



O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DO VALE DOS SINOS: Uma Análise Compreensiva

THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN FOOTWEAR INDUSTRY AT VALE DO SINOS: A Comprehensive Analysis

Dusan Schreiber⁽¹⁾

Universidade FEEVALE/RS

Daniel Pedro Puffal⁽²⁾

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS/RS

Vânia Gisele Bessi⁽³⁾

Universidade FEEVALE/RS

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo⁽⁴⁾

Universidade de Caxias do Sul – UCS/RS

RESUMO

A complexidade que tem caracterizado as relações de mercado, notadamente nas últimas duas décadas, com exigência de revisão dos modelos de gestão organizacional, em vigor até aquele momento, repercutiu, inclusive, em atividades mais tradicionais e com processos geridos dentro do paradigma taylorista, como por exemplo, nas indústrias de calçados. Este estudo teve por objetivo de analisar o processo de gestão do conhecimento neste segmento, foi realizado o estudo de caso múltiplo, em quatro empresas produtoras de calçados da região do Vale do Rio dos Sinos, por meio de entrevistas em profundidade e análise de narrativas. As evidências encontradas contribuem para desconstruir o modelo pré-concebido das práticas organizacionais neste setor, mostrando que os gestores organizacionais do segmento realizam ações voltadas para o compartilhamento do conhecimento, através de registros e manuais, reuniões e programas de capacitação. Os resultados contribuem para maior compreensão acerca da gestão do conhecimento como prática organizacional.

Palavras- chave: Indústria de calçados; Gestão do conhecimento; Práticas organizacionais.

ABSTRACT

The complexity, that characterized the market relations, especially in the last two decades, required revision of organizational management models, even in more traditional activities, that were still working within the Taylorist paradigm, as, for example, the shoe industry. With the aim to analyze the process of knowledge management in this segment, was performed the multiple case study in four companies located in Vale do Rio dos Sinos, through in-depth interviews and analysis of narratives. The evidences contribute to deconstruct preconceived model of organizational practices in this sector, showing that organizational managers organize knowledge sharing, through records and manuals, meetings and training programs. The results contribute to greater understanding of knowledge management and organizational practice.

Key Words: footwear industry; knowledge management; organizational practices.

INTRODUÇÃO

As relações entre os atores econômicos passaram, especialmente nas últimas duas décadas, por profundas e marcantes alterações. O ambiente de mercado se tornou mais complexo, em decorrência dos avanços da ciência e da tecnologia, que propiciaram condições para modificar as características da competição e do consumo. Com segmentação do mercado em nichos, o ciclo de vida dos produtos foi reduzido e inovar passou a ser mandatório, para a maioria das organizações, inclusive para aquelas que operavam em segmentos mais tradicionais como, por exemplo, em produção de calçados. Fundamentando-se num modelo de negócios que praticamente não sofreu modificações estruturais nos últimos cem anos (CORREA, 2001), a indústria calçadista, que pode ser considerada madura, caracteriza-se pela utilização intensiva de mão-de-obra e de matéria prima processada por meio de técnicas de domínio público, com respaldo de plataforma tecnológica de reduzida complexidade.

No entanto, o fenômeno da globalização dos mercados, consolidado como novo modelo econômico e social, a partir da década de noventa do século passado, facultou o ingresso de fabricantes asiáticos de calçados na competição, alterando as regras do jogo. Com custos internos de produção abaixo dos praticados por seus concorrentes ocidentais, inclusive brasileiros, as indústrias de calçados da China tornaram-se, em menos de uma década, os maiores produtores e fornecedores de calçados em termos mundiais.

Desta forma, todas as empresas produtoras de calçados que, até então, comercializavam a sua produção com base em preço sofreram com reduções relevantes de sua receita operacional, chegando, em muitos casos, a inviabilizar a continuidade das operações ao todo, provocando seu fechamento. Já as organizações que optaram por permanecer no mercado, obtiveram o apoio do governo, via consultoria e recursos subsidiados, para mudar o seu vetor estratégico de atuação no mercado, passando a focar outros atributos, como design, qualidade e customização de produtos.

No entanto, o desenvolvimento destes atributos depende de uma série de variáveis e fatores, dentre os quais destacam-se a implantação e operacionalização do processo de gestão do conhecimento organizacional, com a combinação de competências e conhecimentos individuais e coletivos e sua aplicação no processo operacional. Além disso, a estruturação da gestão do conhecimento organizacional possibilita a internalização de conhecimentos acessados externamente, junto a agentes tais como clientes, fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, e seu compartilhamento entre os colaboradores, permitindo a sua adaptação às condições e necessidades da organização.

Com o objetivo de evidenciar os modelos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional das empresas do setor de calçados, foi realizada a pesquisa por meio de estudo de caso múltiplo, em quatro organizações do referido segmento, localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos. A questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento da pesquisa foi: “Como

ocorre a gestão do conhecimento em empresas do setor de calçados, especificamente da região do Vale do Rio dos Sinos?”. A hipótese levantada, com base na literatura concernente ao tema abordado, sugere que as empresas de calçados priorizam a gestão do conhecimento relacionado ao desenvolvimento do design de seus produtos, de materiais alternativos, que pode levar a sua diferenciação no mercado de atuação, e conhecimento do processo operacional, que possibilitaria redução de custos e melhoria de qualidade.

Além da opção pela estratégia de pesquisa de estudo de caso múltiplo, justificada pelos objetivos da pesquisa, de investigar o processo de concepção e operacionalização da gestão do conhecimento nas organizações industriais de calçados, os autores optaram também pela coleta de dados através de entrevistas em profundidade e análise de narrativas. A escolha das técnicas de coleta também encontra respaldo na literatura que versa sobre a metodologia de investigação científica, por visar identificar e caracterizar as especificidades organizacionais relativos a um fenômeno social complexo.

Com base nos resultados obtidos a partir das evidências que emergiram ao longo da pesquisa é possível afirmar que os gestores organizacionais, deste segmento industrial, estão cientes da necessidade de introduzir as práticas organizacionais que priorizem o conhecimento, subsidiando o processo de inovação e de reposicionamento estratégico. Cabe destacar trabalhos como Anand et al (2009) que tem estudado a perspectiva da aprendizagem e do conhecimento em ambientes de manufatura. Os resultados também permitiram caracterizar as diferentes formas adotadas

pelas organizações pesquisadas, na gestão do conhecimento e seu alinhamento com a estratégia organizacional.

A estrutura do artigo inicia com a fundamentação teórica com abordagem de dois temas: primeiramente o contexto das empresas industriais de calçados na região do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul, e posteriormente com detalhamento do processo de gestão do conhecimento nas organizações, com base em textos tanto de autores seminais como de contemporâneos. A descrição da escolha metodológica, bem como pormenores de procedimentos técnicos de coleta de dados e evidências, segue após a fundamentação teórica. A análise de resultados e considerações finais encerram o presente trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O contexto do segmento da indústria calçadista no Vale do Rio dos Sinos

A constituição do cluster calçadista no Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na região do Vale do Rio dos Sinos, ocorre a partir do ano 1824 por ocasião da imigração alemã neste período (COSTA; FROELICH, 2007). Dotados de espírito empreendedor e com o desafio de assegurar a sua sobrevivência no novo continente, os alemães deram origem a várias fábricas de calçados e indústrias correlatas, tais como de componentes, de máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados.

