabalham com alto grau de adaptação local, o que significa que as subsidiárias produzem produtos e serviços adaptados à realidade nacional.

A análise dos dados da *survey* permitiu a realização de uma série de inferências estatisticamente significativas sobre a amostra da pesquisa. Entre as principais, pode-se destacar que as empresas pesquisadas embora, em geral, integradas globalmente, também confirmaram ter um forte componente de adaptação local de seus produtos e serviços.

DISCUSSÃO: INTEGRAÇÃO GLOBAL E ADAPTAÇÃO LOCAL COMO PROXY DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Efetuada-se uma releitura das teorias é possível identificar alguns pontos convergentes. Enquanto a estratégia de padronização global aplicada a bens cujas demandas são mundialmente homogêneas não subentende a existência de custos de transação, admitindo que a internacionalização nesse caso dar-se-ia por meio de um investimento direto horizontal, sob o qual a subsidiária operaria no mercado externo do mesmo modo com que atua no mercado doméstico, a estratégia global multidoméstica ressalta a necessidade de adaptações locais. É nesse ponto que se retoma o pressuposto da teoria dos custos de transação no que tange à especificidade dos ativos, particularmente à especificidade física.

As adaptações locais deslocam a localização da especificidade do ativo ao longo da cadeia produtiva. Aqui, o ativo específico não é um insumo, mas sim o produto final, o qual sofre interferências culturais e, portanto, exige uma certa customização do produto a cada mercado em que uma subsidiária for inserida; tal personalização figura como fonte de significativos custos de transação *ex post*.

A partir desse paralelo entre as estratégias é que pode se delimitar o uso dos índices de globalização e de adaptação local como *proxy* dos custos de transação. Em estatística, uma variável *proxy* é aquela que representa uma outra, mantendo correlação próxima com uma variável que se deseja representar mas para a qual não há dados disponíveis ou a obtenção de dados é difícil ou custosa.

Como ambas as variáveis, a globalização e a adaptação local, podem decorrer da presença de custos de transação, a *proxy* pode ser construída, como uma soma das médias dos índices de integração global e adaptação local, conforme a equação (1).

$$\sum_{i=1}^n (IG_i + AL_i), \quad (1)$$

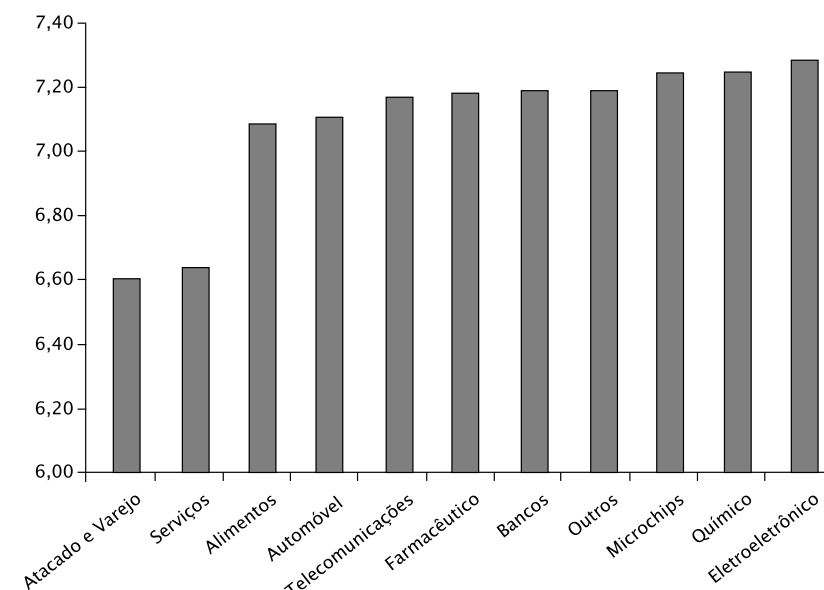
para i setores, onde IG_i e AL_i são índices médios do setor i .

Uma vez que ambas interligam-se aos custos de transação, supõe-se que o somatório de seus índices resulte em um parâmetro razoável para mensurar a magnitude dos custos entre setores, ainda que em termos comparativos. Os resultados estão expostos na Figura 3.

Os resultados obtidos por Rocha (2007) para as variáveis Integração Global e Adaptação Local são, portanto, candidatos a *proxy* de custos de transação. Esta variável, conforme a figura, sugere que os setores eletroeletrônico, químico e de *microchips* apresentam os maiores

Figura 3

Somatório das variáveis IG e AL para conjunto selecionado de setores



Fonte: elaborado pelos autores.

níveis de custos de transação, enquanto o comércio, os serviços e os alimentos apresentariam o menor nível.

Neste trabalho, optou-se por apresentar a *proxy* de custos de transação como uma soma das médias das variáveis. Foram estudadas formas alternativas de construção da *proxy*, como uma multiplicação das médias. Entretanto, a multiplicação tornaria os resultados do nível de custos de transação dependentes de ambas as variáveis. Por exemplo, em um caso teórico, se uma delas fosse zero, os custos de transação seriam nulos mesmo que uma delas constituísse evidência da presença destes custos. Assim, a forma aditiva apresentou-se mais adequada.

CONCLUSÃO

Sugere-se que o uso das variáveis da teoria de Estratégia Global fornece *insights* sobre a difícil questão da mensuração empírica dos custos de transação. Note-se que a medida de custos de transação

que é obtida a partir destas variáveis está correlacionada aos reais custos de transação em função das características e da forma de construção dos índices. No caso da aplicação ao Brasil, a partir dos dados levantados em Rocha (2007).

A proposta apresentada neste estudo pode ser testada, de forma mais rigorosa, a partir da identificação de metodologias alternativas de mensuração de custos de transação. Por exemplo, Zylbersztajn e Graça (2002), construíram uma medida de custos de transação na formalização de empresas do setor de confecções. Porém, a construção de medidas deste tipo é complexa e controversa.

Importantes sugestões decorrem deste estudo: em particular, a necessidade de se buscar, nas várias abordagens de negócios internacionais, possibilidades de construção de medidas de custos de transação que possam permitir o teste empírico de hipóteses relativas a esta última abordagem.

Apêndice 1

Questionário utilizado na pesquisa com multinacionais

Questionário: Transferência de Conhecimento em Marketing em Multinacionais

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para a ESPM de São Paulo sobre o tema transferência de conhecimento nas áreas de Marketing e Vendas nas multinacionais instaladas no Brasil.

Preencha os itens abaixo conforme sua opinião, assinalando a resposta que mais se adequa a realidade da empresa em que trabalha.

Para os respondentes será enviado pelo Correio uma edição especial da Revista ESPM com CD referente ao tema Negócios Internacionais.

Qual o nome da empresa?

Esta empresa é uma multinacional?

Qual o país de origem da multinacional?

(escolher uma opção da lista)

() SIM () NÃO

Alemanha ()

Estados Unidos ()

Espanha ()

França ()

Holanda ()

(escrever o nome completo da empresa)

Encerra.

Japão ()

México ()

Suíça ()

Suécia ()

Outro

Qual?

Qual tipo de Setor a empresa pertence?

(escolher uma opção da lista)

Automotivo ()

Alimentício ()

Comércio ()

Construção Civil / Imobiliário ()

Consultoria / Assessoria ()

Financeiro e Seguros ()

Hotelaria / Turismo ()

Outro ()

Metalmecânica e eletrônica ()

Publicidade / Mídia ()

Químico e Têxtil ()

Serviços ()

Tecnologia de Informação ()

Telecomunicações ()

Transportes / Cargas ()

Qual?

Assinale uma nota de 1 a 5 para cada uma das questões abaixo

		1	2	3	4	5	
V1	Em que medida os clientes têm demandas similares por funcionalidades e design entre os diversos países onde atua sua multinacional?						As demandas são muito similares
V2	Em que medida os produtos e serviços tem alta padronização entre os países da multinacional?						Os produtos são muito padronizados
V3	Em que medida os clientes fazem compras globais centralizadas?						As compras são globais
V4	Em que medida a economia de escala é importante para os produtos de sua empresa?						Alta economia de escala
V5	Em que medida a velocidade de introduzir novos produtos globais é importante para a competitividade do seu negócio?						Velocidade é muito importante
V6	Em que medida as vendas dos seus produtos ou serviços estão baseadas em fatores tecnológicos ou em fatores culturais?						Altamente tecnológico
V7	Em que medida a experiência obtida em outras subsidiárias pode ser aplicada em outros países?						Muito. Com grandes benefícios
V8	Em que medida os concorrentes em sua indústria operam de forma padronizada em vários países e obtêm sucesso?						Concorrentes atuam com produtos padronizados
V9	Em que medida os clientes se comportam do mesmo jeito em vários países?						O comportamento dos clientes é muito similar
V10	Em que medida os investimentos em P&D e design são altos e exigem um grande volume de clientes no mundo.						Muito. Os investimentos em P&D são muito altos.
V11	Em que medida o preço dos produtos é diferente país a país sem introduzir novas funcionalidades?						Preço pode ser muito diferente
V12	Em que medida a gestão dos canais de distribuição varia de país a país?						Muito. Grandes diferenças na gestão dos canais
V13	Em que medida a regulamentação dos negócios e o contexto variam de país para país?						Muito. Altamente diferente
V14	Em que medida os produtos e serviços exigem alto grau de customização em função dos diferentes tipos de clientes ?						Muito. Alta customização
V15	Em que medida os custos de transporte ou interface com os clientes são tão altos que as operações locais são necessárias?						Muito. Operações locais são essenciais
V28	Em que medida os colaboradores da subsidiária brasileira conhecem claramente a missão global?						Muito. A missão global é amplamente divulgada

V30 Quais atividades são desempenhadas pela subsidiária brasileira?

(escolher uma ou mais opções da lista)

Vendas ()

Marketing ()

Serviços ()

Produção ()

Pesquisa e desenvolvimento ()

Todas as anteriores ()

v31 Qual o ano de abertura da subsidiária no Brasil?

_____ ano

Quantos colaboradores possui na subsidiária brasileira?

_____ (digitar número aproximado)

Quantos colaboradores possui na multinacional como um todo?

_____ (digitar número aproximado)

Sobre o entrevistado:

Cargo e Área do respondente

(escolher uma opção da lista)

Diretor ()

Gerente ()

Coordenador ()

Outro ()

Qual?

Área Administrativo e Financeiro ()

Marketing ()

Produto ()

Operações ()

Recursos Humanos ()

Vendas ()

Outro ()

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

_____ anos

(digitar o número de anos)

Qual?

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*. Washington, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, p. 386-405, Nov. 1937.
- DELOIS, A.; BEAMISH, P. Regional and Global Strategies of Japanese Firms. *Management International Review*, Special issue, v. 44, n. 4, 2004.
- DUNNING, J. H.; WYMBES, C. The challenge of electronic markets for international business theory. In: CANTWELL, John; NARULA, Rajneesh. *International Business and the Eclectic Paradigm*. New York: Routledge, 2003.
- EXAME MAIORES E MELHORES. São Paulo: Editora Abril, agosto, 2007.
- FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*. Washington, v. 35, n. 5, p. 340-349, Sep. 2004.
- HENNART, J. F. Can the "New Forms of Investment" Substitute for the "Old Forms?" A Transaction Costs Perspective. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 20, n. 2, p. 211-234, 1989.
- KUPFER, D. *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LASSERRE, P. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 27, n. 5, p. 877-904, Oct. 1996.
- MINBAEVA, D.; PETERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. F.; PARK, H. J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 34, n. 5, p. 586-599, Oct. 2003.
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C. A. Global Competitive Pressures and Host Country Demands. *California Management Review*, California, v. XXIII, n. 3, Spring, 1981.
- ROCHA, T. Transferência de Conhecimento sobre Marketing em Corporações Multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras. *Relatório de Pesquisa*. São Paulo: ESPM, 2007.
- SAAD, A.; MELLO, R.; CHAUVEL, M. Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro. Salvador: *Anais do 30º EnANPAD Encontro Científico de Administração*, 23 a 27 de setembro de 2006.
- WANG, N. "Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey." February 2003, Ronald Coase Institute Working Papers, Number 2.

- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.
- YIP, G. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D.; GRAÇA, C. T. Costs of Business Formalization: Measuring Transaction Costs in Brazil. In: ISNIE (International Society of the New Institutional Economics) 6th Annual Conference, September 27-29, 2002, Cambridge, Massachusetts. *Institutions and Economic Performance*, 2002.

Thelma Rocha

Doutora em Administração de Empresas pela FEA/USP. Mestre em Administração de Empresas pela EAESP/FGV-SP, com especialização em *International Business* pela SSE – Suécia. Professora e pesquisadora do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional (NEGI) da ESPM.

tvrocha@espm.br

Frederico A. Turolla

Mestre e doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. É professor do Departamento de Economia da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e pesquisador do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional (NEGI) da ESPM.

fturolla@espm.br

Érika R. Monteiro

Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e consultora da Pezco Pesquisa & Consultoria.

erika@pezco.com.br

e-papers

Livros para quem faz livros

Na E-papers Serviços Editoriais é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível, e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.

Arranjos Produtivos Locais: uma alternativa para o desenvolvimento - volume 1
Criatividade e cultura
por José Eduardo Cassiolato,
Marcelo Pessoa de Matos e
Helena M. M. Lastres (orgs.)



Produção colaborativa na sociedade da informação
por Clóvis Ricardo
Montenegro de Lima e
Rose Marie Santini

Inovação, Redes, Espaço e Desenvolvimento
por Maria Cristina
Ortigão Sampaio
Schiller



<http://www.e-papers.com.br>
telefone (21) 2273-0138

Um modelo conceitual para apoiar a criação e evolução das universidades corporativas

Viviane Cunha Farias da Costa
Jonice de Oliveira Sampaio
Jano Moreira de Souza

Este artigo apresenta um modelo conceitual, denominado Modelo 3M, baseado nos benefícios e influências das Universidades Corporativas (UC) no contexto da gestão do conhecimento organizacional. Definimos três visões estratégicas que deverão ser priorizadas na condução das iniciativas de criação e evolução de uma UC: a visão do motivo (alinhamento do aprendizado corporativo às estratégias de negócio), a visão do modelo (operacionalização da estratégia em função das particularidades do ambiente organizacional); e a visão do momento (mudanças que exigem renovação e desenvolvimento contínuo do conhecimento organizacional). Com base na composição dessas três visões e sua integração aos processos de gestão do conhecimento, o Modelo 3M favorece a obtenção de soluções únicas e exclusivas para cada organização e permite que as organizações sobrevivam à dinâmica atual e aprimorem suas capacidades internas, adquirindo vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE

Aprendizado Organizacional; Universidades Corporativas; Processos de Gestão do Conhecimento.

