

Incremento Da Competitividade Das Micro E Pequenas Empresas - MPEs Por Meio Da Gestão Do Conhecimento Em Arranjos Produtivos Locais - APLs

Marcondes Da Silva Cândido;Sebrae/SC

Engenheiro, Mestre em Engenharia de Produção, UFSC. marcondes@sc.sebrae.com.br

Silvana Graudenz Muller;Cefet/SC

Tecnóloga em Hotelaria, Mestre em Engenharia de Produção. UFSC.
sabor_em_si@yahoo.com.br

Sônia Regina Lamego Lino;Cefet/SC.

Administradora, Mestre em Administração. UFSC. slamego@cefetsc.edu.br

Resumo: As Micros e Pequenas Empresas – MPEs em relação as demais empresas tem demonstrado que são mais flexíveis e têm maior interação com o mercado. Por outro lado, possuem algumas limitações, financeiras e gerencias, e se deparam com dificuldades de acesso à informação e ao conhecimento, especialmente aqueles referentes à gestão de negócios, o que têm trazido grandes dificuldades para sua sobrevivência no novo contexto dos negócios. Assim, com vistas a melhorar sua competitividade no mercado algumas MPEs têm praticado a cooperação por meio da inserção em Arranjos Produtivos Locais – APLs. Uma das principais conseqüências da cooperação está na possibilidade de construção de um ambiente de gestão do conhecimento do setor. Neste sentido, utilizando-se dos principais conceitos de engenharia, gestão e mídia do conhecimento este artigo tem por objetivo propor uma forma de aumentar a competitividade das MPEs por meio da gestão do conhecimento em APLs. A ferramenta proposta é a criação de um portal de conhecimento do APL, uma ferramenta que se julga importante para a competitividade devido à organização de informações estratégicas, oriundas dos empreendedores e gestores destas empresas, como forma de contribuir com novos negócios ou mesmo de fortalecer organizações já existentes.

Palavras Chave: MPEs, APLs, Gestão do Conhecimento

1. INTRODUÇÃO

Estudos recentes têm demonstrado que as Micro e Pequenas Empresas – MPEs vêm apresentando melhores possibilidades em relação às demais empresas de portes maiores, por meio de suas capacidades de flexibilidade e alta interação com o mercado. Por outro lado, algumas limitações financeiras e gerenciais, têm trazido grandes dificuldades para sua sobrevivência no novo contexto mundial dos negócios.

Embora tais empresas tenham, teoricamente, maiores possibilidades, rapidez e flexibilidade, frente aos processos de mudança, cada vez mais acelerados, as MPEs se deparam com dificuldades de acesso à informação e ao conhecimento, especialmente aqueles referentes à gestão de negócios.

No Brasil o número de MPEs é predominante, em torno de 98% das organizações existentes têm este porte. Porém, muitas operam na informalidade e com pouca ênfase na gestão profissional, o que dificulta ainda mais a obtenção de vantagens competitivas. Com vistas a melhorar sua competitividade no mercado, algumas MPEs têm praticado a cooperação por meio da inserção em Arranjos Produtivos Locais – APLs.

Os APLs favorecem o desenvolvimento local, sem perder de vista o contexto global, contribuindo com Governos, empresas e sociedade por meio da geração de emprego e renda, além da manutenção da participação no mercado, nacional e internacional. Ou seja, as empresas participantes dos APLs cooperam para competir. Uma das principais conseqüências da cooperação está na possibilidade de construção de um ambiente de gestão do conhecimento do setor.

Neste sentido, utilizando-se dos principais conceitos de engenharia, gestão e mídia do conhecimento, este artigo tem por objetivo propor uma forma de aumentar a competitividade das MPEs por meio da gestão do conhecimento em APLs.

2. O AMBIENTE DAS MPEs

As empresas são organizações que interagem com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo, produzindo mercadorias e serviços desejados a preços competitivos. Enquanto que as grandes empresas têm capacidade de modificar radicalmente o ambiente em que estão instaladas, para Ortigara (2006, p. 23) as pequenas empresas “são organismos vivos que se adaptam ao ambiente e o influenciam, promovendo mudanças”.