As características comportamentais dos empreendedores de origem alemã, tais como a disciplina e a organização, influenciaram na consolidação do cluster calçadista, de tal forma, que 140 anos depois, na década de sessenta, do século vinte, as fábricas de

calçados desta região já respondiam por uma média de 33% da produção brasileira de calçados. No ano 1968, segundo os registros da ACINH - Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (2011), estavam operando, no Vale do Rio dos Sinos, 450 fábricas de calçados, predominantemente de pequeno porte, empregando um total (aproximado) de 27.000 colaboradores.

Por encontrarem, neste período, nas fábricas de calçados do Vale do Rio dos Sinos produtos com qualidade compatível com as exigências internacionais e custos reduzidos de produção, diversas redes de varejo norte-americanas também se estabeleceram na região, firmando contratos de fornecimento com os fabricantes locais, de longo prazo e volumes significativos. Para Bazan e Aleman (2003) os motivos que contribuíram para esta escolha dos compradores norte-americanos foram: a) a cadeia de couro e calçado organizada e com experiência; b) existência de fornecedores locais qualificados; c) operações estáveis e especializadas; d) oferta de incentivos fiscais à exportação pelo governo brasileiro.

No final dos anos sessenta empresas iniciaram-se as operações de exportação de calçados para Estados Unidos e Europa, estimulando aporte de recursos adicionais ao segmento, provocando a sua organização e acelerando a profissionalização. Desta forma, nos anos seguintes, já na década de setenta, o setor calçadista situado no Vale do Rio dos Sinos passou a responder por 43% da produção nacional e por 75% de todo o volume de calçados brasileiros destinados à exportação (ACI, 2011).

A posição de liderança do Brasil no volume de produção de calçados, principalmente com foco ao mercado externo, se consolidou nos anos 1980, com a participação predominante das fábricas do

Vale do Rio dos Sinos. Foi o cluster calçadista do Vale que mais contribuiu para que o Brasil, em 1985, chegasse ao percentual de 7,6% do volume mundial de calçados exportados. No mesmo ano, a Itália respondia por 31,3% deste volume, enquanto a China, iniciando a comercialização no mercado externo, participava com apenas 1,4% das exportações mundiais de calçados (ACI, 2011; SCHMITZ, 1992).

No entanto, devido a uma série de fatores, principalmente de natureza política e cambial, as fábricas de calçados da China se tornaram mais competitivas, especialmente em virtude de preços, praticados em níveis abaixo dos custos de produção dos demais países produtores, alterando o ranking de participação no mercado global de calçados. Em apenas 8 anos, ou seja, no ano 1993, é constatado que em decorrência da atuação da China no mercado mundial de calçados a Itália tem a sua fatia no volume de calçados exportados reduzida para 18,5% e o Brasil passa a participar apenas com 5,7% das exportações de calçados (COSTA, 2000).

Os estudos sobre o tema evidenciaram que a alteração da posição dos maiores exportadores de calçados, em nível global, ocorreu em virtude do posicionamento estratégico da maioria dos fabricantes de calçados italianos e brasileiros, o qual estava baseado, prioritariamente, em estratégia de preços baixos. Os componentes principais da estrutura de custos do calçado que mais exerceram influência neste período de posicionamento estratégico, com base em preços baixos, foram a mão-de-obra e a taxa de câmbio desvalorizado. No entanto os resultados de vários estudos, entre eles o de Schmidt (2011) e Machado Neto e Gialdi (2008), têm demonstrado que aqueles empresários do segmento que buscaram desenvolver a estratégia pautada em

diferenciação, independente da natureza desta, foram pouco afetados pela entrada dos concorrentes chineses no mercado mundial (SCHMITZ, 1992; COSTA, 2006).

Desta forma, mesmo em condições pouco favoráveis dentro da competição com as concorrentes chinesas, o cluster calçadista conseguiu colocar no mercado externo, no ano de 2007, o volume de 212 milhões de pares de calçados, descolando-se do paradigma de preço baixo, decorrente do investimento em inovação, tecnologia e design (ABICALÇADOS, 2008). Este seria um dos caminhos mais favoráveis e factíveis, segundo autores como Schmitz (1992), Galvão (1999); Gandini (2003) Costa e Froehlich (2007) para a preservação da cultura de produção de calçados no Vale do Rio dos Sinos.

Gestão do conhecimento nas organizações

A percepção da relevância da gestão do conhecimento para as organizações se destacou com maior ênfase, por meio de estudos e pesquisas, realizadas no meio acadêmico, a partir da segunda metade do século passado. A literatura evidencia a possibilidade de otimização de esforços organizacionais, bem como de convergência de ações no âmbito das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, entre outras, por meio de concepção e operacionalização de processos de gestão do conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2013; MADEIRA; VICK; NAGANO, 2013). O conhecimento passou a representar, para as organizações, a fonte de diferenciação, com base na sua relevância para respaldar a inovação e produtos e processos, tornando-se, desta forma, central, para a estratégia organizacional (CORNÉLIO; ABREU;

COSTA, 2010), sendo considerado um dos mais relevantes recursos organizacionais (FERRARESI *et al.*, 2014).

O conhecimento é comumente classificado em tácito ou explícito. O balanço e interação entre esses níveis gera a formação do conhecimento organizacional (PANOZZO; FACHINELLI, 2013). Polanyi (1966) definiu o conhecimento tácito como o conhecimento não verbalizável, intuitivo e não articulável. Ao mesmo tempo ele é altamente contextual e específico e tem uma qualidade pessoal que dificulta a sua formalização e comunicação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento tácito, devido a sua dificuldade de codificação e formulação, é dificilmente trocado ou compartilhado e divide-se em duas dimensões. A primeira é a dimensão tecnológica (*know-how*) e a segunda dimensão é a cognitiva que consiste de esquemas, crenças, modelos mentais e percepções que, de tão consolidadas, parecem “verdade”. (NIGHTINGALE, 1998; MORT, 2001; FOSS E PEDERSEN, 2004; RODRIGUES; GRAEML, 2013).

Pode-se dizer que enquanto o conhecimento explícito representa a estrutura de construção, o conhecimento tácito representa a cola e o mecanismo integrador na aprendizagem, segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002). O conhecimento explícito está incorporado nos procedimentos padronizados, enquanto o conhecimento tácito se desenvolve a partir da transferência do conhecimento contextual específico incorporado em processos não padronizados e customizados (GARAVELLI, GORGOGLIONE E SCOZZI, 2002; PARK E KIM, 2005; RODRIGUES; GRAEML, 2013; SPENDER E GRANT, 1996).

Diferentes modelos, como os de Cook e Brown (1999), Spender e Grant (1996) e Nonaka e Takeuchi (1997), distinguem os tipos de conhecimento não apenas em tácito/explicito, mas também em individual/coletivo. Spender e Grant (1996) destacam a importância da variável de convivência social além de confirmar a multiplicidade de formatos de conhecimento. Park e Kim (2005) expandiram a categorização original de conhecimento, classificando o conhecimento por tipo (tácito e explícito), fonte (interna ou externa), formato (dado, informação e conhecimento) e aplicação (tecnologia, produto, projeto ou mercado).