INTRODUÇÃO

Influenciadas pelo atual panorama mundial, as organizações passam por processos constantes de mudanças e tentam se adequar ao contexto atual da globalização. Neste cenário, as Universidades Corporativas (UC) apresentam-se como uma solução promissora na medida em que favorecem a criação de uma cultura de formação de pessoas e extrapolam as paredes dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento.

Conseqüentemente, os investimentos em educação corporativa devem buscar a produção e a difusão de novas tecnologias, além da criação de uma cultura de inovação. Nesse contexto, educação corporativa é o conjunto de ações que visa desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capaz de incrementar o potencial competitivo da mesma (1). Dentre essas ações destacam-se as universidades corporativas.

As UC evoluíram com base nos departamentos de treinamento tradicionais e atravessaram as fronteiras das organizações, tornando-se veículos de transferência, compartilhamento e geração de conhecimento (2). Entre a oferta de educação e formação tradicional e a demanda por soluções de treinamento diferenciado e orientado a resultados, surge um nicho para atuação efetiva das UC: a combinação do desenvolvimento de competências individuais e corporativas e a gerência desses recursos para apoiar a condução estratégica das iniciativas de educação corporativa (3). Neste ponto, as UC são consideradas aliadas para obtenção de vantagem competitiva e para criação de um ambiente de aprendizado permanente propício a gerenciar mudanças e motivar soluções inovadoras (4).

Segundo projeções mais recentes disponíveis no Portal da Educação Corporativa obtidas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (www.desenvolvimento.gov.br), o Brasil vem presenciando a multiplicação das universidades corporativas. Porém, de acordo com o Relatório de Atividades de Educação Corporativa no Brasil: Análise das Informações Coletadas pela Secretaria de Tecnologia Industrial (STI) do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), p. 28, é preciso considerar as demandas específicas de cada organização:

As organizações têm necessidades internas, de natureza técnica, política e financeira, relacionadas com suas atividades de Educação Corporativa (EC), muitas das quais não suficientemente compreendidas. ...Tratando-se de carências e demandas dinâmicas, é fundamental que se disponha de informações adequadas para subsidiar processos decisórios nas esferas governamental e privada que objetivem contribuir para o desenvolvimento e consolidação das atividades de EC no País.

Logo, o processo de implantação de uma UC é evolutivo e único (2). Cada UC

é, essencialmente, uma solução exclusiva para determinada organização (5). E, a partir do motivo que levou uma organização a decidir pela implantação de sua UC, é preciso considerar, ainda, o momento atual, o ambiente interno e externo e as variáveis do mercado competitivo.

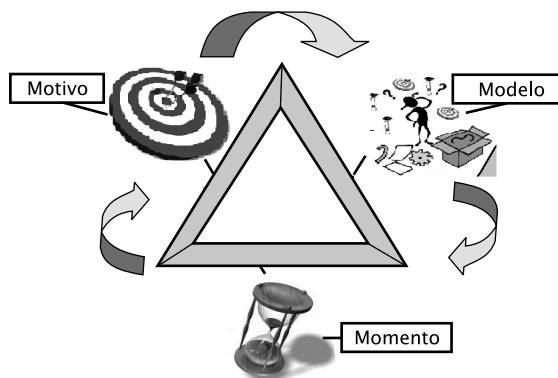
O MODELO 3M – DEFINIÇÃO

O Modelo 3M favorece uma visão integrada entre a concepção da UC, em relação à dinâmica do ambiente organizacional, sua visão estratégica e infra-estrutura operacional, pois propõe uma avaliação, de forma ampla e integrada, de todo o ambiente organizacional e guia a formulação da estratégia em função de um modelo “customizado” de implementação, considerando as especificidades de cada ambiente organizacional.

De acordo com a Figura 1, a linha mestra de uma universidade corporativa deverá ser direcionada em função da combinação de três aspectos relevantes, neste artigo, denominados visões: a visão do motivo (desafios corporativos ou estratégicos), a visão do modelo (operacionalização da estratégia em função das particularidades do ambiente organizacional) e a visão do momento (mudanças que exigem a renovação e desenvolvimento contínuo do conhe-

Figura 1

Modelo Conceitual 3M



cimento organizacional e inovações tecnológicas).

Os fatores “Motivo”, “Modelo” e “Momento”, relacionados, respectivamente, à estratégia, aos métodos e processos organizacionais e ao contexto atual, sofrem influências de fatores internos e externos à organização, relacionam-se e variam ao longo do tempo, evoluindo na medida em que direcionam a criação e o desenvolvimento das UC.

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO 3M

O Modelo 3M enfatiza, de forma crítica, a relevância entre a gestão do conhecimento organizacional, a estratégia da organização e a análise de seu ambiente interno e externo. A fim de identificar os aspectos geradores que impulsionam uma organização a criar e manter sua UC e direcionar a evolução de suas capacidades de aprendizado corporativo, o Modelo 3M busca avaliar indicadores de desempenho e guiar a obtenção dos objetivos estratégicos da organização em conjunto com a geração do conhecimento, a cultura de aprendizado contínuo e a inovação.

Nossa abordagem utiliza o Modelo Hierárquico para Gestão de Conhecimento (GC), definido por Nicolas Prat (6), para mapear os processos de GC em relação às visões do Modelo 3M.

Conforme representado na Figura 2, a Gestão do Conhecimento compreende um conjunto de processos afetos ao conhecimento e influenciados por um contexto (6). Conseqüentemente, os modelos de gestão do conhecimento são estruturados em função de processos, tipos de conhecimento e contexto, onde:

- O item “Tipos de Conhecimento” caracteriza o conhecimento em diversas classificações: Conhecimento Tácito ou Explícito; Conhecimento Individual ou

Coletivo; Conhecimento Geral ou Específico, Conhecimento Declarativo (“o que fazer”) ou Procedural (“como fazer”).

- O item “Processos de Gestão do Conhecimento” está diretamente relacionado às atividades de GC e é subdividido em: Processos Estratégicos e Processos Operacionais.

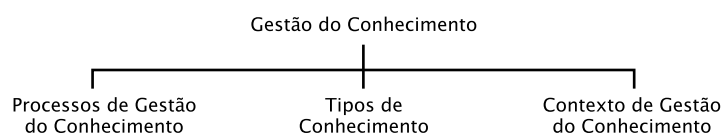
- O item “Contexto da Gestão do Conhecimento” compreende os fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente a gestão do conhecimento organizacional. O contexto compreende a estratégia organizacional, a estrutura organizacional – processos de negócio, ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança, aspectos relativos à

gestão de recursos humanos e nível de desenvolvimento tecnológico – além do panorama atual, que inclui as variáveis do mercado competitivo, os avanços tecnológicos, as leis e regulamentações em vigor e o clima político, econômico e social em âmbito nacional e internacional.

A combinação entre o Modelo Hierárquico de GC e o Modelo 3M, representada graficamente na Figura 3, apresenta uma visão complementar para avaliar, qualitativamente, as atividades de educação corporativa sob o ponto de vista estratégico (Motivo), operacional (Modelo) e de acordo com as variáveis do ambiente interno e externo à organização em

Figura 2

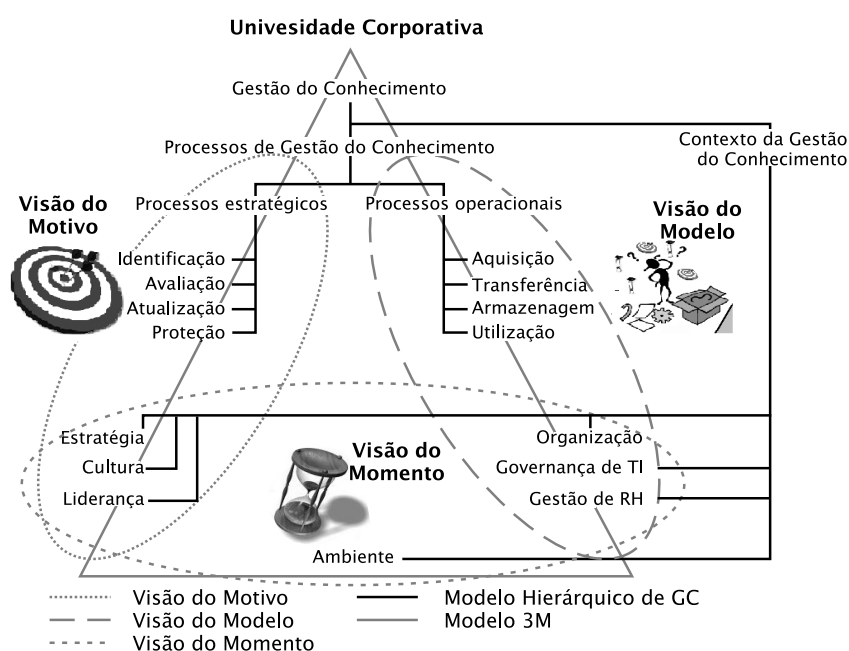
Modelo Hierárquico para Gestão do Conhecimento



Fonte: PRAT, 2006.

Figura 3

Integração do Modelo 3M ao Modelo Hierárquico de GC



um dado contexto (Motivo + Modelo + Momento).

A representação dos tipos de conhecimento não contribui para nossa avaliação por estar implicitamente relacionada a todas as atividades de gestão do conhecimento organizacional.

Este estudo nos permitiu comparar e combinar as contribuições das pesquisas de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa para obtenção de parâmetros que guiem a criação

e evolução das Universidades Corporativas em atendimento às melhores práticas de gestão do conhecimento organizacional.

Em outras palavras, iniciativas bem-sucedidas para criação de uma UC requerem considerações e interações entre educação corporativa e processos de Gestão do Conhecimento. E essa interação é influenciada, positivamente ou negativamente, pelas diversas variáveis do contexto organizacional.

O Modelo 3M guia a análise da viabilidade e validade da estratégia. De acordo com a Tabela 1, na fase de avaliação, é importante analisar se as atividades relativas às visões do Modelo 3M foram executadas, agregando valor para a organização. A partir dos resultados evidenciados, os seguintes questionamentos serão respondidos:

- Os objetivos estratégicos definidos na visão do motivo são apropriados?
- O modelo da UC está alinhado à estratégia da organização e ao motivo?

Tabela 1

Processos do Modelo Hierárquico de Gestão do Conhecimento (6) x Visões do Modelo 3M

Processo Estratégico Identificação: Compreende as atividades de identificação, mapeamento e modelagem do conhecimento disponível e/ou do conhecimento necessário para apoiar os objetivos organizacionais		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Motivo	Alinhamento da educação corporativa com as estratégias da organização	
	Identificação do GAP entre competências essenciais e competências necessárias	
	Identificação das necessidades de pesquisa e desenvolvimento	
	Identificação da necessidade de conhecimento de novas tecnologias	
	Planejamento estratégico para integrar o aprendizado aos processos de trabalho	
	Desenvolvimento de alianças com colaboradores externos para definição de estratégias de aprendizado	
	Mapeamento das competências nas áreas de conhecimento que as sustentam	
	Avaliação das atividades internas de pesquisa e desenvolvimento	
	Criação de parcerias baseadas em conhecimento, pesquisa e aprendizado	
	Estruturação dos cursos em atendimento às necessidades de aprendizagem da organização	
	Comprometimento com projetos de pesquisa para criação de conhecimento estratégico	
	Identificação de fontes internas e externas de conhecimento	
	Criação de mecanismos de incentivos e motivação para o aprendizado	
	Definição de estratégias para relacionar o aprendizado aos processos organizacionais	
	Desenvolvimento de novas técnicas para desempenhar os processos de negócio	
	Análise da estratégia planejada em função da dinâmica do ambiente organizacional e do momento atual	
Processo Estratégico Avaliação, Seleção e Validação: Consiste em atividades de filtragem e avaliação do conhecimento e na avaliação da gestão do conhecimento organizacional (sistemas, projetos e processos de GC)		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Motivo	Determinação da relevância do conhecimento ou informação	
	Planejamento em termos do conhecimento adquirido e do conhecimento necessário	
	Definição de métodos para filtrar e avaliar a qualidade do conhecimento	
	Desenvolvimento de metas individuais alinhadas ao desempenho da UC	
	Criação de cursos ou treinamentos considerando as características do público-alvo	
	Desenvolvimento de pesquisas para produção de conhecimento relevante	
	Avaliação quanto ao custo, duração e qualidade dos processos beneficiados pela UC	
	Desenvolvimento de indicadores customizados sobre aprendizado organizacional e carreira dos funcionários, sistemas e processos organizacionais relacionados à estratégia da empresa em relação à UC.	
	Avaliação de restrições quanto ao compartilhamento de conhecimento	