Existem várias formas de definir quando uma empresa pode ser considerada micro e pequena, seja pelo faturamento ou pelo número de funcionários. No Brasil os parâmetros de

enquadramento de uma MPE estão definidos na Lei nº 9.841/99, de 05 de outubro de 1999, conhecida por "Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte", bem como sua regulamentação pelo Decreto nº 5.028 de 31 de março de 2004, que determina limites que regula de forma diferenciada o sistema tributário e fiscal destas empresas favorecendo sua sobrevivência legal.

Define-se como microempresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14; e como empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007) no Brasil o número de empresas deste porte é predominante no mercado. Quando considerada a distribuição por faixas de pessoal ocupado, por exemplo, as empresas com até 4 pessoas ocupadas respondiam por 83,0% do total, e ao agregar as empresas que empregam entre de 5 a 19 pessoas, o número cresce para 96,9% do total. Esta participação tem aumentado ano a ano. Em 2003, eram 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, os quais respondiam por 20% do Produto Interno Bruto, 12% das exportações e 43% da renda total.

A participação das MPEs no total de empresas no Brasil, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2006, *apud* CALOËTE, 2008), entre 2003-2006, manteve-se estável no patamar de 99%, entre 2003 e 2006. De um total aproximado de 6,72 milhões de empresas formalmente registradas em 2006, 94,1% (6,32 milhões) eram micros empresas e 4,9% (332,2 mil) eram pequenas empresas. Em termos quantitativos, entre 2003 e 2006 houve expansão de 9,53% micro e de 18,5% pequenos estabelecimentos, enquanto que para o conjunto da economia esta expansão foi de aproximadamente 10%.

Soifer (2002) apresentou alguns fatores, qualitativos, que considera como justificativas da importância das MPEs para o mercado. São eles: (i) esses empresários, habitualmente, não demitem seus funcionários em épocas de crise, aproveitam tal período para recuperar máquinas, reparar a estrutura física da empresa, treinar pessoas; (ii) são ativos nas reivindicações de melhoria das condições de trabalho e infra-estruturas necessárias ao melhor desempenho das empresas, beneficiando a comunidade local; (iii) realizam cidadania, ou seja, seu empenho para garantir a satisfação dos clientes é maior, visto que geralmente, carrega na marca da empresa o sobrenome do dono; (iv) os empresários de negócios de pequeno porte aceitam as regras do país em que estão localizados, encaram as transições como desafio, ao contrário dos grandes empresários, que desistem, mudam de cidade ou estado, o que causa

caos econômico, insegurança social e turbulência numa sociedade eventualmente em transição; e finalmente (v) o atendimento nessas empresas é personalizado, priorizando o contato direto com o cliente.

Em função da sua importância para o desenvolvimento econômico e social de um país e tendo por objetivo facilitar a constituição e o fortalecimento do seu funcionamento, o Estatuto da MPE prevê tratamento diferenciado a essas empresas nos campos previdenciário, trabalhista, creditício, desenvolvimento empresarial, de forma a assegurar o seu fortalecimento e a sua participação no processo de desenvolvimento local econômico e social.

Além disto, a lei geral, sancionada em 14/12/2006, consolidou um tratamento diferenciado e o processo de formalização das MPEs, favorecendo seu surgimento, manutenção e sobrevivência. Na prática esta lei significou menos burocracia, menos impostos e mais crescimento para as micro e pequenas empresas do País, beneficiando cerca de 2,2 milhões de empresas participantes do Simples Nacional, com redução média da carga tributária de 15% a 20% (O GLOBO, 2006).

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2007), com base no período 2003 a 2005, a taxa de mortalidade das MPEs foi de 22%, e as causas principais eram as elevadas cargas tributárias e a burocracia. A pesquisa revelou ainda que os empresários consideravam importante a dedicação integral do gestor ao negócio, e neste sentido mais da metade, (55%), informou ter procurado assessoria e/ou auxílio para o gerenciamento da sua empresa. Entre as assessorias mais requisitadas destacaram-se: a financeira, a organizacional e o conhecimento relacionado ao ramo de atividade em que atuam.