A aquisição do conhecimento pode resultar da participação individual e da interação com tarefas, rotinas, tecnologias, recursos e pessoas, dentro de um contexto específico, segundo Brown e Duguid (1996) e Tsoukas (1996). Os indivíduos assimilam os conhecimentos, mas cabe às organizações criar o contexto favorável para que estes se apropriem do mesmo. Nesta linha Grant (1996) afirma que o principal papel da gestão é o de estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento. Como descrito por Loasby (2001) as empresas são sistemas de inovação e inovações são baseadas na divisão de trabalho em geração e utilização de conhecimento. Esta especialização molda a estrutura interna organizacional, os meios de comunicação e as rotinas operacionais. Nesse sentido, além de ser um recurso estratégico, o conhecimento é central para mobilizar os demais recursos organizacionais, contribuindo para a estratégia orientação estratégica organizacional (FERRARESI *et al.*, 2014).

Na percepção de Sorensen e Lundh-Snis (2001) é a prática que converte o conhecimento tácito em conhecimento

explícito. Os autores formularam duas perspectivas distintas da gestão do conhecimento para a inovação: a cognitiva e a coletiva. O modelo cognitivo denota uma perspectiva onde o conhecimento é concebido e codificado, para ser processado, transmitido e utilizado por outros indivíduos da organização, em novos contextos. Nesta perspectiva o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a percepção de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação. Nesse aspecto, a evolução tecnológica ofereceu inúmeras possibilidades para a transferência e difusão do conhecimento, especialmente em termos de comunicação (PIRES; MARCONDES, 2004).

Diferentes áreas de conhecimento podem ser categorizadas como relativamente tácitas ou explícitas. De forma geral, tecnologias quantificáveis e processos são mais explícitos e mais facilmente transferíveis, conforme Von Glinow e Teagarden (1988) e Chapman e Hyland (2004). No entanto a expertise em gestão e marketing são mais tácitos do que o desenvolvimento de produtos, produção e tecnologia, para Shenkar e Li (1999). Isso ocorre devido ao fato de que a gestão e a habilidade em marketing estão incorporadas e não são facilmente codificáveis em fórmulas ou manuais, da mesma forma que dificultam a imitação (ZANDER E KOGUT, 1995; FOSS E PEDERSEN, 2004). Nessa lógica, ocorre a transformação da informação em conhecimento, emergindo a inteligência

organizacional (FACHINELLI; ALBERDI, 2014), contribuindo de forma ampla para o uso estratégico do conhecimento em prol da competitividade organizacional (VARGAS *et al.*, 2009).

No ambiente empresarial o conhecimento objetivo é foco de áreas como P&D, produção e contabilidade, de acordo com Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002); Tell (2004) e Henard e McFadyen (2006). A subjetividade do conhecimento se manifesta quando surge a necessidade de opção entre alternativas e posições teóricas divergentes, implicando em aplicação do conhecimento e do processo reflexivo.

A aquisição do conhecimento foi definida por Huber (1991) como o processo pelo qual o conhecimento é obtido sendo que a assimilação do conhecimento está condicionada a variáveis como a capacidade absorptiva e motivação do receptor e incentivo por parte do transferidor do conhecimento. Segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002) o processo de transferência não depende apenas de características cognitivas do usuário que embasa a interpretação, mas também da forma como o mesmo é disponibilizado ao usuário, ou seja, da codificação empregada para representar aquele conhecimento específico. Como o conhecimento é baseado nas pessoas, pode se tornar uma barreira, na medida em que as organizações não disponham de mecanismos que proporcionem essa disseminação e transferência (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Nesta perspectiva, o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca

o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a visão de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação (NIGHTINGALE, 1998). Além da tecnologia, a dimensão cognitiva também opera baseando-se nas interações entre os indivíduos, por suas compreensões da realidade e de novos conhecimentos gerados e interpretados a partir dessas interações (PANOZZO; FACHINELLI, 2013), em outras palavras, o conhecimento é gerado pela interação entre os indivíduos (FLACH; ANTONELLO, 2011).

Simonin (2004) sugeriu que a ambiguidade do conhecimento desempenha o papel crítico de um mediador entre as variáveis explanatórias (tacitividade, experiência ex-ante, complexidade, distância cultural e organizacional) e o resultado da transferência. Quanto maior o grau de tacitividade do conhecimento, maiores são as dificuldades para a sua transferência. Conforme Zander e Kogut (1995) a dicotomia entre o conhecimento tácito e explícito é baseada na faculdade e forma do conhecimento em ser codificado e transmitido. Quanto maior grau de possibilidade de codificação do conhecimento e de facilidade de sua transmissão, maior a velocidade na sua assimilação e compartilhamento. Winter (1998) afirma que conhecimentos tácitos, não ensináveis, não observáveis, mas em uso, se tornam complexos e fazem parte de um sistema, além de serem mais difíceis de serem transferidos.

Diversas barreiras existem para a transferência do conhecimento. Szulanski (1996) destaca como barreiras a falta de capacidade de absorção, ambiguidade causal

e dificuldades de relacionamento. Davenport e Prusak (1998) destacam outras dificuldades: falta de confiança mútua; diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

A dimensão de complexidade, como variável interveniente no processo de transferência do conhecimento foi explorada por Chapman e Hyland (2004). Os autores apresentaram diferentes graus de complexidade a partir do objeto de estudo: produto, processo, tecnológica e na interface com o cliente. Cada um, dentro do seu nível de complexidade, exige diferentes formas de formalização e transferência do conhecimento. No tocante a capacidade absorptiva, Forcadell e Guadamill (2002) corroboram ao destacar a relevância dessa capacidade no mesmo grau de desenvolvimento técnico entre a fonte transmissora e receptora para garantir a qualidade de assimilação do conhecimento.

Para Szulanski (1996), o conhecimento é compartilhado em quatro etapas, entre o transmissor e receptor: iniciação, implementação, construção e integração. Os primeiros dois estágios dependem mais do transmissor e os dois seguintes do receptor. A transmissão pura do conhecimento para o receptor não surte efeito de absorção se o receptor não apresentar a capacidade ou interesse.

Com base na pesquisa para a tese de doutorado, Burton (2000) constatou que a ruptura no fluxo informacional intragrupo e de troca de conhecimentos pode revelar a

natureza das falhas entre a estrutura cognitiva (em fase de desenvolvimento) e as necessidades de desenvolvimento do grupo para o efetivo compartilhamento das intervenções do grupo. Também foi verificado que os canais de comunicação são chave para a aceleração da clareza do compartilhamento da visão e definição do contexto para a troca de informações corporativas entre os membros do grupo. Como destacam Flach e Antonello (2011), o contato entre os indivíduos é essencial para a transmissão do conhecimento tácito.

Nesta perspectiva o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outros indivíduos integrantes da rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a percepção de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação (NIGHTINGALE, 1998).

Chaharbaghi e Newman (1996) argumentam que ao tratar o trabalho como socialmente construído e a atividade de inovação como a aprendizagem integrada, as organizações podem criar novo conhecimento, modelos e ferramentas e adquirir novas experiências para alcançar resultados que almejam e precisam para sua sobrevivência e crescimento. A pesquisa realizada pelos autores demonstra a forma pela qual os diferentes tipos de indivíduos e de aprendizagem podem contribuir para o processo de inovação organizacional. Nesse sentido, a aprendizagem possui uma contribuição central para o conhecimento, na qual o local de trabalho é considerado um meio para produção de conhecimento coletivo (FLACH; ANTONELLO, 2011).