Tabela 1– continuação

Processo estratégico		
Atualização ou Criação: A criação de novas formas de conhecimento. O conhecimento é desenvolvido por meio da aprendizagem, inovação, criatividade e da importação de conhecimento do ambiente externo à organização.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Motivo	Estabelecimento de planos de desenvolvimento de competências estratégicas	
	Realinhamento das iniciativas da UC com a estratégia da organização	
	Criação de parcerias com universidades ou entidades externas	
	Incentivo à inovação, desenvolvimento e pesquisa	
	Planejamento tático e estratégico da UC para melhoria da capacidade organizacional	
	Desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua dos processos da UC alinhada aos objetivos estratégicos	
	Auto-aprendizagem, aprendizagem por meio de especialistas e aprendizagem por experimentação	
	Aplicação do conhecimento para renovação de processos, produtos ou serviços	
	Comprometimento em inovação e em tornar novas idéias em prática	
	Implementação bem-sucedida das sugestões de funcionários	
	Obtenção de <i>feedback</i> para aperfeiçoamento da estratégia	
	Aplicação de experiências de forma inovadora	
	Aprimoramento da capacidade de aprendizado corporativo	
	Desenvolvimento de uma visão prospectiva, buscando a excelência organizacional e realização individual dos indivíduos	
Processo estratégico		
Proteção: Proteção do conhecimento por meio de patentes, <i>firewalls</i> e outros métodos.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Motivo	Avaliação do impacto estratégico imposto pelo compartilhamento da propriedade intelectual	
Processo Operacional		
Aquisição ou Captura: Compreende todas as atividades de aquisição de conhecimento necessárias à criação e manutenção das competências essenciais e do conhecimento relevante à organização.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Modelo	Definição de estratégias para treinamento e desenvolvimento de competências individuais	
	Criação de programas para relacionar a UC ao desenvolvimento da carreira e aprendizado contínuo	
	Desenvolvimento de métodos para apoiar aquisição, formalização e recuperação do conhecimento	
	Definição de métodos para relacionar o treinamento às atividades práticas	
	Aquisição do conhecimento em combinação com habilidades práticas para gerar ou aprimorar novas competências	
	Identificação de tecnologias e habilidades para apoiar as competências	
	Identificação de soluções de treinamento diferenciado e orientado a resultados	
Processo Operacional		
Organização e Armazenamento: Consiste nas diversas formas de retenção do conhecimento adquirido, na criação da memória individual e coletiva e na indexação do conhecimento para facilitar sua futura utilização. Possibilita a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Modelo	Determinação do conteúdo e do currículo da UC	
	Centralização na UC de todos os conteúdos de treinamento da organização	
	Classificação do conhecimento para futura utilização em processos, produtos e serviços	
	Registro de lições aprendidas e ganhos obtidos	
	Criação e manutenção da memória organizacional	
	Definição do repositório de conhecimento	
	Definição de estratégias para recuperação do conhecimento	
Processo Operacional		
Transferência ou Compartilhamento: Distribuição do conhecimento de forma seletiva e automática. Compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Modelo	Definição de meios para divulgação da estratégia corporativa	
	Definição de estratégias para criação de um ambiente social favorável à colaboração e à confiança	
	Utilização do ambiente de aprendizado corporativo proposto pela UC para apoiar os processos de compartilhamento do conhecimento	

Tabela 1 – continuação

Processo Operacional		
Transferência ou Compartilhamento: Distribuição do conhecimento de forma seletiva e automática. Compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Modelo	Criação de conhecimento e processos de inovação a partir do compartilhamento de conhecimento e aprendizado	
	Apresentação de resultados à alta administração, como forma de obter maior incentivo às demais atividades da UC	
	Iteração de colaboradores, líderes e equipes para estimular, permanentemente, o processo de aprendizagem	
	Promoção do aprendizado contínuo visando o compartilhamento e aquisição de conhecimento, habilidades e competências	
	Disseminação das crenças e valores organizacionais	
	Criação de ambiente virtual colaborativo	
	Disseminação de informações sobre melhores práticas da UC além dos limites da organização e para entidades externas	
	Promoção de cultura de formação de pessoas e aprendizado contínuo	
	Utilização de inovações tecnológicas e ferramentas para colaboração	
Processo Operacional		
Utilização ou Aplicação: Aplicação do conhecimento adquirido em benefício dos processos de negócio. Disponibilização e compartilhamento do conhecimento em situações reais, isto é, o conhecimento será utilizado como insumo para os processos organizacionais. A aplicação do conhecimento torna-se a base para a aprendizagem e inovação.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Modelo	Aplicação do conhecimento relevante em processos decisórios, processos de inovação e aprendizagem	
	Aplicação do conhecimento adquirido em atividades profissionais para gerar novas habilidades	
	Desenvolvimento de habilidades de interesse específico da organização	
	Aplicação do aprendizado em atividades práticas	
	Desenvolvimento de cursos e soluções de treinamento, internamente na organização e para seus funcionários	
	Criação de estruturas, sistemas e disponibilização de tempo para atividades de aprendizado corporativo.	
	Associação do aprendizado aos interesses pessoais dos funcionários	
Contexto da Gestão do Conhecimento		
Fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente a gestão do conhecimento organizacional. O contexto compreende estratégia organizacional, a estrutura organizacional – processos de negócio, ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança, aspectos relativos à gestão de recursos humanos e nível de desenvolvimento tecnológico – além do panorama atual.		
Visões do Modelo 3M	Atividades	Avaliação
Momento (Integrado ao Motivo e ao Modelo)	Análise das adversidades impostas pelo cenário instável dos dias atuais, visando manter vantagem competitiva e planejamento da estratégia	
	Utilização de estratégias de aprendizagem adequadas ao ambiente (conservadoras quando o ambiente encontra-se instável e agressivas ou específicas em ambientes estáveis)	
	Adaptação rápida à dinâmica do ambiente visando a aquisição de novas formas de aprendizagem e novos conhecimentos	
	Análise do ambiente externo (clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros, o panorama atual)	
	Análise do ambiente interno e de todos os elementos da cadeia de valores da empresa	
	Construção de oportunidades e mecanismos para disseminação da cultura de aprendizado contínuo	
	Identificação de ameaças, oportunidades e riscos	
	Utilização de inovações tecnológicas	
	Utilização de tecnologia de gestão de informação	
	Gestão de mudanças	
	Avaliação de restrições quanto aos prazos e recursos financeiros para implantação da UC	
	Avaliação de eventuais restrições tecnológicas	
	Identificação dos recursos financeiros, operacionais e estruturais para implantação da UC	
Legenda para avaliação: A – Atividade realizada / B – Atividade em desenvolvimento / C – Atividades insuficientes		

▪ Os resultados obtidos até o momento confirmam as expectativas da estratégia?

Dessa forma, a avaliação de desempenho da universidade corporativa, métricas e índices de *performance* devem basear-se em uma visão prospectiva e orientada a resultados e traduzir os principais benefícios obtidos para a estratégia da organização, seus colaboradores e funcionários, de forma que seja notória e incontestável a percepção de que as atividades da UC adicionaram valor ao negócio.

No cenário atual, é crescente a busca por inovações dirigidas ao mercado, aos negócios e à própria organização. É importante garantir que a utilização do conhecimento adquirido por meio da UC promova a inovação e a gestão do conhecimento organizacional em um processo de aprendizagem ativo e contínuo. As UC surgem em uma resposta a essas circunstâncias, pois permitem que a pesquisa, a educação e o treinamento sejam gerenciados de forma eficiente para que o capital intelectual seja desenvolvido.

Da mesma forma que uma organização operando em um ambiente turbulento e dinâmico, as UC precisam reformular constantemente as três visões, propostas pelo Modelo 3M, para aprimorar seu propósito, modelo de negócio e sistemas organizacionais e manter-se competitivas e adequadas aos objetivos estratégicos esperados pela organização que as originou.

A proposta do Modelo 3M evidencia que, apesar de consideradas uma fonte de custos, principalmente, em tempos de crise, as UC precisam garantir sua sobrevivência, investindo na comunicação interna para informar aos funcionários a estratégia organizacional para educação corporativa, incentivando a cultura da educação continuada e mostrando à alta

gerência a importância do investimento em pesquisa e treinamento para os objetivos da organização.

BIBLIOGRAFIA

- (1) MARTINS, H. G. 2006. *Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira*. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/>
- (2) RADEMAKERS, M. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *The Journal of Workplace Learning*, v. 17, n. 1/2, p. 130-136, 2005.
- (3) BLASS, E. The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial*, v. 29, n. 1, p. 58-74, 2005.
- (4) MACPHERSON, A.; HOMAN, G.; WILKINSON, K. The implementation and use of e-learning in the corporate university. *Journal of Workplace Learning*, v. 17, n. 1/2, p. 33 - 48, 2005.
- (5) DEALTRY, R. Interim reflections on the corporate university and SME academy business development innovation and its diffusion. *Journal of Workplace Learning*, v. 20, n. 1, 2008.
- (6) PRAT, N. 2006. A Hierarchical Model of knowledge management. In: *Encyclopedia of knowledge management* 1st Edition, p. 211- 220. Idea Group Reference.

Viviane Cunha Farias da Costa

Oficial da Marinha do Brasil, bacharel em Ciência da Computação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1998). Atualmente é aluna de mestrado do Programa de Engenharia de Sistemas e Computação (COPPE/UFRJ). Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Sistemas Corporativos. Realiza estudos nas áreas de gestão do conhecimento e aprendizado organizacional.

E-mail: vfarias@cos.ufrj.br

Jonice de Oliveira Sampaio

Obteve o título de Bacharel em Informática em 2001 pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e o de mestrado em 2003, pela COPPE/UFRJ. Concluiu o doutorado na COPPE/UFRJ em 2007. Atualmente realiza o seu pós-doutorado na Linha de Banco de Dados, no PESC – COPPE/UFRJ. Suas áreas de interesse são: Gestão do Conhecimento, Análise de Redes Sociais, Suporte à Decisão, Computação Autônoma, Inteligência Competitiva, CRM, e-Ciência (“e-Science”), Integração e Reuso de Ontologias e Web Semântica.

E-mail: jonice@cos.ufrj.br

Jano Moreira de Souza

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1974), mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978) e doutorado em Sistemas de Informação – University of East Anglia (1986). Atualmente é professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Banco de Dados, atuando principalmente nos seguintes temas: Banco de Dados, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Suporte à Negociação, Computação Autônoma e Trabalho Cooperativo Suportado por Computador.

E-mail: jano@cos.ufrj.br

Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro

Em busca do controle de ativos escassos de conhecimento

Flavio da Silveira Bruno

Este artigo identifica vetores que deverão ser mobilizados para adequar a estrutura atual do setor têxtil e de confecção brasileiro às condições impostas pela nova ordem global. São analisadas iniciativas empreendidas pelo setor desde a década de 1990, contrapostas a demandas atuais de pequenos empreendedores inovadores. A criação de ativos escassos de conhecimento ao longo da cadeia de valor é entendida como a principal alternativa para a reconfiguração estratégica do setor. São apresentadas considerações a respeito dos papéis que devem ser assumidos por governo, empresários, instituições de apoio e sociedade para a transição de perfil do setor.

PALAVRAS-CHAVE

Cadeia de Valor Global; Ativos de Conhecimento; Têxtil e Confecção.

INTRODUÇÃO

Tradicionalmente voltada para o consumo interno, a indústria têxtil e de confecção (T&C) brasileira começa a perceber os efeitos das mudanças de escopo e de configuração da cadeia de valor global de T&C que vêm alterando profundamente as estruturas socioeconômicas do setor em todo o mundo. Dados recentes do comércio exterior de produtos têxteis e confeccionados brasileiros demonstram o déficit crescente da balança comercial brasileira. Ao longo de 2007, a defasagem mensal entre importados e exportados atingiu US\$54 milhões, valor superior ao déficit total observado no ano de 2006, que somou US\$33 milhões. Dados de 2008 mostram que a defasagem continua aumentando. O crescimento do volume de varejo de vestuário tem sido superior ao crescimento da confecção, que por sua vez tem sido superior ao da indústria têxtil. Ou seja, o consumo interno tem absorvido mais do que nossas empresas têm produzido. As importações vêm aumentando a uma taxa aproximada

de 40% nos dois últimos anos, indicando que o próprio mercado interno tem se mostrado ávido por produtos fabricados fora do Brasil. Se analisarmos o consumo *per capita*, no entanto, vemos que seu crescimento é marginal, indicando que a base de consumo tem aumentado, mas não os hábitos de consumo individuais. Há ainda muito espaço a ser ocupado pelos produtos confeccionados no Brasil se compararmos com o consumo *per capita* de países desenvolvidos, que pode atingir 35 kg por habitante, quase quatro vezes o consumo individual dos brasileiros (MDIC, 2007; IEMI, 2006, 2007, 2008; IBGE, 2008a e 2008b).

Desde meados da década de 1990, a cadeia produtiva T&C brasileira perdeu mais de um milhão de empregos e milhares de fábricas. Mas perdas tão expressivas não podem ser consideradas como efeito do aumento das importações. Segundo relatório do IEMI (2007), entre 1995 e 2006, a produção das empresas brasileiras aumentou 43% em volume, enquanto as importações foram incrementadas de apenas 13%. Em valor, o total produzido internamente é da ordem de US\$30 bilhões contra US\$2 bilhões de produtos importados, menos de 7% do que é produzido no Brasil. Os impactos internos ainda são pequenos se compararmos com o que vem ocorrendo nos EUA, por exemplo, onde se estima que mais de 95% de todas as roupas vendidas atualmente sejam importadas. A redução do número de empresas deveu-se principalmente ao processo de consolidação do setor e à inadequação de muitas empresas às novas condições impostas pelo fim do regime de substituição de importações (PROCHNIK, 2002; LUPATINI, 2004). Segundo documento do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeção (MDIC, 2005), a combinação de abertura comercial e

conseqüente aumento da concorrência externa, recessão econômica no início dos anos 90 e estabilidade monetária, a partir de 1994, induziram investimentos em modernização, incentivados pelo Plano Real. A concorrência interna, estimulada pela competição baseada em máquinas mais eficientes e produtivas para atender um mercado que cresce em ritmo muito lento, encarregou-se, também, de eliminar unidades fabris.