Em relação às razões para o fechamento da empresa, entre as principais dificuldades listadas pelos empresários participantes da pesquisa (SEBRAE, 2007), com relação ao acesso a mercado, foram: propaganda inadequada, formação inadequada dos preços dos produtos/serviços, informações de mercado e logística deficiente.

Além destas questões tratadas pelo Estatuto das MPEs e pela lei geral, outros fatores podem contribuir para a mortalidade prematura destas empresas, tais como: a pouca capacitação gerencial, a falta de uma visão empresarial e sistêmica, a falta de informações de mercado, pouca capacidade de expansão, a expectativa de curto prazo e a pouca capacidade de investimentos em gestão e tecnologia, além do baixo poder de produção em escala.

Se para as grandes empresas o foco principal é o lucro financeiro, segundo Candido (1998), pois já estão consolidadas, para a grande maioria de MPEs o objetivo principal é a sobrevivência. Embora os benefícios da lei geral associados ao apoio das consultorias, informações e associativismo desenvolvidos por diversos órgãos públicos e privados

contribuam para aumentar a taxa de sobrevivência destas empresas, não propiciam ainda incrementos significativos de produtividade e competitividade capazes de superar o ‘*gap*’ competitivo entre as pequenas empresas brasileiras e as empresas de países mais desenvolvidos.

Outra questão importante a considerar é a dificuldade que estas empresas possuem em atingir padrões de competitividade internacional, fator que pode contribuir para a sobrevivência e crescimento. Segundo Caloête (2008) apenas 1,4% das pequenas empresas existentes, no ano de 2006, tiveram algum tipo de inserção no mercado internacional, seja no aspecto da parceria como da comercialização. Segundo Terra (2000), a capacidade de competir no mercado global está cada vez mais associada ao valor agregado em conhecimento aos produtos e serviços.

Esta dificuldade para se manter no mercado é acentuada quando as empresas partem de forma isolada para a competição, principalmente por não conseguirem praticar preços competitivos e/ou produção em escala, além de não disporem de recursos suficientes para investimentos em tecnologias. Embora os custos com tecnologia, tanto de *software* como de *hardware*, e os serviços relacionados tendam a diminuir a cada dia, estas pequenas empresas não dispõem de pessoal qualificado e em número suficiente para construir rapidamente as soluções necessárias.

Para Terra (2000) existem quatro grandes entraves para a competitividade das MPEs: (i) escassez do conhecimento, (ii) a falta de uma cultura de treinamento, (iii) a falta de conhecimento sobre tecnologia, e (iv) precária infra-estrutura para inovação tecnológica e de conteúdo.

Sendo assim, acredita-se que uma das principais alternativas para aumentar a competitividade das MPEs, bem como sua taxa de sobrevivência, e proporcionar atuação de forma cooperada, é a gestão do conhecimento. Considerando que de forma isolada, os sistemas de gestão do conhecimento podem ser complexos para estas empresas, a atuação cooperada pode ser uma alternativa para sua viabilização, que pode ocorrer em forma de: associações, grupos setoriais, cadeias produtivas, incubadoras, parques, arranjos produtivos locais e ou cadeias produtivas regionais.

Na visão daqueles que participam de agrupamentos de MPEs, as diversas formas de cooperação vêm gerando resultados significativos do ponto de vista mercadológico, tecnológico e de capital humano, melhorando a competitividade de diversas empresas inseridas nestas organizações setoriais.

Este artigo tem como foco os Arranjos Produtivos Locais - APLs, por considerar que

são formas, atualmente, muito adotadas para agrupamentos de MPEs, por organizações públicas e privadas, como é o caso do Governo, do Sistema Sebrae, de associações empresariais, de instituições de crédito, ensino e pesquisa, que se têm demonstrado compatíveis com a realidade das MPEs, que favorecem, pela sua forma e funcionamento, o aumento das possibilidades de sobrevivência e crescimento das empresas inseridas nos APLs.