É possível afirmar que os autores que versam sobre o tema de gestão do conhecimento nas organizações, convergem no que se refere à complexidade de concepção e implantação deste processo no ambiente organizacional, com base nas suas especificidades, dentre as quais destacam-se o nivelamento cognitivo e de padrões de comunicação intraorganizacional, bem como a importância estratégica da gestão do conhecimento para a inovação. Também foi possível constatar o consenso entre os autores revisados no que se refere a influência de fatores comportamentais, culturais e políticos sobre o processo de gestão do conhecimento.

Dessa forma, pode-se destacar que a gestão do conhecimento visa, de forma ampla, operar com o intangível, visando ultrapassar barreiras, para que as organizações possam lidar com a informação, com o conhecimento, tornando-se hábeis para conhecer, reconhecer e compreender o meio em que estão inseridas, gerando inovação e competitividade (RAMOS; HELAL, 2010).

MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, por se entender que o mesmo apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser na pesquisa de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem

manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas em profundidade realizadas nas quatro organizações pesquisadas, com os gestores indicados pela direção, visando a responder a questão de pesquisa "Como ocorre a gestão do conhecimento em indústrias de calçados, especificamente da região do Vale do Rio dos Sinos?". Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, foi interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele foi submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método

não ser considerado recente, o mesmo é ainda tratado como inovador (CZARNIAWSKA, 2000).

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (BOJE, 1995; MOEN, 2006).

Os textos são interpretados e criados em cada palavra e frase. Por esse motivo a contextualização da narrativa torna-se obrigatória, pois o discurso é construído a partir de elementos objetivos e subjetivos que ele encontra no ambiente dentro do qual está inserido e os interpreta com base nos seus próprios pressupostos, formados a partir de sua própria experiência pessoal e profissional. Estes pressupostos formam filtros, padrões de comportamento, atitudes e verdades ou inverdades, que são utilizados pelo sujeito para caracterizar as determinadas situações, ou seja, servir de parâmetro de classificação da natureza da ocorrência (RIESSMAN, 1993).

Segundo Czarniawska (2000) o método de análise de narrativas julga-se adequado para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a gestão do

conhecimento. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

A análise de narrativas foi orientada por categorias de análise que emergiram da revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento, sendo elas: (i) Transferência e compartilhamento do conhecimento aos novos colaboradores; (ii) O processo de compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os colaboradores; (iii) Aquisição de novos conhecimentos externos, via programas de capacitação, consultoria, visitas técnicas, congressos e feiras e (iv) relações com clientes.

Foram entrevistados os gestores responsáveis pela área de produção de quatro empresas de médio com mais de dez anos de existência, pertencentes ao setor coureiro-calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul. A escolha das empresas foi feita por conveniência, especialmente pela disposição destas em participarem da pesquisa. As entrevistas em profundidade foram realizadas na sede das empresas, com duração média de 90 minutos cada uma.

ANÁLISE DOS DADOS

A opção metodológica do estudo, de natureza qualitativa e o método adotado, de estudo de caso múltiplo, em quatro empresas da indústria calçadista na região do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do

Sul, se justifica na medida em que os autores procuraram compreender, em profundidade, o processo subjacente à concepção estratégica, baseada em inovação, no referido segmento empresarial. Por esse motivo faz-se necessário apresentar, mesmo que de forma sumária, as características principais das quatro organizações pesquisadas, oferecendo, desta forma, os elementos essenciais para a interpretação das evidências que emergiram ao longo da pesquisa. Por exigência dos entrevistados as quatro empresas serão denominadas aqui como ALFA, BETA, GAMA e DELTA. O anonimato, no entendimento dos entrevistados, é essencial, considerando-se os dados e informações que subsidiaram a concepção e elaboração de estratégias organizacionais que são reveladas.

Empresas Analisadas

A primeira empresa, a qual aqui será denominada ALFA, iniciou sua operação na nos anos 1970, no estado de Santa Catarina, através da fabricação de chapéus de praia e campo, com produção totalmente artesanal, realizada nos fundos de uma residência. Foi apenas cinco anos depois que a empresa conseguiu, de fato, operacionalizar a sua produção em escala industrial, de uma nova linha de produtos, de confecção de tecidos de malha, por meio da aquisição de uma empresa já constituída do referido segmento. Mesmo sendo esta de pequeno porte, possuía marca, mercado, canais de venda e distribuição, além de corpo funcional com experiência em fabricação de malhas.

No ano de 1991, a empresa estreita seu foco para atingir especificamente o mercado voltado para o público infantil feminino e dois anos depois o masculino, lançando duas marcas específicas para cada nicho. Todas as

unidades da empresa, inclusive a de calçados, estabelecida no estado vizinho, Rio Grande do Sul, constituída a partir da aquisição de duas fábricas de calçados infantis que operavam em Novo Hamburgo, passam a respaldar o novo foco mercadológico.

A segunda empresa, BETA, foi fundada no ano de 1987, numa pequena cidade do interior do Rio Grande do Sul, a poucos quilômetros de Novo Hamburgo, cidade referência em produção de calçados no Vale do Rio dos Sinos. A sua proposta, que representava o eixo central da sua atuação no mercado, buscava inovar a linha *outdoor* de calçados, destinados para prática esportiva, com o objetivo de atender um público particular, em crescimento quantitativo no Brasil e no exterior, com destaque do gênero masculino. Na década seguinte a BETA troca o foco em calçados *outdoor* pela linha mais urbana, centrada na praticidade e representada por produtos que possam se adaptar a diferentes contextos, desde o uso profissional até o social.

A marca é considerada um dos seus principais ativos, sendo objeto de constante investimento na sua manutenção. A isso se soma o esforço na preservação do seu *market share*, tanto no Brasil como no exterior, seja através da divulgação, participação de feiras, como acompanhamento de tendências internacionais no referido segmento, com apoio de empresas especializadas em internacionalização. Como resultado verificasse o constante crescimento da demanda por seus produtos, tanto no mercado interno como externo, representado pela presença da marca em mais de setenta países.

A empresa GAMA, cuja marca é reconhecida nacional e internacionalmente por produtos de alta qualidade e design para

o segmento escolhido – tênis para prática de *skate* – foi constituída no ano de 1989, com o propósito de produzir sapatilhas. Visando atender apenas o mercado local, a empresa de porte micro, instalada no porão da casa do empreendedor, representava inicialmente uma alternativa de atividade para o mesmo, que tinha se aposentado, após quase 35 anos de trabalho em diversas fábricas de calçados da região.

Foi apenas no ano de 1995 que o mesmo ingressou na linha de produção de tênis constituindo a sua marca atual, a qual, por meio de investimento em publicidade, propaganda, constituição de canais de comercialização e distribuição, facultou a sua entrada em mercados mais concorridos, como do Sudeste do país e no exterior. A empresa também contratou atletas profissionais de *skate* que competem representando a marca da empresa, tanto no Brasil como no exterior.

A empresa DELTA começou a operar no ano de 1948 numa cidade de pequeno porte da região do Vale do Rio dos Sinos, com o objetivo de produzir calçados femininos, tais como *mocassins*, *oxford*, *peep toe*, *scarpins*, sapatos, sandálias e sapatilhas. Durante décadas a produção da empresa destinava-se exclusivamente ao mercado internacional, mediado por agentes compradores de grandes redes internacionais de varejo, que definiam os modelos, volumes a serem produzidos e até preços a serem pagos. À empresa cabia, essencialmente, a gestão da produção e atendimento preciso às instruções dos agentes compradores.