O ambiente de competitividade das empresas têxteis e de confecção brasileira está se ampliando gradualmente, efeito

*A perda de competitividade
dos produtos nacionais
evidencia-se mais no
aumento das importações
do que no decréscimo das
exportações.*

singular e local do que já vinha ocorrendo em todos os setores e em todo o mundo, resultado do processo de globalização. Com a ampliação, são introduzidas, paulatinamente, novas espécies organizacionais mais diversificadas e mais bem adaptadas às condições da nova ordem econômica. Como sugeriu Kenneth Ewart Boulding (1978), as organizações são artefatos humanos e estão submetidas, em certa medida, às mesmas condições de sobrevivência da espécie que as criou. Esta visão metafórica foi desenvolvida por Morgan (1997) e abre caminho para que possamos aplicar os conceitos da teoria evolucionista de Charles Darwin ao processo por que estão passando as

empresas capitalistas em todo o mundo, mais especificamente, as brasileiras. A evolução das espécies é um processo contínuo de adequação às mudanças do ambiente, em que indivíduos com atributos mais adequados às novas condições sucedem a outros menos aptos. Tais atributos, entretanto, poderiam jamais ter sido revelados se não houvesse uma alteração das condições de sobrevivência de todo o grupo. Um dos aspectos fundamentais da teoria de Darwin é o pressuposto da diversidade, ou seja, a adaptação de um agrupamento de seres vivos a novas dificuldades impostas pelo ambiente só pode ser possível se cada indivíduo do agrupamento for diferente do outro. Situações novas no ambiente em que competem por recursos fazem aflorar pequenas e sutis variações entre os indivíduos. Dessa maneira, nossas diferenças têm papel tão importante quanto nossas semelhanças na formação de nossa inteligência e de nossa capacidade de enfrentar o mundo. A nova ordem econômica, que vem fragmentando cadeias produtivas locais e integrando empresas em cadeias globais no mundo inteiro, criou, abruptamente, novas condições de competição por mercados em que algumas organizações apresentam maior capacidade de adaptação do que outras. Neste novo ambiente, os continentes afastados pelas forças da natureza foram integrados pelas forças socioeconômicas e pelas tecnologias, e as empresas e cadeias produtivas de diversos países, separadas por milhares de quilômetros, viram, subitamente, suas capacidades confrontadas pela necessidade de competir pelos mesmos recursos.

Competir por mercados mais exigentes capacita as empresas a oferecer melhores produtos para seus mercados tradicionais. O enfrentamento de situações desafiadoras eleva o nível da inteligência

empresarial, desdobra e multiplica as operações de fabricação e, finalmente, envolve outras cadeias produtivas, o que culmina por gerar mais e melhores empregos. Um ambiente desafiador, no entanto, é a condição para a evolução sustentável (BRUNO, 2007b).

Pesquisadores de Harvard, Paul Lawrence e Jay Lorsch, citados por Morgan (1997, p. 49), reforçaram a idéia de que em diferentes circunstâncias ambientais – e, nesse caso, leia-se do ambiente competitivo –, algumas espécies de organizações são mais aptas a sobreviver do que outras. Como a relação entre a organização e o ambiente externo é fruto de decisões humanas, as menos aptas podem ter se tornado inadaptadas simplesmente por não ter reformulado seus modelos organizacionais de acordo com as exigências do ambiente. Nesses casos, é bem provável que enfrentem muitos problemas, tanto interna quanto externamente. De acordo com Lawrence e Lorsch, para lidar com diferentes condições tecnológicas e de mercado são necessários diferentes tipos de organização.

Quanto maior a rivalidade, quanto mais evoluídas e diversificadas as estruturas e estratégias das empresas para obter e transformar recursos, maior a necessidade das empresas atingirem níveis elevados de aperfeiçoamento para sobreviver. Podemos esperar uma situação bem menos desafiadora e estimulante em ambientes relativamente protegidos e artificialmente delimitados. O excerto a seguir traduzido de *A origem das espécies*, de Darwin (2004, p. 212), ilustra bem a situação das empresas têxteis e de confecção submetidas à ampliação da geografia em que atuavam:

Numa região bem povoada, a seleção natural atua pela concorrência dos habitantes, e conseqüentemente leva ao

sucesso na batalha pela vida, apenas de acordo com o padrão daquela região particular. Daí os habitantes de uma região menor desaparecerem, habitualmente, diante dos de uma região maior. Nesta, com efeito, há mais indivíduos com formas diversas, a concorrência é mais eficaz e, portanto, o tipo de perfeição

A visão centrada em tecnologia, em competências, ou em qualquer outra dimensão exclusivamente empresarial, se torna insuficiente para entender e planejar a participação de uma organização ou de um conjunto delas na cadeia de valor global.

é mais elevado.

Apesar de não se poder atribuir as dificuldades por que estão passando as empresas brasileiras especificamente ao ataque direto de empresas estrangeiras, os efeitos da globalização se fazem presentes na disseminação de seus princípios entre consumidores e empresas nacionais.

Em muitos casos da estrutura que ainda vigora, a atividade industrial acaba funcionando como intermediária entre compradores e vendedores: não está focada no aperfeiçoamento contínuo da função-produção. Na situação atual, as empresas vivem crises de identidade: confrontadas com espécies

muito maiores, as grandes deixaram subitamente de ser grandes; produtores de confeccionados estão abrindo lojas de varejo e têm como principal fornecedor, justamente, outra confecção; estruturas organizacionais e modelos de produção tornaram-se inadequados; estruturas produtivas mostram-se pouco versáteis e flexíveis, insuficientes para atuar nos novos nichos que emergem no mercado polarizado entre o consumo de luxo e o consumo de massa. Empresas que sabiam o que produzir, para quem, a que preço e durante quanto tempo, sabem cada vez menos.

Em contraposição à noção de ameaça externa, é preciso olhar de outra forma para o ambiente que se forma, como sinaliza Boulding (1978, p. 31):

Tudo isso sugere que olhemos para o mundo, e para o universo, como um sistema total de partes inter-relacionadas. Não existe o que se chama “ambiente”, se por ele queremos nos referir ao ambiente em torno, que é independente do que ocorre em seu interior.

Ao propor diferentes imagens para auxiliar a compreensão das organizações, Morgan (op. cit.) também emprega a metáfora do holograma, em que é possível visualizar os elementos do todo em cada uma de suas partes. Local e global assumem um padrão de co-criação, como estabelecido por Boulding (op. cit.). Nessa abordagem, a visão centrada em tecnologia, em competências, ou em qualquer outra dimensão exclusivamente empresarial, se torna insuficiente para entender e planejar a participação de uma organização ou de um conjunto delas na cadeia de valor global. Nesta rede de produção e de distribuição sem fronteiras, outros ativos, exógenos às organizações, surgem e são desenvolvidos para controlar as cadeias e capturar margens. Reunindo

esses conceitos e princípios, concluímos que a estrutura de cadeia produtiva, ou de setor produtivo brasileiro, deve ser ampliada, ultrapassando os contornos que a tornavam um sistema isolado, por exemplo, do governo, e de suas políticas, das instituições de apoio, como as universidades, e da própria sociedade. Na nova estrutura que se configura, novos atores passam a fazer parte do complexo, como os grandes varejistas, ou os grandes grupos de investidores, por exemplo. Atores cujos objetivos, interesses e racionalidades diferem e muitas vezes se opõem aos das empresas de produção, como no caso do aumento das tarifas de importação.

Raphael Kaplinsky (2004) ampliou o conceito de *rents*, introduzido por Adam Smith e reelaborado por Joseph Schumpeter, David Ricardo, Gordon Tullock e Anne Kruegger (SCHUMPETER, 1961; RICARDO *apud* KAPLINSKY, 2004; TULLOCK, 2003; KRUEGER, 1974). Kaplinsky avalia que para atingir o desenvolvimento sustentável em um mundo globalizado é preciso considerar outras formas de capturar e de tornar escassos ativos econômicos para criar barreiras de entrada. Propõe novas categorias de *rents* que reúnem ativos endógenos da empresa com ativos exógenos, o todo formando um sistema de partes interdependentes. Em sua abordagem, simplificada por Gereffi (1999) para definir o conceito de *lead firms*, para que uma empresa seja competitiva globalmente – e entendemos também por isso manter seu próprio mercado interno – é preciso bem mais do que apenas conhecer os mercados, ter competências dinâmicas e elevadas, ou adquirir máquinas modernas. É necessário dispor em seu país de recursos naturais (ou de sua transformação), financeiros e institucionais capazes de impulsionar seu desenvolvimento, cabendo ao governo

encontrar formas inventivas de acesso a mercados mais ricos, mais exigentes e estimulantes. Todas essas dimensões são objeto de novas combinações, como podemos observar nas estratégias adotadas tanto por países ricos quanto por países em desenvolvimento que têm aumentado expressivamente seus ganhos no comércio internacional de T&C. Exploração das bases instaladas de ciência e tecnologia para criar novos materiais e novas funções para roupas e tecidos de alto valor

*Novas categorias de rents
reúnem ativos endógenos
da empresa com ativos
exógenos, o todo formando
um sistema de partes
interdependentes.*

agregado; estabelecimento de acordos de acesso preferencial; implantação de barreiras socioambientais; e uso da capacidade de coordenação de redes de suprimento, são alguns dos ativos mobilizados para criar escassez e distanciar-se de concorrentes. Inovações podem ainda ser objetivadas pelo emprego de técnicas de organização da produção, de matérias-primas alternativas que reduzam o impacto ambiental, pela criação de fundos de baixo custo ou pelo fortalecimento de identidades regionais e nacionais.

Este trabalho se propõe a analisar alguns vetores de transformação da estrutura tradicional do setor, em que a maioria de nossas empresas não atua em cadeias de valor, formando apenas redes comerciais frágeis com seus fornecedores

e clientes, sobre os quais poucas sabem por que os conquistam ou perdem, ou ainda quais são suas estratégias e visões de futuro. São discutidos alguns resultados do estudo “Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira”, realizado pelo Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica (IPTM) do Senai-Cetiqt, apoiado pela Finep e pela Abit, e apresentadas considerações a respeito dos papéis que devem ser assumidos por governo, empresários, instituições de apoio e sociedade para a transição de perfil do setor (cf. BRUNO, 2007a).

DESAFIOS PARA A INSERÇÃO
DO SETOR TÊXTIL E DE
CONFEÇÃO BRASILEIRO
NA NOVA ORDEM GLOBAL

Desde o início da abertura do mercado brasileiro, na década de 1990, os empresários do setor investiram aproximadamente US\$ 11 bilhões na compra de máquinas e equipamentos (PROCHNIK 2002; ABIMAQ, 2007; IEMI, 2007, p. 34). Esse valor distribuiu-se entre bens de capital para Fiação, Tecelagem, Beneficiamento e Confecção. Seu efeito, entretanto, não é tão bem distribuído se compararmos o aumento de produtividade resultante. Ainda com base nos dados do IEMI (2007, p. 34), na Tecelagem, por exemplo, o número de empresas foi dramaticamente reduzido em cerca de 40% mas, mesmo assim, a produção do segmento cresceu mais de 56%, o que, inequivocamente, representa aumento de produtividade devido à modernização do parque fabril. O mesmo não pode ser dito do setor de Confecção, em que o número de empresas aumentou 28% no mesmo período para um aumento correspondente da produção de 43%. Nesse caso, conclui-se que o aumento da produção se deve apenas em parte à aquisição de máquinas mais novas; o aumento do número de unidades

sendo responsável por outra parte. Ou seja, apenas uma parcela dos US\$11 bilhões pode efetivamente ser considerada como investimento, se restringirmos este conceito a uma ação intencionalmente planejada para aumento de competitividade.

Outro aspecto que merece atenção na modernização do setor no Brasil diz respeito ao tipo de máquinas adquiridas no período. Enquanto o número de teares a jato-de-ar aumentou 84%, a aquisição de teares de pinças no mesmo período, entre 1995 e 2006, foi bem mais modesta, causando um aumento de 30%. Os teares de pinças permitem fabricar produtos com maior variedade de cores e de títulos de trama do que os teares a jato-de-ar. Na Fiação, o número de fusos *open-end* aumentou 31% enquanto o de fusos de filatório de anel foi reduzido em 38%. Os filatórios de anel podem produzir fios mais finos e de aparência mais refinada do que os filatórios *open-end*. Se observarmos a matriz de produtos, identificamos que o volume de fios de algodão produzidos em *open-end* aumentou 252% enquanto o de fios penteados¹ aumentou apenas 6%, bem abaixo da taxa média nacional de crescimento da produção do setor, em torno de 30%. O valor do vestuário (US\$/peça) caiu 25% em 12 anos. Se compararmos os investimentos de países que atendem o mercado europeu, um dos alvos reivindicados para o estabelecimento de acordos comerciais, veremos que no período de 1995 a 2006, a Turquia destinou US\$142 milhões para a aquisição de penteadeiras. No mesmo período, a China gastou com a compra dessas máquinas US\$299 milhões, a Índia US\$103 milhões, o Paquistão e a Tailândia aproximadamente US\$50 milhões cada um. A Itália, mesmo tendo deslocado parte de sua produção para outros países de custos mais baixos, investiu nessas máquinas US\$46

milhões. O Brasil, nos mesmos 12 anos, investiu US\$34 milhões em penteadeiras (UNCTAD, 2007). Esses valores são indícios de que a maior parte dos investimentos no setor produtivo brasileiro procurou adequar o sistema à competição por custos, em vez de focar em diferenciação de produtos, concentrando-se em máquinas mais produtivas, porém menos versáteis. Este erro estratégico precisará ser corrigido.

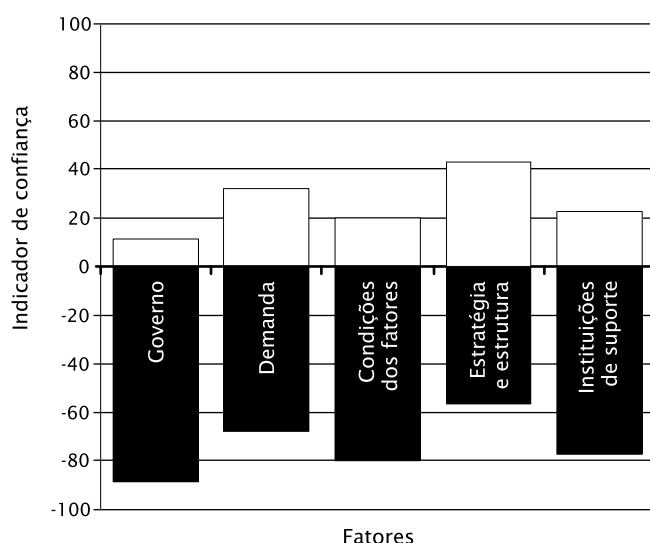
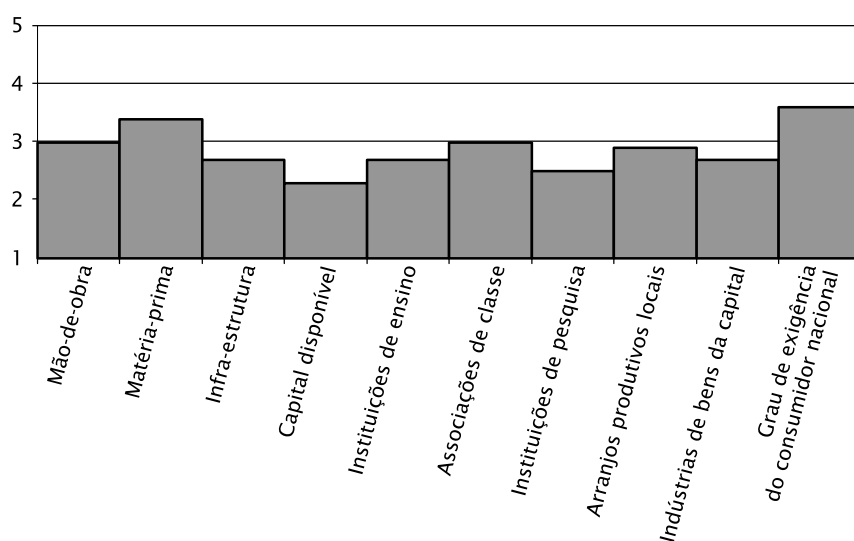
A maior parte dos investimentos no setor produtivo brasileiro procurou adequar o sistema à competição por custos, em vez de focar em diferenciação de produtos, concentrando-se em máquinas mais produtivas, porém menos versáteis.