3. COOPERAR PARA COMPETIR POR MEIO DOS APLs

O primeiro passo para aumentar a permanência das MPEs no mercado foi dado com o apoio governamental a estas empresas, por meio da aprovação da lei geral. No entanto, segundo Cocco (2002), ainda é necessário investir em iniciativas orientadas pelos princípios da autogestão, da cooperação e da solidariedade, estimulando nas pequenas empresas a formação de redes de relações técnicas e institucionais possíveis nos APLs.

Para Casarotto (1999), a crescente complexidade das tarefas dentro das organizações resulta na necessidade de procurar e estabelecer parcerias para que as empresas trabalhem de forma associada. O autor considera que é pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia de produção.

Estudos decorrentes de pesquisas de mestrado e doutorado (GARCIA, 2007; MINUZZI, 2007; ORTIGARA, 2006) têm demonstrado que, a atuação integrada por meio de sistemas de cooperação tem favorecido a competitividade das MPEs no que diz respeito aos aspectos relacionados à tecnologia, escala de produção, logística e informação de produto e de mercado. Acredita-se que um sistema de gestão do conhecimento possa constituir-se como fator agregador das MPEs inserida nos APLs por meio da sua capacidade de explicitar, gerir e disseminar conhecimentos.

Cooperar, segundo Cassiolato e Lastres (2003), significa trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os agentes.

Assim, considera-se os APLs como uma das formas de cooperação entre organizações, pois é uma proposta de estruturação orgânica que possibilita elevar os patamares de competitividade de determinado território, por meio de um planejamento e integração dos atores locais (empresas, entidades, governo, lideranças, instituições públicas e privadas, laboratórios e instituições de ensino e pesquisa) com o objetivo de construir uma base consistente de competitividade e inovação (REDESIST, 2003).

Cooperação em APLs, de acordo com Cassiolato e Lastres (2003), ocorrem de duas formas: uma produtiva, que visa a obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a

melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do arranjo produtivo local. Desta forma, a cooperação pode ocorrer por meio de:

- a) intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros), interação de vários tipos, envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros.
- b) integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente dita, entre empresas e destas com outras instituições.

Desta forma, podemos entender os APLs como sendo aglomerações de empresas que, localizadas em um mesmo território, atuam de forma cooperada. Com isto apresentam diferentes níveis graus de especialização produtiva, mantêm vínculos de articulação, interação e aprendizagem entre si e com outros atores locais.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), os APLs devem representar uma especialização produtiva em comparação com a dinâmica do território considerado, levando-se em conta, por exemplo, o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento e diversificação.

Conforme definido por Nonaka e Takeuchi (1997), a especialização produtiva envolve, além da produção de bens e serviços em si, o conhecimento, tácito e explícito, que as pessoas e organizações de um território possuem em torno de certa atividade econômica. Já o território, compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.), que: possua sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.); mantenha ou tenha capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento; estabeleça parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território; promova ou seja passível de uma integração econômica e social, no âmbito local (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Muitos resultados significativos têm sido alcançados pelas MPEs ao atuarem por meio dos APLs no médio prazo. Dentre eles, Cassiolato e Lastres (2003) destacam:

- a) especialização das etapas de produção;
- b) introdução de novas tecnologias;

c) melhoria do acesso a serviços suporte, local e externo, e

d) melhoria da qualidade de vida, considerando as variáveis ambientais, sociais, econômicas e humanas.

Além disto, a inclusão de empresas nos APLs permite não só melhorar a competitividade das empresas, como também o incremento da competitividade do território onde as empresas estão inseridas.

Outro aspecto a ser considerado no aumento da competitividade é considerar os APLs como sistemas de inovação. Segundo Cassiolato e Lastres (2003), estes sistemas podem ser definidos como um conjunto de instituições distintas que, conjuntamente e individualmente, contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias.

Desta forma, com o objetivo de alcançar resultados significativos de competitividade tanto para as MPEs inseridas no APL como para o próprio agrupamento de empresas, sugerimos o desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento que possa gerir, explicitar e disseminar conhecimento que auxilie o desenvolvimento do Arranjo.

Desta forma, com o objetivo de alcançar resultados significativos de competitividade tanto para as MPEs inseridas no APL como para o próprio território acredita-se que o desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento que possa gerir, explicitar e disseminar conhecimento possa auxiliar o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local.