Desta forma, a empresa conseguiu ingressar com seus produtos em mais de cinquenta países ao redor do mundo, conquistando clientes com base nos acordos firmados e qualidade dos produtos entregues. O fato de operar em regime de subcontratação e produzindo com marcas de

terceiros, não impediu a empresa de desenvolver e lançar suas marcas próprias, com apoio de uma estrutura comercial e logística específica, com foco no mercado interno, na primeira etapa e mercado externo, no período mais recente.

Gestão do Conhecimento nas Empresas Analisadas

Nas quatro organizações pesquisadas foram entrevistados os gestores (um em cada empresa) indicados pela direção, sendo eles responsáveis pelas unidades de produção, modelagem e suprimentos. Com o propósito de proceder à coleta de dados, informações e evidências que pudessem facultar a compreensão do processo de gestão do conhecimento nas quatro organizações, foram realizadas entrevistas em profundidade, com reduzido número de questões, de maior amplitude. Desta forma, os entrevistados puderam manifestar-se de forma mais livre acerca do tema abordado, tecendo diversos comentários irrestritos sobre os processos organizacionais, influenciados pela gestão do conhecimento.

Considerando a posição hierárquica ocupada pelos entrevistados, é possível afirmar que a percepção dos mesmos, acerca do universo organizacional, é relevante e significativa, por representarem, tanto formal como informalmente, a organização, no âmbito interno e externo, formando e influenciando os demais colaboradores. Desta forma, a visão, percepção e interpretação de fatos e dados dos fenômenos organizacionais, manifestada pelos entrevistados, podem ser consideradas suficientes para a coleta de indícios acerca do processo de gestão do conhecimento, objeto do presente estudo (RIESSMAN, 1993).

Com o objetivo de mitigar o viés do respondente os autores procuraram inicialmente avaliar como o conhecimento acerca da organização é compartilhado com os novos colaboradores organizacionais (BROWN & DUGUID, 1996; TSOUKAS, 1996). Como nas quatro organizações pesquisadas existe o processo de integração de novos colaboradores, a primeira questão procurou averiguar o tipo de informações compartilhadas, a forma, o grau de formalização desta, além da integração do colaborador no setor ao qual o mesmo foi alocado. Esta avaliação apoia-se no entendimento de que os primeiros dias do indivíduo no ambiente organizacional são representativos para a sua identificação (ou falta desta) com a organização e contribuem de forma relevante para construir a imagem da organização, conforme destacou Huber (1991).

Na empresa ALFA a integração envolve não apenas os profissionais de Recursos Humanos, mas também, os representantes das demais áreas, tanto operacionais como de suporte. Cada um dos novos colaboradores recebe o resumo dos regulamentos, regras, normas e procedimentos, os quais são detalhados ao longo de um dia dedicado à integração institucional, sendo que na etapa seguinte, de integração no setor, o processo difere, com base na posição a ser ocupada pelo novo colaborador. Nas funções operacionais a integração no setor é breve, pois a maioria dos colaboradores já é contratada com experiência. Já nas funções de suporte, em especial, da administração, a integração e o acompanhamento pode ser estendido por até um mês, dependendo do grau de complexidade da função a ser exercida pelo colaborador. Esta prática confirma a relevância atribuída à integração,

conforme destacado por autores como Grant (1996) e Loasby (2001).

Já na organização BETA a integração é coordenada apenas pela supervisora de Recursos Humanos, que no período de aproximadamente duas horas conduz a apresentação institucional, incluindo nas explicações finais um resumo de regras que regulam a vida organizacional. Após este momento todos são encaminhados aos setores onde exercerão suas tarefas. O responsável do setor assume então a coordenação do processo de integração, que consiste, fundamentalmente, em compartilhamento de informações acerca das atividades que os novos integrantes deverão realizar nos seus postos de trabalho. Nenhuma informação é formalizada, o que contradiz a recomendação de autores como Zander e Kogut (1995) e Foss e Pedersen, (2004).

Na terceira organização analisada, GAMA, as atividades de integração ocupam, sempre, o período de um turno, quando um representante da área de Recursos Humanos realiza a apresentação da organização e todos os novos colaboradores recebem um manual de integração, com histórico da empresa e o regulamento interno. Após a apresentação da empresa os representantes da área de produção e da administração descrevem, de forma breve e resumida, o funcionamento das duas áreas e os principais processos e fluxos internos. Por fim o técnico de segurança do trabalho detalha os procedimentos exigidos pela organização no tocante à proteção individual e os equipamentos disponibilizados para este fim pela empresa. Esta prática organizacional vem ao encontro de modelos de compartilhamento do conhecimento descritos

por Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002); Tell (2004) e Henard e McFadyen (2006).

Na quarta organização, DELTA, apesar do porte e número elevado de colaboradores, os procedimentos adotados, no tocante à integração e compartilhamento inicial de informações acerca da empresa, são mais simples e a atividade, coordenada pela responsável pelo RH, é curta, com duração aproximada de duas a três horas. Durante este período os novos integrantes recebem uma cartilha que contém apenas as regras, normas concernentes aos seus direitos e obrigações, enquanto vinculados à organização. Após receber esta orientação inicial do profissional de RH, os colaboradores são encaminhados aos setores onde são recebidos por supervisores que dão prosseguimento à integração, já focada na tarefa. A empresa institucionalizou a prática de designar um dos colaboradores mais antigos para acompanhar o novo colega durante o período do contrato de experiência, dentro da lógica da priorização da prática para o compartilhamento do conhecimento enfatizado em vários estudos (SORENSEN & LUNDH-SNIS, 2001).

Vale destacar que este momento de compartilhamento das informações e do conhecimento acerca do universo organizacional dá forma inicial à imagem institucional, a qual passa a ser preenchida à luz das experiências e vivências individuais do colaborador, em especial, no setor ao qual foi alocado. Por esse motivo é relevante fazer a análise do processo de compartilhamento de conhecimentos, vivências e experiências daquele determinado setor. Coordenada pelo seu responsável, a prática é relatada como positiva para reforçar a consolidação do conhecimento (CHAHARBAGHI & NEWMAN, 1996).

Enquanto nas organizações ALFA e BETA fica evidente a preocupação em estimular a troca de experiências e conhecimentos entre os colaboradores, mesmo em nível operacional, por meio de reuniões periódicas, onde os colaboradores mais experientes apresentam especificidades de suas práticas, entre outras iniciativas, nas empresas GAMA e DELTA fica nítida a diferenciação das contribuições que o indivíduo pode oferecer, de acordo com a posição hierárquica. A troca por meio de reuniões e encontros nas empresas GAMA e DELTA, acontece apenas em níveis hierárquicos mais elevados, tolhendo o conhecimento do universo organizacional dos colaboradores em nível operacional, com o propósito de forçar a especialização dos mesmos na tarefa. Esta prática organizacional poderá estimular a resistência de colaboradores não incluídos no processo, conforme destacado por Davenport e Prusak (1998).

A literatura revisada (GRANT, 1996; SORENSEN & LUNDH-SNIS, 2001) destaca também a importância dos programas de capacitação para o compartilhamento do conhecimento e estabelecimento de redes de relacionamento no ambiente organizacional, em apoio à gestão do conhecimento. Com o objetivo de explorar em maior profundidade a forma adotada pelas organizações no âmbito do processo de gestão do conhecimento, os autores solicitaram aos gestores para relatar como os programas de capacitação são definidos e realizados.