A consolidação do setor, associada às estratégias de investimento equivocadas fez com que muitas especialidades produtivas desaparecessem ou passassem a ser ameaçadas. Outras especialidades, entretanto, surgiram e foram reforçadas. A concentração do segmento gerou redução da concorrência, protegendo ainda mais o mercado cativo de alguns produtores de fios e tecidos. Oportunidades fortaleceram aqueles que as identificaram e capacitaram-se em tecnologia e competências humanas, modernizando suas organizações e seus modelos de gestão. Mas mesmo aqueles que souberam adequar-se ao novo ambiente ainda estão

ameaçados. Dentre os produtores medianos a redução de margens e a perda de poder de barganha com fornecedores e clientes enfatizam fragilidades.

Ao longo desse tempo, grandes empresas brasileiras passaram a atuar no mercado global, adquirindo grandes empresas americanas e européias que não eram mais capazes de sustentar o elevado custo de energia e mão-de-obra de seus países, e abrindo unidades produtivas em outros países, como China e Colômbia. Há, porém, aquelas que perderam espaço e que caminham inexoravelmente para o desaparecimento. Para muitas empresas que dominaram o cenário nacional de outrora e pertenceram a uma estrutura de poder centrada nos grandes produtores, a incapacidade de competir por custos tão baixos quanto os que são praticados pelos asiáticos, vem se associar à falta de recursos financeiros para investir em instalações mais flexíveis, versáteis e produtivas. A redução das margens, que resulta parcialmente da estratégia equivocada de competir por custos com megaestruturas transnacionais, tem efeito direto na redução dos investimentos em inovação, o que enfatiza ainda mais a inadequação da organização ao novo ambiente que se forma. Em seu relatório setorial, Lupatini (2004, p. 21) comenta que ainda que os ativos materiais continuem a ter relevância, são cada vez menos suficientes para garantir a competitividade da cadeia como um todo.

Mas estariam os empresários brasileiros ainda dispostos a investir? Pesquisa realizada pelo IPTM (BRUNO, 2007a) mostra que empresas tradicionais do setor não demonstram predisposição para adquirir novos equipamentos. As medidas de incentivo anunciadas pelo BNDES² não foram recebidas com a exaltação esperada, ou como resume

Figura 1**Percepção sobre o ambiente de competitividade nacional****Figura 2****Avaliação da capacidade competitiva do ambiente em que está inserido o setor T&C: 1 – muito fraco; 5 – muito forte**

o diretor superintendente da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), Fernando Pimentel, “estamos discutindo, antes de mais nada, medidas para viabilizar o parque produtivo já instalado, por meio de custos de produção, da realização de acordos de acesso preferencial aos grandes mercados mundiais e de um combate implacável ao comércio ilegal” (REHDER, 2007). Estudos de caso e levantamentos de notícias e de

artigos publicados na grande imprensa corroboram as entrevistas realizadas na pesquisa de campo pelo IPTM. Nessas entrevistas, a avaliação do ambiente de negócios brasileiro para o setor é muito negativa. A Figura 1 sintetiza a percepção de 15 grandes empresários sobre o ambiente nacional, representado pelo governo e pelas dimensões do diamante de competitividade de Porter (1999). O governo é considerado um entrave à

competitividade do setor. A figura ilustra a divisão entre o número de vezes em que o conteúdo das entrevistas revelou avaliação positiva ou negativa sobre os fatores. Percebe-se que a visão geral é amplamente negativa.

Na Figura 2, dentre 10 dimensões avaliadas por diretores e empresários de 21 grandes empresas, apenas duas são consideradas satisfatórias. Com esse estado de espírito, não causa surpresa a falta de motivação dos empresários para investir. Esta desmotivação também foi percebida em outra questão em que a totalidade dos entrevistados discordou da necessidade de investimentos para aumento da flexibilidade e da versatilidade dos sistemas produtivos das grandes empresas fabricantes de fios e tecidos. Mas existiria alternativa?

Uma inferência que pode ser feita a partir da triangulação dos resultados das entrevistas semi-estruturadas, do acompanhamento de notícias e dos questionários aplicados em grandes empresas é a de que os empresários mais tradicionais passam por uma crise de identidade. Ou seja, percebem suas estruturas industriais como grandes e assumem estratégias compatíveis com tais estruturas, enquanto os contornos do sistema em que atuam se dissipam, expondo-os a novas condições para as quais não estão adaptados. Reunir em uma mesma categoria empresas cujo faturamento é da ordem de algumas dezenas de milhões de dólares com outras cujo faturamento atinge centenas ou mesmo milhares de milhões de dólares implica em ignorar mais do que as diferentes magnitudes de produção. Implica em ignorar a própria essência do novo modelo de capitalismo mundial fundamentado na incorporação sistemática e planejada de ativos escassos ao longo das cadeias de valor. Como vimos, as

empresas brasileiras investiram boa parte de seu capital de modernização em tecnologias que priorizaram a eficiência e a padronização. Prepararam-se, assim, para enfrentar a competição com China, Índia e outros gigantes asiáticos. A estratégia adotada só fez reduzir a diversidade da população organizacional e enfatizar fragilidades estruturais difíceis de serem reforçadas em curto prazo, como é o caso dos custos do trabalho. Os investimentos para aumentar a flexibilidade e a versatilidade de sistemas produtivos se configurariam em alternativas para a criação de barreiras à entrada de concorrentes mais distantes geográfica e culturalmente. A criação de margens ao longo da cadeia de valor está cada vez mais condicionada pela capacidade de adaptação rápida aos movimentos de consumo, o que exige novas filosofias de organização do trabalho e da produção. Como explicar que a *holding* portuguesa Somelos Tecidos invista em unidade fabril no Brasil com estratégia de oferecer pequenas metragens de tecidos muito diversificados – sobre uma base padronizada e apoiada em fibras naturais –, enquanto muitas empresas nacionais estão perdendo mercado interno ou falindo?

O estudo empreendido pelo IPTM também investigou pequenos empresários. Uma enquete realizada pela Internet com uma base de 3.000 empresas associadas à Abit recebeu resposta de mais de 200. Dentre os 104 resultados considerados válidos, foram surpreendentes, além da importância atribuída pelos pequenos empresários, em sua maioria de confecção e de varejo, às tecnologias de informação e de comunicação (TIC), as respostas que avaliaram como fundamental a ajuda das universidades para a geração de inovações (mais de 95% das respostas válidas), e dos que afirmaram que “minha empresa está sempre aberta

à realização de pesquisas” (mais de 85% das respostas válidas). Esses aspectos surpreendem pois, além do evidente distanciamento entre as empresas do setor e a academia, em pesquisa anterior havia sido observado que o setor de varejo de confecção era o menos intensivo em tecnologia de informação (MARQUES, 2004, p. 99). A predisposição favorável à parceria com universidades pode refletir um início de conscientização da importância do

*As empresas têm muita
dificuldade para apresentar
projeto. Uma coisa é ter uma
idéia inovadora; outra é ver
isso como um valor, escrever
um projeto e (...) pleitear
financiamento.*

conhecimento sistematizado para enfrentar a complexidade do ambiente de competição. A avaliação sobre as causas da baixa utilização dos recursos do BNDES confrontada com a elevada utilização das linhas da Finep corrobora em parte esta interpretação. Para Helena Veiga, assessora de diretoria do banco, entretanto, o problema não está na oferta de dinheiro para a inovação mas sim na falta de demanda. De um orçamento de R\$1 bilhão disponível em duas linhas existentes para financiamentos, uma para projetos de novos produtos ou processos, outra para inovações incrementais, apenas R\$ 365 mil haviam sido liberados. Segundo a assessora, “as empresas têm muita

dificuldade para apresentar projeto. Uma coisa é ela ter uma idéia inovadora; outra é ver isso como um valor, escrever um projeto e nos mandar para pleitear financiamento”, sendo poucas as propostas de pequenas e médias empresas. O mesmo não aconteceu com a Finep, onde a demanda por recursos não reembolsáveis havia atingido R\$ 1,9 bilhão, bem acima dos R\$ 300 milhões disponibilizados para as empresas com projetos inovadores. Apesar da comparação entre a demanda por recursos das duas instituições sugerir que a procura por subvenção é maior do que a busca por financiamento, Orlando Clapp, gerente executivo do Departamento Nacional do Senai, considera que parte das dificuldades encontradas pelas pequenas está centrada na falta de pessoal capacitado e de tempo para elaborar propostas refinadas de projeto (SALGADO, 2007, p.A6).

A CRIAÇÃO DE ATIVOS ESCASSOS AO LONGO DA CADEIA DE VALOR

Além das entrevistas e enquetes, na pesquisa realizada pelo IPTM, foram realizados oito estudos sumários de caso com empresas da cadeia da moda que vêm apresentando estratégias criativas. Algumas empresas estão transformando o que antes era considerado como uma fragilidade – a gestão personalista, familiar e centrada no perfil do dono –, em um ativo intangível que atua como barreira de acesso quase intransponível aos seus concorrentes. Simplesmente porque não há duas pessoas com a mesma identidade. Nem todas as empresas de marca conhecida que participaram de nosso estudo, entretanto, investem nesta estratégia. Evidentemente, para que seja bem-sucedida, é preciso que o dono tenha carisma e capacidade para tornar-se uma pessoa pública, com va-

lores bem definidos e alinhados com o comportamento de seus consumidores essenciais. Esta criação conjunta da imagem do dono e da imagem da marca faz com que a imagem pública, que reúne a ambas, seja alvo de um projeto. Na Osklen, Oskar Metsavaht distancia-se gradualmente da gestão administrativa para concentrar-se na gestão da criação. Fortalecendo sua imagem de comprometimento com a produção e o consumo sustentáveis, Oskar, ao distanciar-se da administração de sua própria empresa, aproxima-se da sociedade no momento em que recebe o reconhecimento de organismos nacionais e internacionais³ que, por sua vez, investem em suas próprias imagens de instituições comprometidas com a preservação do ecossistema. Este reconhecimento retorna para a marca de sua empresa, gerando percepção de valor por seus clientes. Formar clientes comprometidos com os investimentos na busca desses ativos é o passo seguinte, já que é preciso que o valor gerado seja percebido. Como em geral, matérias-primas originais de processos artesanais apresentam deficiências quando comparadas com insumos padronizados, produzidos em larga escala, é preciso formar a consciência de seus consumidores para que estes se disponham a pagar por valores socioambientais o que estão acostumados a pagar por durabilidade, resistência e conformidade. As margens obtidas pelas novas combinações de insumos e pela nova forma de relacionamento com fornecedores, podem ser expressivamente mais altas. Sobretudo se a empresa também atuar em mercados dos EUA e Europa. Ao identificarem-se ativos raros na cultura do país que sejam valorizados por mercados mais ricos, criam-se diferenciais locais sobre a concorrência global. O retorno financeiro obtido poderá ser, em parte, reinvestido em seus forne-

cedores e na busca e desenvolvimento de novos insumos. Não se trata, porém, como afirmou Luis Justo, CEO da Osklen, de ter como objetivo o aumento da escala e da padronização de um fornecedor, capacitando-o a pertencer ao modelo que se quer justamente evitar. Trata-se de um processo de geração de valor percebido pelo consumidor que retorne para a marca Osklen, como um ativo escasso intangível:

Ao identificarem-se ativos raros na cultura do país que sejam valorizados por mercados mais ricos, criam-se diferenciais locais sobre a concorrência global.

O que é preciso entender (...) é que essa comoditização da cadeia, desde o fio até o design, baseada em materiais e processos convencionais, nos faz competir com caras da China que estarão cinco vezes mais baratos do que você porque exploram o trabalho, não cuidam dos efluentes... o grande sucesso da moda brasileira lá fora, se é que ele existe, é justamente porque o que eles estão enxergando sobre nós é o valor agregado de criatividade, de design, da moda brasileira (...). O que nós temos que fazer é trazer o valor da matéria-prima brasileira para o restante da

cadeia. Se a matéria-prima é genuinamente brasileira, e retém determinadas características que outros mercados não possuem, ela vai gerar um valor agregado muito maior do que o chinês. A multiplicação de valor deve-se ao fato desse material ser, por exemplo, oriundo de uma biodiversidade que só o Brasil tem, ou de uma preocupação (característica) social que só o Brasil tem etc. (...). É óbvio que não se pode pegar esse látex da Amazônia e trabalhá-lo em uma escala industrial para poder atender uma grande indústria. O objetivo não é esse. Esses materiais iconográficos inserem-se na nossa estratégia de mostrar o valor agregado para o setor, e principalmente para o público final. O que se quer é que o público comece a entender essas pequenas escalas – látex da Amazônia, o couro vegetal (também muito limitado), o algodão orgânico (que você ainda tem algumas limitações) (...). Em suma, nossa estratégia é concentrar-se em uma imagem de Brasil – e a história do e-fabric está aí – responsável social e ambientalmente. Não se trata de um selo certificador. Trata-se de um selo de identificação de determinados valores compartilhados pelo público e pela empresa, apoiados em uma imagem construída sobre símbolos genuinamente nacionais, veiculados pela moda brasileira.