4. GESTÃO, ENGENHARIA E MÍDIA DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do Conhecimento - GC é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (Comitê Executivo do Governo Eletrônico apud BATISTA *et al*, 2005).

De acordo com Silva e Neves (2004), a GC é o conjunto de processos e meios para criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. Os autores entendem ainda que, na procura por obter vantagem competitiva as organizações devem entender que apenas as tecnologias de informação não são suficientes, é preciso a experiência das pessoas que fazem parte dela. São eles os responsáveis pelas metas e objetivos organizacionais e a GC irá permitir a criação de conhecimentos para realizar o que foi planejado.

Steil (2007 *apud* PACHECO, 2008) apresentou dezenove conceitos de gestão do conhecimento de diversos autores e destes observou dezessete diferentes descrições para as preocupações da GC, que foram compiladas nos seguintes subsistemas:

As idéias centrais de cada um dos sete subsistemas são as seguintes:

- 1) Criação do conhecimento - ocorre por meio da aprendizagem, da organização de conhecimento e combinação de informações sobre o tema, ou de *insight* de novas formas de aplicação de conhecimento (que podem ocorrer numa situação de resolução de problemas).
- 2) Compartilhamento do conhecimento - envolve processos de aprendizagem estendidos.
- 3) Armazenamento do conhecimento - de forma que possibilite acesso e transferência para outras pessoas.
- 4) Distribuição do conhecimento - refere-se ao processo de manter disponível o conhecimento para acesso fácil e rápido por aqueles que deles necessitam na organização ou em sua cadeia produtiva.
- 5) Aquisição do conhecimento - geralmente por meio de sistemas informacionais ou redes sociais é que as pessoas e as organizações podem acessar o conhecimento existente.
- 6) Utilização do conhecimento - consiste no resultado da compreensão e da aplicação do conhecimento pelas pessoas e organizações em sua prática diária.
- 7) Reutilização do conhecimento - de um conceito já gerado no escopo da organização, valorizando experiências anteriores.

Quando se fala em GC é preciso diferenciar dados e informação de conhecimento. Dados são fatos distintos relativos a eventos, e por isso só descrevem os acontecimentos, sem juízos de valor ou interpretações que ajudem na tomada de decisões. Já a informação é a representação simbólica de acontecimentos, processos ou fluxos que constituem a realidade. Esta representação é feita por diferentes meios, que resultam das Tecnologias de Informação (TI), que armazenam dados e também servem de canal de comunicação ou transferência de informação.

No entanto, o conhecimento é mais profundo e rico que dados e informação, de acordo com Davenport e Prusak (1998, *apud* SILVA e NEVES, 2004). Neste sentido, é possível concordar com os autores que, quando o conhecimento for aplicado para apoiar decisões, considerando melhorias no desempenho e/ou resultado organizacional, ele é inteligência.

Com relação às principais atividades da GC, (Neves *apud* Davenport e Prusak; p. 186; 2004) destacam as seguintes:

- Geração - o conhecimento nas organizações é gerado por meio da forma como é adquirido na organização (com a contratação de consultores ou especialistas no assunto em questão); por meio dos recursos dedicados (grupos ou unidades organizativas que criem conhecimento); por fusões (de organizações ou grupos de pessoas com conhecimentos, experiência e culturas diferentes); por adaptação (meios que promovam mudanças de hábitos e atitudes e a geração de conhecimentos, criando a sensação de crise antes que ela aconteça); e por redes de conhecimento (grupos de pessoas com interesses comuns, mas que atuam de maneira informal no interior da organização).
- Codificação ou armazenamento - consiste na transformação do conhecimento para uma forma que possa ser transferido e ficar acessível a todos que necessitarem dele, em qualquer momento. Devido a dificuldade para transformar conhecimento tácito em explícito, o processo de codificação deve considerar a serventia dos conhecimentos a codificar para os objetivos desejados, as diferentes formas de conhecimento existentes, a avaliação da utilidade e adequação desse conhecimento, e a identificação dos meios apropriados para a codificação.
- Transferência – considerando que conhecimento só se torna ação se estiver disponível sempre que necessário, a formalização do processo de transferência é importante e pode ser realizada por meio do incentivo de algumas práticas (pausas para café, frequência em seminários, congressos e feiras) que estimulem a geração de idéias e a resolução de problemas.