Na empresa ALFA, em virtude do foco estratégico de aproximação das redes de varejo, tanto no Brasil, como no exterior, foi possível confirmar a priorização na capacitação de seus consultores comerciais e na área operacional com o investimento na manutenção da escola de capacitação

operacional, em três plantas fabris. Nesta escola ocorrem em fluxo contínuo treinamentos de natureza operacional, buscando alcançar a máxima especialização dos colaboradores que atuam na linha de produção, tais como costureiras, cortadores, entre outros. Desta forma a empresa procura assegurar ou, até, aumentar o grau de eficiência produtiva. O foco adotado pela organização encontra respaldo nos argumentos de Davenport (1998) que destaca a importância de troca de experiências e conhecimento entre os colaboradores.

No entanto, na organização BETA, os programas de capacitação são realizados de forma esporádica, conforme a necessidade manifestada pelos encarregados de produção, com priorização de consultoria em gestão, como o planejamento estratégico e cursos de curta duração para os gestores, com foco em gestão de pessoas, liderança e gestão de processos. Em nível operacional a organização adota a prática de transferência e compartilhamento do conhecimento por meio do encarregado, supervisor ou pelos colegas, com maior experiência na atividade, o que pode, segundo autores como Von Glinow e Teagarden (1988) e Chapman e Hyland (2004), ser positivo em termos de absorção da informação e do conhecimento.

Já na empresa GAMA verifica-se, como prioridade um, a alocação de recursos para a capacitação dos profissionais em design, tanto por meio de cursos formais, como por meio de viagens de estudo, tanto no Brasil como no exterior, o que propicia condições adequadas para a transferência e absorção do conhecimento (GARAVELLI, GORGOGLIONE E SCOZZI, 2002; PARK E KIM, 2005; SPENDER E GRANT, 1996). Como prioridade número dois a direção da empresa elegeu a realização de programas de

treinamento operacional, dos colaboradores alocados na produção, visando assegurar níveis altos de qualidade de seus produtos, o que, segundo a literatura revisada (NIGHTINGALE, 1998) representa investimento no desenvolvimento do conhecimento técnico e especializado. Como prioridade terceira foram apontados cursos voltados para a área de suporte, com preferência àqueles que proporcionam também o acompanhamento na implantação de alterações ou ajustes decorrentes dos cursos.

Já na organização DELTA, segundo a narrativa do gestor entrevistado, os programas de capacitação são raramente realizados, sendo priorizado o incentivo à autocapacitação dos colaboradores, através de estímulo de natureza financeira, por meio de subsídio de custeio de ensino formal, do nível fundamental até o superior, além dos cursos de extensão. No entendimento da organização o colaborador deve-se automotivar para buscar a sua capacitação. Também a direção da organização tem optado pela modalidade de consultoria, notadamente para alta gestão, em planejamento estratégico e tributário. A decisão de repassar a responsabilidade pela sua capacitação ao colaborador contraria a recomendação de Grant (1996) e Tsoukas (1996) para quem a coordenação cabe ao gestor, sendo corroborado por Burton (2000) que aponta para riscos de ruptura informacional e de prejuízo para consolidar a base de conhecimento organizacional.

É o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores que favorece a construção do conhecimento organizacional, de domínio do grupo, representando um ativo diferenciado, raro e dificilmente imitável, destacado por autores como Foss e

Pedersen (2004); Volpe e Biferali (2008). No entanto, em face à crescente complexidade do mercado e das relações com os colaboradores, clientes e fornecedores, além de outros *stakeholders*, o conhecimento organizacional está em permanente mutação, exigindo a atenção dos gestores, para mitigar os riscos de perda de informações relevantes para a operação (BURTON, 2000).

Nesse sentido, destaca-se a importância das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e atores governamentais, com o objetivo de estabelecer canais permanentes de diálogo e comunicação, com vistas à obtenção e também compartilhamento do conhecimento acerca do mercado e da atuação da organização (ZANDER E KOGUT, 1995; FOSS E PEDERSEN, 2004). A seguir são apresentadas as formas adotadas, pelas quatro organizações pesquisadas, para se relacionar com seus clientes.

Absorção do conhecimento a partir de interação com clientes

Enquanto na empresa ALFA se procura estabelecer relacionamento próximo com a rede de varejo, direto, sem intermédio de representantes comerciais, na empresa BETA tem sido adotado um filtro, por meio do qual apenas os clientes responsáveis por compras de maior valor são objeto de interação. A responsabilidade pelo relacionamento com os demais clientes a organização delega para os representantes comerciais, os quais não possuem vínculo exclusivo com a BETA, prestando serviços a outras indústrias de calçados. Na empresa GAMA se verifica que a referida responsabilidade pelo contato com o cliente é repassada aos representantes em sua totalidade, inexistindo qualquer tipo de interação direta com o cliente lojista. Segundo o gestor da empresa, esta providência foi

adotada com o objetivo de reduzir o custo da operação, decorrente da necessidade de manter uma estrutura interna para atendimento ao lojista. Já o modelo de gestão da interação com os clientes na empresa DELTA está respaldado pela existência da equipe própria de vendedores que atendem diretamente a rede de varejo. Vinculados à área comercial da empresa todas as informações são compartilhadas com o gestor da área, que faz a gestão do processo do compartilhamento do conhecimento do mercado com os gestores das demais áreas organizacionais, representando o modelo conceitual de Park e Kim (2005).

Com base em vertentes teóricas revistas é possível afirmar que as organizações que delegam a responsabilidade pelo contato com os clientes abdicam de informações vitais para a condução de atividades como a inovação e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além da revisão de processos e reposicionamento estratégico. Este entendimento encontra respaldo em textos de autores como Brown e Duguid (1996) e Tsoukas (1996) para quem o contexto dentro do qual o conhecimento é gerado fornece elementos adicionais para a sua análise e internalização.

Para os quatro entrevistados a interação com os fornecedores tem a mesma relevância da relação estabelecida com os clientes, em virtude da relevância da qualidade do fornecimento de componentes e insumos, em todos os aspectos, desde a produção até a entrega. Tanto o gestor da empresa ALFA, como BETA, destacaram a necessidade de parceria com os fornecedores, com o objetivo de constituir diferenciais competitivos, que podem oferecer benefícios relevantes para ambos, em termos de competição no mercado. No entanto apontam como fator

restritivo o custo que envolve esta interação, sendo, em muitos casos, difícil de contornar.

No Quadro 1 encontram-se sintetizadas todas as evidências que emergiram ao longo do estudo e consequente

análise de narrativas realizada nas quatro organizações pesquisadas, à luz das quatro categorias identificadas por meio da fundamentação teórica.