Outros casos são apresentados no estudo. Com relação aos insumos, *designers* da OEstúdio relataram experiência similar à da Osklen. Como *designers* chamaram a atenção para uma série

de pontos fracos das matérias-primas de origem artesanal, como o couro vegetal, cuja superfície degrada-se muito rapidamente. No entanto, consideram que esses novos insumos induzem à mudança de posicionamento do consumidor, que ao fazer sua escolha, renega simultaneamente o sistema de produção não-sustentável vigente. Inovação, consciência socioambiental e qualidade, no entanto, não são necessariamente incompatíveis entre si, ou pelo menos não representam um *trade-off* estático, em que duas variáveis opostas não possam sofrer progressão simultânea do fulcro que as separa, mesmo mantendo-se opostas. A abordagem adotada pela OEstúdio rompe com padrões que não estão ainda nem mesmo bem estabelecidos. Para os *designers* da empresa o consumidor assume o papel de substrato; é a tela em branco que porta a criação artística. Não partem do estudo do consumo. Aparentemente apenas um comportamento *sui generis*, sem qualquer interesse quanto à sua replicação como estratégia, devido ao pequeno espectro de empresas e de pessoas que é capaz de atingir, pode, como princípio, ser entendido como um tipo ideal, que se opõe ao lugar comum do reinado do consumidor. Novamente, nesse caso, a personalidade do criador molda e forma a personalidade do seu cliente, ligados por criações únicas que os associam direta e exclusivamente. Os jovens *designers* julgam que a parceria com grandes empresas de marca, ou com grandes varejistas dispostos a lhes oferecer um ambiente próprio em suas cadeias de loja, pode ser um canal de acesso das massas ao *design*, visto como uma atividade conceitualmente independente, e não como uma ferramenta de adequação ao uso e ao poder aquisitivo de consumidores-alvo.

Evidentemente, este é um retrato instantâneo de um momento de transição na cultura dessas empresas e de seus consumidores. Esses exemplos, entretanto, sugerem que novos campos para a pesquisa e desenvolvimento se abrem para exploração desde já, com base justamente na oportunidade de sistematização do conhecimento empírico armazenado nessas experiências entre

A cadeia da moda oferece inúmeras alternativas de negócio, o que faz com que novos empreendedores surjam com grande capacidade de, simultaneamente, gerenciar marcas, desenvolver produtos inovadores e comercializar seus próprios produtos sem possuir unidades produtivas.

empresas de moda e *design*, e fornecedores de produtos artesanais de alto valor simbólico. A cadeia da moda oferece inúmeras alternativas de negócio, o que faz com que novos empreendedores surjam com grande capacidade de, simultaneamente, gerenciar marcas, desenvolver produtos inovadores e comercializar seus próprios produtos sem possuir unidades produtivas.

Ao longo dos estudos de caso, algumas fragilidades foram reveladas que precisam ser reforçadas para que muitas dessas e de outras iniciativas de sucesso

sejam preservadas nesta fase de germinação. São exemplos que precisam ainda ser sistematizados por estudos acadêmicos cuidadosos, mas que podem perecer antes que tais iniciativas sejam tomadas, se a agressividade do ambiente superar a capacidade de toda essa espécie organizacional lutar por recursos. Um dos principais pontos levantados que ameaçam o desenvolvimento de jovens iniciativas está na própria base interna da cadeia. Pequenas empresas são, em sua maioria, reféns de empresas maiores, apesar de não declararem isto explicitamente. Em nossa enquête, 64 empresas da amostra de 104 declararam não impor seus preços nem a clientes e nem a fornecedores, simultaneamente. Inferimos que essa parcela é completamente governada em sua cadeia de suprimento. Percebe-se que a maioria dessas empresas não recebe a atenção que desejaria em seu relacionamento com fornecedores. Sobretudo no que se refere à disponibilidade para desenvolvimento conjunto de novos produtos. Um número expressivo considera que a base de fornecedores deveria ser mais ampla.

Além do preço, que pressupõe estruturas cativas e modulares de cadeia, assim como sugerido por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), um outro ponto merece destaque devido aos reflexos indesejáveis que pode provocar justamente na capacidade criativa desses novos empreendimentos. Trata-se da redução e da especialização da base de fornecedores de tecidos planos que vem ocorrendo desde a última década do século XX. A base restante, apesar de ainda estar entre as maiores e mais bem estruturadas do mundo, não é suficientemente ampla e diversificada para atender às novas necessidades de pequenos estrategistas da cadeia da moda. No caso de fornecedores de tecidos planos com alta diversificação, os entrevistados disseram existir apenas

alguns poucos que atendem a todo o Brasil. Dessa forma, suas programações de produção são locupletadas por pedidos de empresas mais sólidas e que reservam grandes metragens. Esse relacionamento de dependência e subordinação tem efeitos nefastos para os novos entrantes, mesmo que sejam criativos e inovadores. Devido à sua condição, são obrigados a fazer suas reservas antes dos clientes preferenciais de seus fornecedores. Isto significa dizer que têm de ser capazes de prever com muito mais precisão as novas inspirações de moda do que seus concorrentes mais fortes, o que é uma situação improvável. Além disso, mesmo fazendo suas reservas com antecedência, e tendo limitações de escolha de variedades na cartela que lhes é oferecida, em geral, ainda recebem seus pedidos após os clientes preferenciais. Ou seja, entram no mercado com maior chance de erro na identificação de tendências e mais defasados do que os líderes. Neste pior dos mundos possíveis, a opção pela vanguarda oferece poucas chances de sucesso.

A subordinação a uma base restrita de produtores inovadores, diversificados, versáteis e flexíveis de fios e tecidos traz ainda outras dificuldades a serem transpostas. Apesar de mostrarem-se dispostos a colaborar com o desenvolvimento dos tecidos que servirão aos propósitos do negócio dos pequenos clientes, os produtores são, possivelmente, compelidos a impor restrições às inovações pretendidas pela equipe de desenvolvimento da empresa de moda. Tais limitações devem-se ao condicionamento técnico do processo que resulta das análises de *set up* de máquinas e de eficiência do sistema, o que implica em última instância na determinação de custos e de margens, e que estão associados aos volumes que serão comprados por cada um de seus clientes.

Esta lógica de racionalização econômica da produção acaba por provocar que condições diferentes de flexibilidade e de versatilidade sejam oferecidas para cada cliente. Mesmo que essas restrições não sejam explícitas, elas podem assumir um caráter de autocondicionamento por parte dos responsáveis pela função criativa da pequena empresa. Sabedores dos limites a que deverão ser submetidos, os *designers* – dentre eles, muitas vezes,

*A limitação de insumos
restringe a adaptação
produtiva de símbolos
genuinamente locais que
reforçariam a vantagem
competitiva de toda a moda
brasileira.*

os próprios donos da empresa – passam a não explicitar dados de projeto, deixando-os abertos para a negociação (tipos de fios, cores, texturas, gramaturas, aviamentos etc.), procedimento que talvez melhor caracterize o que chamam de “desenvolvimento conjunto” de produtos. Este tipo de relação é nocivo para a estruturação e gestão do conhecimento da pequena empresa de moda.

Essas frágeis estruturas estão, dessa forma, mais ameaçadas pela concentração de poder de seus fornecedores de insumos estratégicos do que pela entrada de produtos asiáticos. Sua recém-valori-

zada capacidade de decodificar, mesclar e transformar símbolos cosmopolitas e símbolos nacionais é um ativo raro que poderá implicar em barreiras de entrada aos produtos estrangeiros. Suas dificuldades para adquirir insumos estratégicos e para negociar em condições de igualdade com seus parceiros de desenvolvimento de produtos representam, entretanto, barreiras internas ao desenvolvimento de sua capacidade criativa.

O autocondicionamento que resulta da internalização de sua inferioridade na relação com seu fornecedor principal, restringe o desenvolvimento das competências essenciais da empresa – inclusive as de seus recursos humanos estratégicos – o que se reflete em sua capacidade de inovar.

O impacto na capacidade competitiva ocorre desde que o potencial criativo para interpretar e traduzir as tendências dos principais centros de moda é restringido pela limitação de insumos. Pior, restringe a adaptação produtiva de símbolos genuinamente locais que reforçariam a vantagem competitiva de toda a moda brasileira. Limitando o desenvolvimento da semiótica nacional, esta lógica perversa acaba por priorizar os comportamentos cosmopolitas, o que facilita a penetração dos concorrentes externos no mercado interno com produtos de maior valor agregado (vestuário de moda em vez de fios ou tecidos). Esta possibilidade dada aos concorrentes estrangeiros de entender os símbolos nacionais adviria do reducionismo imposto à capacidade de adaptação criativa das pequenas empresas orientadas pela moda, devido a um ambiente de negócios fragmentado, baseado em racionalidades parciais circunscritas⁴ pela falta de informação e pela incapacidade de entender a complexidade do ambiente em que todos estão imersos. Processo que culminará por ameaçar

o próprio concorrente interno, aquele que atualmente possui mais poder de barganha e ocupa mais a capacidade produtiva do fornecedor mútuo.

Criar um ambiente desafiador seria mirar nas necessidades de insumos dos novos estrategistas de moda, facilitando seu acesso e desenvolvendo assim novas capacidades internas. Nesse caso as importações funcionam como agente regularizador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As medidas anunciadas pelo governo são tímidas em relação à ampla reforma estrutural desejada pelos empresários que falam pelo setor. Câmbio, reforma, trabalhista e tributária são áreas que se unem à necessidade de reformas em portos, aeroportos e estradas, de investimentos na matriz energética e na educação. Todos esses setores, entretanto, atingem a todas as empresas de todos os setores da economia. O setor precisa de medidas em esferas mais específicas para sua capacitação interna que possam permitir ganhar o tempo necessário para que o Brasil se torne um país condizente com suas capacidades. Enquanto isso, medidas de capacitação das redes que unem empresas, instituições e sociedade podem ser estimuladas por programas de investimentos estruturais em informação e gestão do conhecimento, e de financiamentos de projetos que estimulem a parceria entre empresas e instituições de pesquisa tecnológica.

Gereffi (2005b, p. 57) preconiza que como a globalização econômica deverá se aprofundar, o déficit de governança mundial crescerá ainda mais acentuadamente. Segundo o sociólogo americano, políticas de *laissez-faire* são insuficientes para promover o desenvolvimento sustentável. Acredita que o sucesso depende de medidas mais sofisticadas sob a forma

de colaboração estratégica entre o setor privado e o governo. São necessários mecanismos que promovam a distribuição de renda e de oportunidades, limitando os riscos enfrentados pelos indivíduos. Para ser sustentável, o desenvolvimento deve ser planejado de maneira integrada entre governo e instituições, públicas e privadas de maneira tal que garanta o controle sobre impactos nocivos no ambiente, na saúde, segurança e em outros benefícios

A integração com universidades e centros de pesquisa não pode ser vista apenas sob o ponto de vista da obtenção imediata de resultados em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos: trata-se de um processo cultural mais amplo que precisa ser iniciado.

sociais irrevogáveis. Gereffi vaticina “explorar trabalhadores e meio ambiente não é uma boa estratégia de desenvolvimento de longo prazo”. As tênues iniciativas que vêm sendo adotadas por empresas da cadeia de valor têxtil e de confecção, levantadas neste estudo, parecem reforçar a idéia de que há, para o Brasil, uma grande oportunidade na exploração consciente de valores socioambientais. Cabe ao governo apoiar a formulação de políticas de estímulo e a regulamentação de normas de comportamento empresarial.

A questão da subvenção ou do financiamento de inovações, e das dificuldades

encontradas pelos pequenos negócios para submeter projetos ao BNDES ou à Finep, faz sobressair a importância de parcerias entre universidades e pequenas empresas. É um exemplo de triangulação construtiva entre governo, empresas e universidades. Segundo Roberto Nicolsky, diretor da Sociedade Pró-Inovação Tecnológica (Protec), entrevistado pelo *Valor Econômico* (SALGADO, 2007, p. A6), devido ao seu alto risco, projetos de inovação promovidos por pequenas empresas devem ser subvencionados e não financiados. O BNDES, segundo Nicolsky, deveria repartir o risco com as empresas, adiantando os recursos. Parte dos *royalties* seria empregada para financiar outros projetos. Simulações feitas pelo Protec sugerem que o retorno promovido pelos casos de sucesso seria capaz de financiar os demais. Evidentemente, é preciso amparar a iniciativa em uma seleção criteriosa de projetos que enfatizem a geração de renda e de empregos. Assim, devem ser criadas ou revistas as linhas de financiamentos em áreas estratégicas para estimular criação de ativos escassos intensivos em conhecimento, nas dimensões Tecnologia, Recursos Humanos, Gestão e Estratégia. Podem também ser elaborados incentivos dos sistemas normativos de ensino e pesquisa para a parceria entre universidade e empresas, centrados na sistematização de conhecimentos de base tecnológica e de experiências inovadoras no setor.

Para facilitar a participação do setor na cadeia global de valor, cabe ao governo: estimular e criar formas alternativas e inventivas de acesso a mercados mais ricos e exigentes; revisar e reconfigurar as estruturas das bases de dados atuais; divulgar dados detalhados sobre importação e exportação; promover a formalização de empresas e concomitante centralização e disponibilização de informações socioeconômicas; fortalecer

o controle e a proteção comerciais; realizar investimentos para integração e compartilhamento de informações com associações e instituições de pesquisa; e promover o estímulo à regulamentação de responsabilidade socioambiental.