Tais atividades foram expressas no modelo de ferramenta e metodologias proposto por Pacheco (2008), que possui uma lógica operacional específica. No caso das empresas, a gestão identifica as necessidades de conhecimento conectadas às estratégias e à missão e, no caso dos APLs, as necessidades do setor. A engenharia operacionaliza a construção do sistema, define e desenvolve as ferramentas necessárias que a mídia terá como função compartilhar e transferir. No giro operacional de construção e de operação deste sistema o conhecimento é gerado e evolui conforme a espiral do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

5. O INCREMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS MPEs INSERIDAS NOS APLs POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base no desenvolvimento dos tópicos anteriores, procurou-se evidenciar a necessidade de uma ferramenta capaz de apoiar a competitividade das MPEs inseridas em APLs, de forma integrada e cooperativa, garantindo a permanente construção do

conhecimento neste ambiente.

Desta forma, propõe-se a construção e implantação de um portal corporativo que forneça dados e informações setoriais específicas para serem usadas estrategicamente pelas MPEs no âmbito do APL em que estão inseridas, visando apoiar a tomada de decisão e a construção do conhecimento com incremento da competitividade. Scatolin (2003) citado por Terra (2003) afirma que os APLs podem ser considerados lócus onde é possível a construção da competitividade.

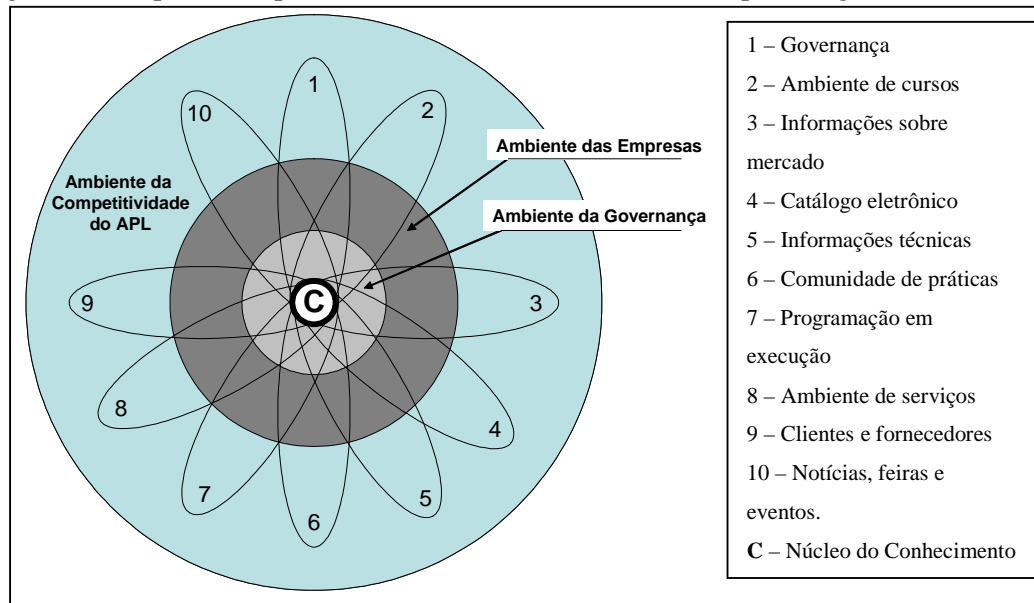
Um portal corporativo, segundo Terra (2002), é um dos recursos tecnológicos mais citados na gestão do conhecimento, pois ele centraliza o acesso aos dados e às informações, através de uma interface padrão do tipo *web*, com vários níveis de trabalho. Considerando os APLs como espaços que facilitam a sobrevivência e a expansão das MPEs, este portal será um espaço virtual de aprendizagem e inovação.

Este ambiente virtual deverá conter um conjunto de funcionalidades específicas desenvolvidas de acordo com a demanda das empresas, levantadas em reuniões com representantes de cada setor. O acesso a estas funcionalidades será realizado por meio de senhas, que terão níveis de acesso dependendo do grau estratégico de cada informação.