Quadro 1 – Síntese das evidências encontradas de acordo com a categoria de análise

Categorias de Análise	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
(i) Transferência e compartilhamento do conhecimento aos novos colaboradores.	- Apresentação de representantes de todas áreas da empresa. - dura 1 dia. - Manual com regras, normas e orientações entregue em meio físico.	- Realizada pelo representante de RH. - dura 2 horas. - Apresentação institucional com comunicação verbal das regras e normas.	- Realizada pelo representante de RH. - dura um turno, manhã ou tarde - Manual com regras, normas e orientações entregue em meio físico.	- Realizada pelo representante de RH. - dura 2 a 3 horas - Manual com regras, normas e orientações entregue em meio físico.
(ii) O processo de compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os colaboradores.	- Reuniões periódicas em todos os setores da empresa promovendo a troca de experiências entre os colaboradores.	- Reuniões periódicas em todos os setores da empresa promovendo a troca de experiências entre os colaboradores.	- Reuniões acontecem apenas em níveis hierárquicos mais elevados, com o propósito de forçar a especialização dos colaboradores operacionais na tarefa.	- Reuniões acontecem apenas em níveis hierárquicos mais elevados, com o propósito de forçar a especialização dos colaboradores operacionais na tarefa.
(iii) Aquisição de novos conhecimentos externos, via programas de capacitação, consultoria, visitas técnicas, congressos e feiras.	- Capacitações operacionais, <i>in loco</i> , meta de horas treinamento.	- Capacitações conforme a necessidade identificada pela gerência.	- Prioridade da capacitação dos profissionais em design - equipe de design participa de feiras e congressos, incorporando o conhecimento no desenvolvimento de novos produtos.	- Estímulo ao autodesenvolvimento - Capacitações na tarefa, via consultoria externa.
(iv) relações com clientes.	- aproximação das redes de varejo e clientes finais. - realizados eventos anuais para clientes lojistas e grupos de clientes pessoas físicas. - participação de designers e colaboradores da produção das reuniões com clientes.	- A interação existe apenas com os clientes varejistas mais representativos. - Nos demais clientes varejistas os representantes devem repassar informações do mercado. - são repassadas algumas sugestões para melhoria de produtos para empresa.	- Toda relação com clientes lojistas é mediada pelos representantes da empresa.	- Interação com os clientes lojistas através de vendedores próprios. - Os vendedores repassam informações para o gestor da área comercial que repassa aos demais setores organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da análise dos dados coletados.

A partir das informações constantes do Quadro 1 é possível constatar que as organizações industriais do segmento de calçados adotam diferentes modelos de gestão do conhecimento, cuja variação depende de condicionantes como a percepção dos formadores de opinião acerca da contribuição desta prática para o resultado organizacional, inserção da gestão do conhecimento entre as estratégias, bem como das características do segmento específico no setor de fabricação de calçados.

CONCLUSÃO

As múltiplas variáveis que influenciam o mercado, em diferentes níveis de complexidade e interação, contribuem para a necessidade de reflexão acerca das práticas organizacionais com o propósito de facultar o reposicionamento estratégico e subsidiar as mudanças em processos e métodos de gestão. É possível afirmar que um dos processos mais relevantes e que oferece importantes subsídios para a referida avaliação, é o de gestão do conhecimento, por propiciar condições favoráveis para criar valor na operação, seja pela concepção de novos atributos aos produtos, seja pela redução de custos.

As indústrias mais tradicionais, com produtos de reduzido nível de complexidade, como, por exemplo, de fabricação de calçados, não ficaram imunes a esta nova realidade. Caracterizada pela utilização intensiva de mão de obra, insumos e parque fabril que passaram por poucas mudanças estruturais nos últimos cem anos e com métodos de produção e gestão organizados sob o paradigma taylorista, a indústria calçadista foi desafiada, a partir da década de 1990, a se reinventar.

Com o acirramento da concorrência asiática a indústria calçadista brasileira foi pressionada a escolher entre descontinuar a operação ou mudar de foco. As empresas que decidiram permanecer no mercado e mudar a sua estratégia de atuação optaram pela constituição do diferencial competitivo com base em inovação, de produto, processo e tecnologia. No entanto, esta opção exigiu das organizações introduzir métodos e técnicas de gestão que diferem das praticadas até então, com destaque à gestão do conhecimento, como fonte geradora do diferencial competitivo organizacional.

Com o propósito de avaliar estas alterações foi promovido o estudo de caso múltiplo, em quatro indústrias de calçados, utilizando como técnica de coleta de dados as entrevistas em profundidade, com gestores indicados pelas empresas, empregando, na sequência, análise de narrativas. As narrativas evidenciaram as características do processo de gestão do conhecimento em cada uma das organizações.

Na organização ALFA os colaboradores novos passam pelo processo de integração institucional, de um dia, sendo, na sequência, encaminhados para os setores onde passam pela segunda etapa de integração, a qual, em cargos operacionais, é breve, mas em nível administrativo é mais longa e supervisionada. Os colaboradores são periodicamente capacitados, além de serem estimulados a interagir. Apesar de incipiente, é perceptível a cultura de formalização do conhecimento e coordenação do seu compartilhamento. A interação com clientes e fornecedores é também priorizada, com registro das informações no sistema interno, respaldando as atividades das áreas de desenvolvimento, vendas e administração.

Já na empresa BETA, o processo de integração compreende apenas a transmissão

de informações para os colaboradores novos por meio de apresentação padronizada, elaborada em Powerpoint, sendo priorizada a etapa de integração na atividade, coordenada pelo supervisor do setor. A interação e o compartilhamento do conhecimento, em todos os níveis da estrutura organizacional, passaram a ser estimulados apenas em recente, em decorrência da troca do gestor. No entanto, o contato com os clientes é delegado aos representantes e a interação com os fornecedores fica restrita apenas a área de compras e modelagem, como também ocorre nas empresas GAMA e DELTA. O mesmo se constata no tocante ao grau de formalização, registro e compartilhamento das informações, que é mínimo nas três empresas - BETA, GAMA e DELTA.

As empresas GAMA e DELTA diferenciam-se da empresa BETA em relação ao processo de capacitação e estímulo à interação, a qual está restrita apenas ao nível

gerencial e direção, com base no entendimento de que o nível operacional, por exercer atividades mais repetitivas, de reduzida complexidade, pouco tem a contribuir. Esta percepção contraria diversas vertentes teóricas que versam sobre o tema em tela, segundo as quais o conhecimento organizacional origina-se a partir da convergência de experiências, vivências e conhecimento individuais (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Os autores entendem que, apesar da limitação do método e dos casos estudados, os resultados oferecem contribuição relevante para a compreensão dos processos de gestão do conhecimento, desconstruindo, em parte, o modelo pré-concebido acerca das práticas organizacionais deste segmento industrial, ainda pouco explorado nesse sentido.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Resenha Estatística 2006, Novo Hamburgo: Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em 02.jan.2007.

ACINH. Relatório Anual - 2010. Disponível em: <http://www.acinh.com.br> Acesso em 19.11.2011

APEX. Exportação de calçados. 2011. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal> Acesso em 13.12.2011.

ANAND, G. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*. v. 27, p. 444-461, 2009

BAZAN, L., ALEMAN, N. L. Upgrading in Global and National Value Chain s: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley footwear cluster, Brazil. Presented at the EADI's Workshop "Clusters and Global Value Chains in the North and the Third World" Novara, 30 - 31 October 2003.

- BJÖRKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W.; LI L. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p.443-455, 2004.
- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. **Academy of Management Journal**, August 1995.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.
- BRITO, L. M. P; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C.. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1341-366, 2012.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice – toward a unified view of working, learning, and innovation. In COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (eds.). **Organizational Learning**. New York: Sage publications, 1996, p.58-82.
- BURTON, Y. C. **Understanding the significance of Socially Constructed Conditions and Business Information Exchanges in Group Task-Goal Dynamics**. Tese de Doutorado para a obtenção de título de Doctor of Philosophy in Human and Organizational Systems junto a Fielding Institute. 2000.
- CHAHARBAGHI, K.; NEWMAN, V. Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5.
- CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Complexity and learning behaviors in product innovation. **Technovation**, v.24, n.7, p.553-561, 2004.
- CORRÊA, A. R. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. In: **BNDES Setorial**. N.14, p. 65-92. Rio de Janeiro, 2001.
- COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. **Organization Science**; Jul/ Aug 1999; 10, 4; pg. 381.
- CORNÉLIO, N. A. G.; ABREU, A. F.; COSTA, E. O. Espaço interativo: modelo de relação universidade empresa baseada em comunidades de prática. **Ciência da Informação**, v.39, n.1, p. 9-20, 2010.

COSTA, A. B. Inovações e mudanças na organização industrial. **Ensaio FEE**, v. 21, nº 2, p. 7-31, 2000.

COSTA, A., B. O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter. **Cadernos IHU Idéias**, ano 4m, n47, p.16. 2006.

COSTA, A. B.; FROEHLICH, C. Trajetória empresarial em cluster calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 2007.

CZARNIAWSKA, B. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York: Oxford, 2001.

DAVENPORT T.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FACHINELLI, A. C.; ALBERDI, A. M. Integridade estrutural da Inteligência Estratégica: uma avaliação em uma Corporação Cooperativa. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 81-105, 2014.

FERRARESI, A. A.; *et al.*, Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 199-231, 2014.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.

FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F. A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to Innovation. **Knowledge and Process Management**; v.9, n.3, p. 162-171, 2002.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 340-349, 2004.

GALVÃO, O. J. A. *Clusters* e distritos industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de política. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.21, 2000. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/uploadAddress/Clusters-Galvão.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2007.

GANDINI, M. M. Um estudo de pólos calçadistas brasileiros sob a ótica de aglomerados industriais. Dissertação de Mestrado- Unisinos- São Leopoldo, 2003.

GARAVELLI, A. C., GORGOGLIONE M., SCOZZI, B. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. **Technovation** 22 (2002) 269–279

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, 109–122, 1996.

HENARD, D. H.; MCFADYEN, M A., 2006. R&D knowledge is power. **Research Technology Management** 49(3), 41-47.

HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, v.2, n. 1, p.88-113, 1991.

LI-HUA, R. Examining the appropriateness and effectiveness of technology transfer in China. **Journal of Technology Management in China**. Vol. 1, Num. 2, 2006. pp. 208-223

LOASBY, B. J. Forum 'Knowledge, Evolution and the Theory of the Firm' – Introduction. **Journal of Management & Governance**; v. 5, n. 3-4, p.275-285, 2001.

MACHADO NETO, A. J.; GIRALDI, J. M. E. Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. **Revista de Administração de Empresas - RAE** [online], vol.48, n.1, pp. 36-47, 2008.

MADEIRA, L. M. M.; VICK, T. E.; NAGANO, M. S. Rumos da produção científica em gestão do conhecimento sob a ótica de seus relacionamentos com a gestão da inovação, da informação e da tecnologia. **TransInformação**, v. 25, n. 2, p. 167-174, 2013.

MORT, J. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**; v.5, n.3, .222-230, 2001.

NIGHTINGALE, P. A cognitive model of innovation. **Research Policy** 27_1998.689–709 Complex Product System Innovation Centre, Science Policy Research Unit, Mantell Building, University of Sussex, Brighton, BN1 9RF, UK Accepted 24 June 1998

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

OLIVEIRA, P. H.; *et al.* Um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de fast-food: o caso da Subway. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 86-105, 2013.

PANOZZO, R. P.; FACHINELLI, A. C. A dimensão tácita do conhecimento na definição dos requisitos em uma fábrica de software. **Espacios**, v. 34, n. 8, p. 3 – 26, 2013.

PARIKH, M. Knowledge management framework for high-tech research and development. **Engineering Management Journal**; Sep 2001; 13, 3; ABI/INFORM Global pg. 27

PARK, Y.; KIM, S. Linkage between knowledge management and R&D management. **Journal of Knowledge Management**; 2005; 9, 4; ABI/INFORM Global pg. 34.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C.; Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, Edição Especial, p.61-78, 2004.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POLKINGHORNE, D. E. Validity issues in narrative research. **Qualitative Inquiry**, v.13, n.4, p.471-486, 2007.

RAMOS, E. N. P.; HELAL, D.H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.7, n. 2, p.433-452, 2010.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. London: SAGE, 1993.

RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 131-144, 2013.

ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

SCHMIDT, S. Mudanças estratégicas das empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Organização e Sociedade**, v.18 - n.58, p. 371-388, 2011.

SCHMITZ, H. Distritos industriales: modelo y realidad em Baden-Wurttemberg, Alemanha. In: PYKE, F.; SENGENBERGER, W. Los distritos industriales y las pequenas empresas. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992

SHENKAR, O; Li, J. Knowledge search in international cooperative ventures. **Organization Science**, v.10, n.2, p.134-143, 1999.

SIMONIN, B. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.5, p. 407-427, 2004.

SORENSEN, C.; LUNDH-SNIS, U. Innovation through knowledge codification. **Journal of Information Technology**, v.16, n.2, p. 83-97, 2001.

SPENDER J. C.; GRANT R. M. Knowledge and the Firm: Overview. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter special issue, p.5-9, 1996.

SZULANSKI, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, winter special issue, p. 27-43, 1996.

TELL, F. What Do Organizations Know? Dynamics of Justification Contexts in R&D Activities. **Organization**; v. 11, n. 4, p.443-471, 2004.

TSANG, E. W. K. Choice of international technology transfer mode. **Management International Review**, v.37, n. 2, p.151-168, 1997.

TSOUKAS, H. The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Winter 1996; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global pg. 11

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VARGAS, D; *et al.* Criação e disseminação do conhecimento na Fundação Hemominas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 76-93, 2009.

VON GLINOW, M. A.; TEAGARDEN, M. The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: problems and solutions, **Human Resource Management**, v.27, n.2, p. 201-229, 1988.

WINTER, S. G. **Conhecimento e competência como ativos estratégicos**. In: Klein, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test, **Organization Science**, v.6, n.1, p. 76-92, 1995.

NOTAS

(1) Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ UFRGS. Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ UNISINOS. Especialização em Administração Financeira pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ UNISINOS, Especialização em Consultoria Empresarial, pela Universidade de São Paulo/ USP. Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Professor no Programa de Pós Graduação em Qualidade Ambiental da FEEVALE. Coordenador e professor do Mestrado em Indústrias Criativas, da FEEVALE.

(2) Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ UNISINOS. Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ UNISINOS.. Especialização em Marketing pela FEEVALE e Especialização em Gestão Escolar pelo SETREN. Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ UNISINOS. Professor no Programa de Pós Graduação em Gestão e Negócios da UNISINOS e Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da Unidade Acadêmica de Pós-Graduação e Pesquisa da UNISINOS.

(3) Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Mestrado em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ UNISINOS. Professora do Mestrado Profissional em Indústria Criativa da FEEVALE e Professora do Mestrado Acadêmico em Administração da IMED.

(4) Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Professor no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul/UCS/RS.

Enviado: 14/12/2013

Aceito: 24/09/2014

Publicado: 08/09/2015