Como revelou nossa enquete com pequenas empresas, quase a totalidade delas declarou estar aberta a pesquisas. Em nossa experiência nos estudos de caso, tivemos a ratificação desta disposição. Sem que fosse necessário insistir por parte dos pesquisadores para tal, donos de pequenos negócios foram entrevistados ao longo de várias horas, muitas vezes oferecendo-se espontaneamente para novos encontros. A visita às instalações também não apresentou qualquer dificuldade. Pelo que pudemos perceber e interpretar, há espaço a ser explorado na relação de pequenos negócios de confecção com as universidades. Problemas característicos de planejamento e controle da produção, organização da produção e do trabalho, marketing e gestão são campos de conhecimento que poderiam ser mais explorados por alunos de cursos de engenharia da produção. Não se encontram, com facilidade, estagiários de cursos similares nessas empresas. Também as universidades podem estimular a incubação de pequenos negócios inovadores da cadeia da moda intensivos em tecnologias de comunicação e informação, ou em novas técnicas de beneficiamento, de *design* ou de montagem de peças.

Um outro aspecto a ser explorado é a parceria para a inovação. Como vimos, com apoio do BNDES e da Finep, universidades e empresas podem associar-se para a apresentação de projetos cuidadosos com maior chance de sucesso. O monitoramento do mercado, das tendências de moda, de tecnologias de ponta e de novos materiais pode ser realizado por insti-

tutos de pesquisa ou núcleos de departamentos universitários para fomentar as pequenas empresas com novas idéias para produtos e processos. Novas formas de organização do trabalho e de produção enxuta têm sido criadas de maneira artesanal, com o apoio de “consultores”. Há campo para estudo e sistematização, com suporte de alunos de iniciação científica,

*Diversidade cultural
e técnica de processos
artesanais, estrutura fabril
e experiência técnica e
comercial secular da grande
indústria, novos talentos
reconhecidos no mundo da
moda pelo design inovador,
e imagem positiva de
símbolos nacionais são ativos
escassos que precisamos
aprender a utilizar.*

mestrado e doutorado, e a orientação de professores universitários.

Outra área de conhecimento que carece da parceria entre governo, empresas e instituições é a que se refere às bases de informação. A discrepância de dados entre IEMI, RAIS e sindicatos, sobre o número de pequenos negócios de confecção no Brasil é sintoma da penúria de informações estruturadas. Cabe ao governo atuar inovando em processos de controle e de estímulo para que as empresas registrem-se formalmente. Cabe às instituições de conhecimento modelar

estruturas prototípicas de bases de dados mais ajustadas não apenas às práticas internas como também às práticas internacionais, permitindo a integração de dados com a cadeia global de valor; por exemplo, na definição de métodos para estimativa da massa unitária média de peças de roupas. Este é um aspecto fundamental para a realização de pesquisas quantitativas que permitam monitorar e acompanhar a evolução de políticas e o desempenho de estratégias formuladas para o desenvolvimento do setor, assim como das tendências e variações de consumo.

Em curto prazo, o papel a ser assumido pelo setor privado deverá se concentrar na aplicação de seus conhecimentos e competências de forma criativa. A utilização de seus ativos – tecnologia, laboratórios fabris, conhecimento técnico – pode valer como moeda de troca na formação de parcerias com grandes varejistas para compartilhamento de bases de informação sobre consumo. A integração com confecções que detenham conhecimentos-chave de processo e de hábitos de consumo também será uma tendência a ser seguida. Assim como a aproximação com os pequenos estrategistas de moda. Outra parceria que pode render conhecimento novo é aquela estabelecida com marcas que se internacionalizam. Pequenos clientes devem receber informações que não têm orçamento para obter; sua atualização é fundamental para o crescimento da cadeia. A integração com universidades e centros de pesquisa não pode ser vista apenas sob o ponto de vista da obtenção imediata de resultados em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos: trata-se de um processo cultural mais amplo que precisa ser iniciado.

Grandes produtores precisam rever os processos atuais de comercialização

de seus produtos, onde ocorre transição acentuada de sua base de clientes, de grandes atacadistas para pequenas e médias confecções. As relações de confiança e familiaridade entre vendedores e compradores precisam ser estruturadas e apoiadas por sistemas e tecnologias de informação integradas com seus pequenos e numerosos clientes.

As experiências têm mostrado que o setor têxtil deverá se capacitar em novas tecnologias, mais flexíveis e versáteis. Apesar de ter feito grandes investimentos nos últimos 15 anos na aquisição de tecnologias de produção de massa, o sistema deverá se ajustar a uma nova ordem orientada não só por grandes varejistas mas por pequenas e médias empresas de moda com marca forte no mercado, lançadoras de tendências, que precisarão de curtas metragens e de prazos menores do que aqueles que o sistema, atualmente, é capaz de oferecer.

Para que modelos de produção enxuta, ágeis, flexíveis e versáteis possam ser adotados, é preciso que sejam acompanhados de modelos de organização do trabalho compatíveis, capazes de produzir novas combinações de recursos de maneira mais rápida do que as organizações concorrentes de maior inércia, que atuam priorizando apenas processos eficientes e de redução de preços. Nesse caso, em que novas funções surgem e desaparecem para atender a um projeto ou a uma oportunidade efêmera, o escritório de criação e de desenvolvimento de produtos deve estar ligado em tempo real às mudanças de comportamento de seus consumidores potenciais, e as relações internas devem ser de plena confiança nas competências-chave que possui, seu maior capital. Nesse modelo, são as pessoas que assumem a maior importância. Mais do que seus capitais de relacionamento, nesse caso, é necessário

observar a possibilidade de multiplicação de redes sociais para além das fronteiras da empresa que emulem o seu conhecimento. É em parte pela falta dessas redes sociais que as parcerias estratégicas com universidades não ocorrem. Se os perfis profissionais selecionados pelo setor de RH da empresa não valorizam o ambiente acadêmico, é pouco provável que estabeleçam redes sociais com profissionais dessa área. Dificilmente criarão laços de confiança com estagiários ou pesquisadores universitários. Este aspecto é essencial para a integração entre a universidade e a empresa. É uma forma de incorporação tácita de conhecimentos, gratuita e informal, baseado em um processo de troca não sistematizado e não controlado pela empresa, mas que resulta das redes sociais de seus funcionários.

Devemos lembrar que nosso ambiente de competitividade não é feito apenas de problemas de infra-estrutura, logística deficiente, excesso de burocracia e câmbio valorizado. Diversidade cultural e técnica de processos artesanais, estrutura fabril e experiência técnica e comercial secular da grande indústria, novos talentos reconhecidos no mundo da moda pelo *design* inovador, e imagem positiva de símbolos nacionais são ativos escassos que precisamos aprender a utilizar. Mas isto é o que todos sabem. O que é preciso aprender é a trabalhar de forma integrada, reunindo e preservando competências em vez de reduzi-las por sobreposição ou de simplesmente eliminá-las por racionalização econômica. Trabalhos futuros podem ser suscitados pelas seguintes questões: (a) as empresas têxteis e de confecção percebem todas as competências em formação que podem lhes ser úteis? É possível inventariar o conhecimento disperso no sistema?; (b) que formas de relacionamento com universidades podem estimular a criação de estágios e de atividades de pesquisa no

meio empresarial de T&C? Alunos de cursos de engenharia de produção, *design* de moda, administração e economia podem criar vínculos e germinar redes sociais com professores e pesquisadores de universidades, assim como alunos de mestrado e doutorado podem desenvolver estudos de baixo custo para as empresas. Essas possibilidades estão sendo cogitadas?; (c) que métodos estão sendo elaborados para sistematizar o conhecimento empírico das empresas?; (d) que projetos de pesquisa e desenvolvimento podem ser criados em um núcleo estratégico de monitoramento de informações, bases de notícias, e de pesquisa de comportamento de consumidores?; (e) os perfis contratados são movidos apenas pelo salário, sendo facilmente adaptáveis às razões da autoridade administrativa e ao conforto intelectual da adoção incondicional do princípio de racionalização de tempo e de recursos? Ou as organizações têm arriscado mais, contratando pessoas mais arrojadas, críticas e criativas, reativas ao fazer um pouco mais do mesmo a cada dia?

BIBLIOGRAFIA

- BOULDING, Kenneth Eward. *Ecodynamics; a new theory of societal evolution*. London: Sage, 1978.
- BURKE, Kevin M. *State of the U.S. Apparel & Footwear Industry*. American Apparel & Footwear Association, 2005.
- BRUNO, Flavio da Silveira. Do mercado interno à globalização: governo, instituições e empresários planejando o futuro do setor. In: *Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor*. Capítulo 6. Rio de Janeiro: Editora Senai. 2007a, p. 314-315.
- BRUNO, Flavio da Silveira. Um novo ambiente para as organizações. In: *Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor*. Capítulo 3. Rio de Janeiro: Editora Senai. 2007b, p. 87-118.
- DARWIN, Charles. *A origem das espécies*. Trad. Eduardo Fonseca. Rio de Janeiro: Ediouro. 2004.
- DIEESE. *Medidas do governo para estimular setores prejudicados pela valorização cambial*. Nota Técnica, n.47, p.2, ago. 2007. Disponível

em <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec47valorizacaocambial.pdf>>. Acesso em 20 set. 2007.

DOMINGUES, Mario. Procuramos ser os melhores. *Portugal Têxtil*, 8 maio 2007. Disponível em http://www.portugaltexil.com/index.php?option=com_content&task=view&id=274&Itemid=2 Acesso em: 8 maio 2007.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, fev. 2005a.

GEREFFI, Gary. *The new offshoring of jobs and global development*. ILO Social Policy Lectures. Jamaica, 2005b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa mensal de comércio nacional*. Set. 2008a. Capturado em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/comerc/default.asp?z=t&o=12&i=P>>. Acesso em 27 nov. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Produção física industrial*. Set 2008b. Capturado em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/indust/default.asp?z=t&o=19&i=P>>. Acesso em 27 nov. 2008.

INTERNATIONAL TEXTILE MANUFACTURERS FEDERATION (ITMF). *A textile world for big and small*. Dubai. Annual Conference Report, out. 2006.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). *Relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. São Paulo, v.7, n.7, ago. 2007. p.43.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). *Relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. São Paulo, v.8, n.8, ago. 2008. p.43.

KAPLINSKY, Raphael. *Sustaining income growth in a globalising world: the search for the Nth rent*. Mimeo, Institute of Development Studies, University of Sussex., jan. 2004.

KRUEGER, Anne O. The political economy of rent seeking society. *American Economic Review*, v. 64, p. 291-303, 1974.

LUPATINI, Márcio. *Relatório Setorial Preliminar: setor têxtil e vestuário*. FINEP: Rede DPP. Rio de Janeiro, 12 jan. 2004. Disponível em http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impresao_relatorio.asp?lst_setor=23>. Acesso em 20 set. 2007.

MARCH, James; SIMON, Herbert. *Organizations*. 2. ed. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.

MARQUES, Érico Veras. O uso da tecnologia da informação no varejo brasileiro: um panorama na visão de especialistas e executivos. Fundação

Getúlio Vargas. EAESP. GV-Pesquisa. *Relatório de pesquisa* 2004, n. 28, p. 99.

MDIC. *Diagnóstico setorial e diretrizes para definição de políticas para a cadeia produtiva*. Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções. Mimeo. Brasília. Out. 2005.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. 2. ed. London: SAGE Publications. 1997.

PORTER, Michael E. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

PROCHNIK, Victor. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia Têxtil e Confeções*. Nota Técnica Final. Campinas: UNICAMP, 2002.

REHDER, Marcelo. Benefícios são para quem está em expansão. *Estado de S. Paulo*. São Paulo. 13 jun. 2007. Caderno Economia e Negócios, p.B4.

SALGADO, Raquel. Linha para inovação emperra e BNDES baixa juro para 4,5% ao ano. *Valor Econômico*. Rio de Janeiro, 15 jun. 2007. Primeiro Caderno, p. A6.

SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press. 1961.

TULLOCK, Gordon. The origin Rent-Seeking concept. *International Journal of Business and Economics*, v. 2, n. 1, p. 1-8, 2003.

UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATABASE. *Comtrade*. 2007.

NOTAS

1. Os fios penteados resultam da eliminação de fibras curtas pela introdução no processo de fiação de uma máquina chamada Penteadeira. O aumento do comprimento médio das fibras presentes no fio permite a obtenção de estruturas mais finas e resistentes, de alto valor de mercado.

2. “No dia 12 de junho, o governo anunciou uma série de medidas na área de crédito e desoneração tributária para apoiar os setores mais atingidos pela valorização do real. Seis semanas após o lançamento do pacote, as ações começaram a ser regulamentadas por meio da Medida Provisória nº 382, de 24 de julho de 2007. A iniciativa tem como objetivo dar fôlego às empresas para que elas invistam e concorram com as organizações estrangeiras. Como visa baratear o investimento, só terá validade se houver investimento efetivo por parte destas empresas. A intenção é reduzir o impacto da valorização do real com a redução dos custos de produção e a melhora da competitividade dessas empresas. Segundo o governo, não são medidas para beneficiar empresas ‘ineficientes’, mas para fortalecer a indústria manufatureira” – Nota Técnica do DIEESE (2007, p.2).

3. O movimento *e-brigade*, lançado por Oskar em 2000, foi reconhecido pela UNESCO. A empresa tem hoje parcerias com a WWF, a Renctas e o Instituto Socioambiental (Estado de São Paulo, 23 jan. 2007).

4. Explorando o paralelo entre seres humanos e organizações, Herbert Simon concluiu que indivíduos e organizações optam por uma racionalidade circunscrita, de decisões apenas “boas o suficiente”, baseados na experiência do senso comum e em pesquisa e informações limitadas (MORGAN, Gareth. *Images of organization*. 2nd Ed. London: SAGE Publications. 1997, p. 78-79). O próprio Simon afirma que “devido às limitações das capacidades intelectuais humanas, confrontadas com as complexidades que indivíduos e organizações se defrontam, os relacionamentos entre pessoas fazem apelo a modelos simplificados que capturem as características básicas dos problemas sem reter suas complexidades. Se não houvesse limites para a racionalidade, ou se as racionalidades variassem de maneira muito rápida e imprevisível, então não haveria estrutura organizacional estável” (MARCH, James; SIMON, Herbert. *Organizations*. 2nd Ed. Massachusetts: Blackwell Publishers. 1993, p. 190, 192).