Este portal deverá ser capaz de manter a sinergia entre as empresas do APL por meio de módulos que permitam o acompanhamento das ações desenvolvidas, promova a interação entre as empresas e atores envolvidos e facilite a cooperação, contribuindo para o aumento da confiança entre os parceiros.

A proposta aqui relatada, constitui-se em 10 módulos que deverão estar contidos neste portal corporativo, representadas na figura 1, cujo esquema tem como base o ambiente de competitividade, as empresas e a governança, interagindo de forma estruturada a fim de favorecer a construção do conhecimento no âmbito do APL.

Figura 1: Proposta de portal de Gestão do Conhecimento que integra os ambientes de



competitividade de um APL, das empresas e da governança com módulos de atividades.

Desta forma, o portal consiste em uma série de atividades que, integradas num sistemas de gestão do conhecimento, podem constituir-se num fator estratégico de consolidação e sustentabilidade dos APLs ao longo do tempo, tais como:

1. Governança: ambiente virtual que suporte mecanismos de coordenação e acompanhamento do APL e permita uma ampla interação entre as entidades que exercem a governança dos segmentos atendidos, possibilitando a negociação e gerenciamento de problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas.
2. Ambiente de cursos: espaço no qual serão disponibilizados cursos e treinamentos, em formatos virtual e semi-presencial, facilitados por tutoria, que poderão ser acessados por todos os profissionais vinculados às empresas que integram cada um dos segmentos envolvidos.
3. Informações sobre mercados: constituída dos principais *links*, nacionais e internacionais, que possibilitem a realização de intercâmbios comerciais entre o Brasil e os diversos países do mundo, além de informações e tendências relacionadas a design, moda, tendência de materiais e equipamentos, nos diferentes setores de cada APL contemplado no portal.

4. Catálogo eletrônico: ambiente virtual especialmente desenvolvido para que as empresas hospedem seus catálogos eletrônicos e possam divulgar seus produtos, como forma de facilitar realização de negócios.
5. Informações técnicas: conjunto de informações técnicas, normas e procedimentos relativos aos produtos e espaço para respostas técnicas voltadas aos interesses dos participantes de cada setor.
6. Comunidade de práticas: ambiente virtual desenvolvido com o propósito de facilitar a comunicação entre os atores que integram os APLs, onde os empresários podem discutir e trocar informações a respeito das políticas, estratégias e ações que a comunidade deseja adotar para tornar-se competitiva. Os integrantes de uma comunidade virtual possuem métodos, procedimentos e conhecimentos comuns, que facilitam a geração e o compartilhamento de informações, recursos e *expertise* entre si proporcionando aprendizado mútuo.
7. Programas em execução: listagem dos programas e ações relativas ao APL, com cronograma, resultados e necessidades.
8. Ambiente de serviços: contempla os principais programas de apoio, a relação de entidades brasileiras e internacionais que tenham vínculo com o setor. Destinado aos prestadores de serviços, às entidades tecnológicas, especialistas e consultores, que tenham afinidade com as necessidades das empresas do APL em diferentes áreas do conhecimento.
9. Clientes e fornecedores: possibilita o acesso a informações relativas aos clientes e fornecedores ligados ao APL em questão, assim como informação sobre o cadastro de fornecedores.
10. Notícias, feiras e eventos: contempla publicações de jornais, revistas e afins sobre acontecimentos relacionados aos diferentes setores e que podem ser fonte de oportunidades aos empresários. Assim como, uma relação das feiras, congressos e eventos de cada setor.

Por meio deste ambiente corporativo, composto dos dez módulos, as principais ferramentas da gestão do conhecimento podem ser estruturadas, integradas e utilizadas num sistema único, permitindo acesso por usuários cadastrados, com flexibilidade de escolha por tipo de participação, ou seja, assinante ou visitante.

