

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS ESTUDO DE CASO DO PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICO EM DIADEMA

Autoria: Zacarias Gonçalves de Oliveira Junior, Dagmar Silva Pinto de Castro

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso cujo objetivo é analisar se arranjos produtivos locais realizam a prática da gestão do conhecimento. A pesquisa foi realizada junto ao Pólo Brasileiro de Cosmético em Diadema, organização sem fins lucrativos, que articula as ações de micro, pequenas e médias empresas. Para atender ao objetivo proposto recorreu-se a recursos quantitativo e qualitativo, com a utilização de formulários eletrônicos estruturados, disponibilizados na Internet e técnicas da observação participante, envolvendo visitas previamente agendadas ao Pólo de Cosmético. O material de análise utilizou a pesquisa bibliográfica sobre arranjo produtivo local e gestão do conhecimento e caracterização do Pólo em Diadema com entrevistas junto ao seu corpo diretivo. Foi aplicado o instrumento de Terra (2005) que a partir de sete dimensões avaliou se as organizações do arranjo produtivo realizam a prática da gestão do conhecimento. Os resultados obtidos apontaram para o desenvolvimento do arranjo produtivo em termos de intercâmbio social e a existência de práticas de gestão do conhecimento, com índices acima da média, convergindo para o fato de que as MPMEs do Pólo realizam formal ou informalmente esta prática de gestão.

INTRODUÇÃO

A percepção de que o conhecimento, as tecnologias de informação e comunicação e os novos modelos de gestão podem representar fatores decisivos para o desenvolvimento das pessoas, organizações, regiões e países não constitui uma nova questão na literatura. Além disto, somando-se ao fato de que o fenômeno da globalização tem contribuído para reforçar o interesse em torno da importância que assume o processo de criação, distribuição e utilização do conhecimento, faz-se necessário refletir sobre a existência da aplicação de processos de gestão voltados ao conhecimento, no contexto das micro, pequenas e médias empresas (nomeadas no contexto deste artigo como MPMEs), que têm se organizado em aglomerados produtivos.

As MPMEs, geralmente, atendem a um mercado local e regional, possuem poucos recursos para investimentos e melhoria de seus produtos e processos, conseqüentemente, estão mais vulneráveis a grandes empresas dispostas a investir em seus mercados, ficando impossibilitadas de reagirem a essas ações e se enquadrarem no processo de reestruturação industrial. Torna-se necessário buscar alternativas para minimizar esses riscos e firmar sua posição no mercado conquistando vantagens sobre as concorrentes. Uma alternativa é a rede de cooperação entre organizações (AMATO NETO, 2000), que surge com modelo de organização empresarial, constituído de novas formas de estruturação das redes de empresas, requerendo um pacto político, estratégico e operativo entre empresas e instituições.

Com este pano de fundo e somando-se o fato de que na prática muitas organizações por não conhecer ou utilizar a terminologia Gestão do Conhecimento (nomeada no contexto deste artigo como GC), apresenta-se um desafio de buscar não somente uma abordagem filosófica do que significa conhecimento e gestão do conhecimento, mas principalmente compreender como o conhecimento pode estar presente, influenciando os processos sociais em torno de práticas organizacionais que possibilitarão seu desenvolvimento em conjunto. Neste sentido, percebe-se a necessidade de compreender os conceitos que fundamentam a prática da gestão do conhecimento, principalmente aqueles relacionados às MPMEs que se organizam em arranjo produtivo local (ora nomeada neste artigo como APL).

Para tanto, ao estudar o Pólo Brasileiro de Cosmético em Diadema (nomeado no contexto deste artigo como PBCD) objetivou-se: 1) identificar se existe a prática de gestão do conhecimento no APL; 2) analisar em que nível de prática gerencial as organizações do arranjo se encontram; e 3) perceber o que significa gestão do conhecimento para o APL, a partir da análise do conceito e das práticas gerenciais dos atores do aglomerado produtivo.

Para cumprimento dos objetivos propostos, serão apresentados brevemente a revisão literária de APL e GC, o Pólo de Cosmético de Diadema, a metodologia de pesquisa e os resultados obtidos.

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Em nível mundial, o interesse por APLs originou-se na experiência com o fenômeno denominado na Europa da Terceira Itália. No final dos anos de 1970, setores maduros da economia italiana, tais como sapatos, móveis, cerâmica e têxteis – caracterizados por pequenas e médias empresas aglomeradas em limitados espaços geográficos –, passaram a demonstrar maior desempenho e inserção internacional do que as grandes empresas localizadas no triângulo industrial italiano formado pelo eixo Milão-Gênova-Turim (VASCONCELOS, GOLDSZMITH, FERREIRA, 2005).