Flavio da Silva Bruno

Mestre em Engenharia de Produção pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia – Coppe/UFRJ, é graduado em Engenharia Têxtil pela École Nationale Supérieure des Industries Textiles de Mulhouse, e em Engenharia Civil, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Atualmente é coordenador do Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica no Senai-Cetiqt, e professor do Departamento de Engenharia Industrial da Uerj, onde já atuou como chefe de departamento. Foi um dos responsáveis pela implantação dos primeiros cursos de graduação e de pós-graduação do Sistema Senai. Autor e organizador de quatro livros editados pelo Senai tem realizado trabalhos de prospectiva tecnológica para o setor. Atuou, recentemente, como consultor do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos e da Agência Brasileira para o Desenvolvimento Industrial na elaboração de um *roadmap* estratégico para a globalização bem-sucedida da rede de valor têxtil e de confecção nacional.

Criando conhecimento nas empresas

Marcos Antonio Gaspar

Takeuchi e Nonaka têm uma trajetória consagrada desde os anos 1990 como pesquisadores e autores de obras sobre a criação de conhecimento e sua gestão nas organizações. Tendo como ponto de partida vários artigos acadêmicos anteriores e notadamente o livro *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, os autores encaminham os leitores a um repensar da gestão a partir da perspectiva do conhecimento criado pela empresa. Esta coletânea organizada por Takeuchi e Nonaka a partir da contribuição de vários professores-autores da ICS – Faculdade de Graduação de Estratégia Corporativa Internacional da Universidade de Hitotsubashi, traz uma contribuição expressiva sobre a criação e gestão do conhecimento a partir de reflexões teóricas e casos práticos sobre a estratégia, organização, *branding*, competitividade globalizada e tecnologia da informação.

O livro estrutura-se em três grandes partes. A primeira, que engloba os cinco capítulos iniciais, apresentando as principais características da criação e gestão do conhecimento. A segunda parte sintetiza a interseção entre a gestão do conhecimento e a prática gerencial geral, notadamente em relação à inovação de produtos, competição global,

rede interorganizacional, elaboração de estratégias, capacidade de *branding* e tecnologia da informação. Cada capítulo expõe ainda um caso empresarial prático. A última seção expõe um estudo de caso real sobre o que é necessário para criar



TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs.) *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

novos conhecimentos em organizações principiantes que queiram fundamentar suas práticas a partir da criação e gestão do conhecimento.

O primeiro capítulo explicita a necessidade de as empresas esclarecerem, e não eliminarem, com os paradoxos de seus negócios. A empresa dialética deve considerar os opostos existentes em seu ambiente de atuação, criando assim contradições positivas para encontra-

rem novas alternativas. O paradoxo é bem-vindo na atual sociedade do conhecimento, devendo portanto ser aceito e cultivado. A dialética (tese, antítese e síntese, respectivamente, construção, destruição e reconstrução) é insumo decisivo à criação do conhecimento na empresa.

O capítulo dois expõe o texto “The Knowledge-Creating Company” escrito por Ikujiro Nonaka à *Harvard Business Review*, em 1991. Nele é possível compreender a importância do conhecimento e de sua exploração pelas empresas, principalmente a partir dos *insights* tácitos de seus empregados. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado, proporcionando assim uma espiral do conhecimento a partir de conhecimentos tácitos (existentes no indivíduo) e explícitos (presentes e formalizados na empresa).

O terceiro capítulo é uma reimpressão do texto “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” publicado originariamente pela Oxford University Press em 1995. De forma evolutiva ao capítulo anterior, os autores discorrem sobre as dimensões epistemológica e ontológica da criação do conhecimento, ressaltando ainda as diferenças entre

informação e conhecimento. O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade. O processo de conversão de conhecimento é detalhado em quatro modos distintos: socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito); externalização (tácito em explícito); combinação (explícito em explícito) e internalização (explícito em tácito).

Já no capítulo quatro os autores evidenciam a criação de conhecimento como um processo dialético sintetizador executado por meio de interações dinâmicas entre os indivíduos, organização e ambiente. Considerando-se o dualismo inerente entre os conhecimentos tácito e explícito, conclui-se que a construção do conhecimento é feita a partir dos indivíduos atuantes no ambiente que os cerca. Os autores indicam ainda que, a partir do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) de criação do conhecimento e do conceito de *ba* (contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado), é possível compreender melhor a criação de conhecimento na empresa.

O trajeto existente desde a administração até a promoção do conhecimento é o tema central tratado no quinto capítulo. A empresa deve proporcionar a queda de fatores impeditivos à criação do conhecimento. Tanto barreiras individuais, como a resistência às mudanças; quanto barreiras organizacionais, como os paradigmas da empresa. A promoção de conhecimento surge então como um novo paradigma da empresa, que deve incutir uma visão de conhecimento entre seus colaboradores, promover a gestão de conversações, mobilização de ativistas do conhecimento, criação de contexto correto e globalização do conhecimento local.

Abrindo a segunda parte do livro que aborda a gestão do conhecimento sob diferentes visões, o capítulo seis enfoca essa temática em relação à inovação de produto. Para tanto, introduz uma estrutura de organização voltada a essa finalidade, na qual a diferenciação de valor é o tema central, coexistindo com a diferenciação funcional e a coabitação limitada.

O capítulo sete traz à tónica a interseção entre a concorrência globalizada

*A partir do modelo
SECI (socialização,
externalização, combinação
e internalização) de
criação do conhecimento
e do conceito de ba
(contexto compartilhado
em movimento no qual
o conhecimento é criado,
compartilhado e utilizado), é
possível compreender melhor
a criação de conhecimento
na empresa.*

e a gestão do conhecimento, expondo como esta última tomou forma e evoluiu notadamente em indústrias globais. Ao desenvolver o capítulo, o autor resgata as teorias relacionadas com a competição global e a localização das atividades da cadeia de valor e da gestão do conhecimento nas indústrias globalizadas.

No capítulo oito vislumbra-se a criação do conhecimento interorganizacional

mediante redes de negócios. Através dos conceitos de conhecimento tácito e explícito, bem como do modelo SECI, há o delineamento de dois diferentes tipos de criação de conhecimento interorganizacional, cada qual com suas fraquezas e forças. Também são expostos e comparados os respectivos *bas* de cada tipo, bem como apontadas as dificuldades de migração entre os tipos citados.

O capítulo nove discorre sobre o papel da gestão do conhecimento na formulação da estratégia na empresa. A comunicação multilateral potencializa a criatividade e novas descobertas que contribuam para a formulação da estratégia, enquanto que a comunicação unilateral auxilia a empresa a esclarecer e institucionalizar a estratégia de modo a formar as capacidades organizacionais necessárias. A gestão do conhecimento pode desempenhar um papel importante na condução de um processo dialético entre essas duas formas de comunicação.

A criação de conhecimento para capacitação da marca é explorada no décimo capítulo. A partir da exposição e análise de vários processos consagrados de *branding*, o modelo SECI é inserido, formulando-se assim um modelo mais amplo do processo de criação do conhecimento da marca. Dessa forma, os tipos de conversão de conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) são analisados para indicação de seus potenciais em cada fase do processo de *branding*.

O décimo primeiro capítulo traz uma reflexão sobre o conhecimento modular e integral em relação à inovação do negócio na era da tecnologia da informação. A aplicação de tal visão pode abrir novas oportunidades para a redução de custos e para o aumento da velocidade do crescimento da empresa, além de incentivar a empresa a especializar-se no conhecimento modular. Deve-se, então criar uma

arquitetura exclusiva que permita na empresa a coexistência da modularidade e da integralidade de modo a criar vantagens competitivas através do melhor aproveitamento possível das ferramentas de tecnologia da informação.

No capítulo final, a criação do conhecimento é enfocada em uma organização iniciante, tendo-se por premissa a necessidade do desenvolvimento da dialética como postura básica da organização. Tomando-se por base a ICS – Faculdade de Graduação de Estratégia Corporativa Internacional da Universidade de Hitotsubashi, é apresentada uma série de paradoxos no qual esta organização fundamenta-se para assumir uma postura dialética na criação do conhecimento, tais como: oriente-ocidente, pequeno-grande, novo-antigo, prática-teoria, cooperação-competição, público-privado e ter-não ter. Tal postura propicia o surgimento da rotina criativa, compartilhando entre seus membros um contexto dinâmico através do *ba* disponibilizado pela organização dialética.

Uma vez percorridos os 12 capítulos do livro, o leitor terá uma boa noção dos conceitos desenvolvidos pelos autores, notadamente sobre conhecimento tácito e explícito, o modelo SECI e o *ba*. Para leitores que não conheçam as obras pregressas de Takeuchi e Nonaka, será um maravilhoso mundo novo, repleto de conceitos, contextualizações e casos práticos. Já para leitores que tenham tido contato com outras obras desses autores, fica no ar uma sensação de repetição em relação ao conteúdo do livro anterior, notadamente, ao menos, nos primeiros capítulos. Não obstante, os demais capítulos, voltados à gestão do conhecimento e à prática gerencial geral (em relação à inovação de produtos, competição global, rede interorganizacional, elaboração de estratégias, capacidade de *branding* e

tecnologia da informação); trazem bons e novos conteúdos aos leitores mais desenvolvidos no tema. Também o último capítulo traz uma inovação no sentido de refletir sobre a criação e gestão do conhecimento em organizações principiantes (e não somente em empresas), que devam obrigatoriamente apresentar uma postura dialética durante o desenvolvimento de suas atividades.

Marcos Antonio Gaspar

Doutorando em Administração pela FEA/USP, professor de Adm. de Sistemas de Informação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP), pesquisador de temas tais como Gestão do Conhecimento e Estratégia das Organizações. É autor de publicações em periódicos e eventos na área de Administração e Sistemas de Informação.

E-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 32 ■ 2008

ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial da Coppe/UFRJ



Editor

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti
Crie/Coppe/UFRJ

Conselho Editorial

André de Faria Pereira Neto – Fiocruz
Anne-Marie Maculan – PEP/Coppe/UFRJ
Claudio D'Ipolito – Neict/UFRJ
Eduardo Costa – DCC/UFMG
Gilson Schwartz – ECA/USP
Guilherme Ari Plonski – FEA/USP
Helena Lastres – RedeSist/IE/UFRJ
Ivan da Costa Marques – NCE/UFRJ
Lia Hasenclever – IE/UFRJ
Raquel Borba Balceiro – Gestão do Conhecimento/Petrobras
Renata Lebre La Rovere – IE/UFRJ
Rogério Valle – Sage/Coppe/UFRJ
Sarita Albagli – Ibict
Silvio Meira – CIn/UFPE e C.E.S.A.R

Projeto gráfico

Ana Claudia Ribeiro

Diagramação

Livia Krykhtine

Imagem da Capa

LuisPortugal

Revisão

Elisa Sankuevitz

Tradução dos artigos

Clarissa Machado

Impressão

Gráfica Stamppe

Tiragem

1.000 exemplares

© CRIE/E-papers, 2008. É proibida a reprodução ou transmissão desta obra, ou parte dela, por qualquer meio, sem a prévia autorização dos editores. Impresso no Brasil.

Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais
<http://www.e-papers.com.br>
Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

Abstracts

A agenda de eventos de Inteligência Empresarial pode ser consultada no *site* <http://www.crie.ufrj.br>.

The Knowledge Plataforms

The present article intends to identify through history the knowledge platforms, hegemonic systems, that have as central nucleus technologies of information and communication: the word, the writing, the book printed, the computer, the Internet and the current collaborations tools. To be more dynamic and plural in the circulation of ideas, these platforms they had favored and they attract, like a magnet the social and economic sectors most dynamic, influencing, with the time, the way for which we organize the society. We will go to detail the characteristics, movements and entropies of these platforms. This subject is part of the in progress academic work of the production of the thesis of the author, that has as central question the understanding of collaborations environments of the Internet and that changes we will have to promote in the Information Science for dealing with this new reality. Criticals and suggestions are welcome.

Key words: Knowledge Platforms; Knowledge Systems; Entropy; Information and Knowledge History.

Global Integration, Local Responsiveness as a proxy to Transaction Cost: a study in Brazilian Subsidiaries

This paper analyzes the Global Strategy Theory in relationship with the transactions costs theory, both presenting different views on the internationalization of firms. The paper starts from an empirical survey that built indexes of Global Integration and Local Adaptation from the first approach and suggests that these measures may act as empirical evidence to the second approach. The empirical survey contains questionnaire responses from 104 branches of multinationals in Brazil on the marketing-specific knowledge transfer process. These results, which are compatible with the original global strategy theory predictions, were aggregated by sectors. Those by-sector results were used as proxy for transaction costs, both *ex ante* and *ex post*, as an index made up by sum of both variables. This discussion allows one to establish a tentative link between distinct theories and to offer a preliminary proposal for a new way to measuring transactions costs.

Key words: Global Integration; Local Responsiveness; Transaction Costs.

A Conceptual Model to Monitor the Creation and Evolution of Corporate Universities

This article elaborates a conceptual model – 3M Model – for organizational performance based on the benefits and influences of corporate universities (CU) in organizational knowledge management view. So, Corporate University 3M Model defines three strategic visions to assist in the creation and evolution of CU: the motive vision (alignment of corporate learning to business strategies), the model vision (the operating and governance model of the corporate university) and the moment vision (the dynamics of the real-time environment). Based on the research of organizational knowledge management process, we use 3M conceptual model to provide a path for the integration

of these visions to attain high performance by organizational learning and corporate universities initiatives. Therefore, Corporate University Triad Model provides a custom-made corporate university solution as the key for organizations to survive the dynamics of the real-time environment and to improve its overall performance of KM processes and learning capacities.

Key words: Organizational Learning, Corporate Universities, Knowledge Management Process

Globalization of Brazilian textile and apparel chain: in search of controlling knowledge scarce assets

This article identifies drivers that shall be mobilized by stakeholders in order to adapt the current Brazilian textile and apparel value chain structure to conditions imposed by the new global order. It analyzes the initiatives undertaken by the sector since the 1990's, as well as the present newcomer entrepreneur's demands. The creation of scarce assets of knowledge throughout the entire value chain is seen as the main alternative to attain the sector strategic reconfiguration. A set of considerations regarding the roles that must be undertaken by government, businesses, institutions and society to support the sector profile transitions is presented.

Key words: Global value chain; knowledge assets; textile and apparel.