6. CONCLUSÃO

Mesmo existindo benefícios oriundos do agrupamento de MPEs em arranjos, o conhecimento adquirido não é codificado e nem disseminado de forma explícita. Existe ainda o receio da competição, da divulgação de diversas informações e, com isto, é possível verificar que existe, no âmbito interno das empresas, conhecimento que não é disseminado, prejudicando a sustentabilidade do arranjo ao longo do tempo.

De acordo com algumas experiências decorrentes de projetos desenvolvidos em APLs pelo Sebrae-SC, e relatada por colaboradores dessa instituição, à medida que um arranjo é instituído, mesmo que informalmente, observa-se um grau de confiança que permite a troca de informações estratégicas. Além disso, existem alguns empreendimentos estruturantes, tais como: escolas, laboratórios, centros de pesquisa e ou de design, que mantêm as empresas organizadas. São exemplos de arranjos com tais características os APLs de Calçados de São João Batista, de Confecções de Brusque, de Confecções do Sul e o de Móveis do Oeste do Estado de Santa Catarina. Por outro lado, os colaboradores afirmam que, na maioria dos casos, quando as instituições apoiadoras se afastam, os APLs se dissolvem.

Ou seja, apesar de todos os resultados significativos destes agrupamentos, o que se percebe é uma desagregação no médio e longo prazo. Na prática, as empresas abandonam o arranjo que integram por dois motivos essenciais: um diz respeito ao sentimento de confiança que alguns empresários adquirem após atingir certo nível de competitividade, fazendo-os acreditar que não precisam mais decidir em conjunto; o outro refere-se à sensação de ausência de benefícios por algumas empresas.

Disso é possível concluir que a sustentabilidade dos APLs passa pela construção, ao longo de sua estruturação, de vínculos entre seus participantes, estabelecendo relacionamentos de confiança e auxílio à tomada de decisões, que possam garantir contínuos incrementos de competitividade e crescimento.

Acredita-se que o uso do portal pode ser uma ferramenta importante de gestão do conhecimento para as MPEs participantes de APLs que objetivem manter sua competitividade devido a organização de informações estratégicas, que nas mãos dos empreendedores e gestores destas empresas têm amplas possibilidades de tornarem-se novos negócios ou mesmo de fortalecer as organizações já existentes.

REFERÊNCIAS

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**: São Paulo. Atlas, 1999.

CASSIOLATO, José E. e LASTRES, Helena M.M. **Arranjos Produtivos Locais: Uma Nova Estratégia de ação para o SEBRAE** - Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - Setembro, 2003.

COCCO, G.; URANI, A. & GALVÃO, P. **Empresários e empregos** (nos novos territórios produtivos, o caso da terceira Itália), DP&A editora, RJ, 1999.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GARCIA, Janaina Renata. **O comportamento estratégico do empresário das micro e pequenas empresas catarinenses sob a perspectiva da escola do empreendedor**. Florianópolis: UFSC, 2007. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007

IBGE. **Demografia nas Empresas: 2005**. Revista Estudos & Pesquisas, informação econômica. N.6. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

MINUZZI, Josiane. **Habilidades e conhecimentos do empreendedor. catarinense que influenciam no sucesso dos negócios nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2007. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

CÂNDIDO, Marcondes da Silva. **Gestão da qualidade em Pequenas Empresas: Uma Contribuição aos Modelos de Implantação**. Florianópolis: UFSC 1998. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Trd. Ana beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

ORTIGARA, Anacleto Angelo. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. 2006. 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **Métodos e técnicas de Engenharia do Conhecimento**. Florianópolis, UFSC/EGC, abril de 2008. Notas de Aula.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2004.

SILVA, R.V. da e NEVES, Ana. **Gestão de empresas na Era do Conhecimento**. SBGC. São Paulo: Serinewes Editora, 2004.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

<http://www.valedoriotijucas.com.br/modules/news/article.php?storyid=614> (acesso em 16/06/2008).

<http://www.portalmoveleiro.com.br/empr/empresas.html> (acesso em 16/06/2008).

<http://www.ampebrusque.com.br/> (acesso em 16/06/2008)

<http://asn.interjornal.com.br>. IN: O GLOBO. Lula sanciona Lei das Micro que beneficia 2,2 milhões. 15/12/2006(acesso em 17/06/2008).