Cassiolato e Lastres (1999) e Lastres et al. (2003) afirmam que o interesse sobre o papel das MPMEs, organizadas em arranjos produtivos locais, coincidiu com uma série de importantes desdobramentos: em primeiro lugar, o reconhecimento de que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais, efetivamente, fortalece as chances de sobrevivência e crescimento, particularmente, das MPMEs constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Em segundo lugar, os processos de gestão do conhecimento, aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa dos conjuntos das MPMEs assumem importância fundamental para o enfrentamento dos novos desafios colocados pela difusão da chamada Sociedade do Conhecimento, crescentemente globalizada. Em terceiro lugar, o entendimento desse conjunto de questões passou a constituir uma das principais preocupações e alvos das novas políticas de promoção de desenvolvimento tecnológico e industrial, com ênfase especial para as formas e instrumentos de promoção das MPMEs.

Porter (1999) entende as relações de aglomerados de empresas como *cluster*, definindo como:

um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos (p. 211).

O autor também enumera os motivos para as empresas cada vez mais se implantarem em aglomerados industriais: acesso a insumos e a pessoal qualificado; acesso à informação; complementaridade; acesso a instituições e a bens públicos e incentivos e mensuração do desempenho.

Cassiolato e Lastres (2003), têm um conceito mais rigoroso sobre arranjos produtivos locais:

APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (p.27).

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 69 e 87) tratam *clusters* e aglomerações produtivas a partir do conceito de micro e macrorredes, ou seja, enquanto a microrrede é uma associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto (exemplo: consórcio), a macrorrede é a associação por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região, visando seu desenvolvimento. Entre as duas redes (micro e macro) encontram-se os clusters ou aglomerações produtivas. Os autores também definem pólo como concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos e o sistema produtivo local como uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes. Os autores também apresentam, baseados em exemplos na região considerada a mais avançada do mundo em desenvolvimento local – Emilia Romagna – Itália, um modelo geral de desenvolvimento de um sistema econômico local estruturado, com instrumentos de integração, denominados de rede relacional local. Os autores comentam ainda que recentemente o termo Distrito Industrial (*distretto industriale*) está sendo substituído pelo termo Vila Produtiva (*villaggio produttivo*) por apresentar uma visão mais abrangente, contendo as seguintes características: integração entre zonas habitacional e produtiva, integração entre pequenas, médias e grandes empresas, integração intersetorial, integração da cadeia produtiva, nível significativo de autoconsumo, vínculos de solidariedade e caráter comunitário e cultura de profissões integradas.

Aquino e Bresciani (2005, p. 166) propõem uma matriz comparativa entre os conceitos de distrito industrial, cadeia produtiva, *cluster* e APL a partir das proposições dos autores já mencionados anteriormente. Neste estudo, identifica-se que o conceito de APL é contraposto ao conceito de distrito industrial a partir da especialização setorial, integração entre os atores e a cooperação entre empresas. Da mesma forma, é possível identificar que o conceito de APL se diferencia do conceito de cadeia produtiva pelo caráter local da aglomeração produtiva, pela cooperação entre empresas e pelo envolvimento dos atores setoriais e regionais.

Quadro 1: Comparação entre os conceitos Distrito Industrial, Cadeia Produtiva, Cluster e APL.

Conceito	Concentração Geográfica	Especialização Territorial	Integração de Atores	Cooperação entre Empresas
Distrito Industrial	Existente	Pode existir	Pode existir	Pode existir
Cadeia Produtiva	Pode existir	Existente	Pode existir	Pode existir
Cluster	Existente	Existente	Fundamental	Fundamental
APL	Existente	Existente	Fundamental	Fundamental

Fonte: Aquino e Bresciani, 2005, p. 166.

Para facilitar o desenvolvimento da pesquisa, o termo APL foi entendido como um sinônimo para o termo *cluster*, conforme adotado por Porter (1999).

A seguir uma reflexão sobre gestão do conhecimento a partir de duas visões.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA VISÃO CRÍTICA

Partindo do pressuposto de Castells (2003) de que a atual economia é baseada no conhecimento e que as práticas gerenciais relacionadas ao conhecimento provêm do esforço humano, não é improvável considerarmos como necessário um questionamento sobre o papel deste novo capital, o chamado capital humano.

Para Dowbor (2004, p. 65) o que estamos vivendo é uma transformação social tão ampla, que gera uma sociedade do conhecimento, da mesma forma como tivemos uma sociedade agrária e uma sociedade industrial. Neste sentido, questiona-se qual estrutura política e quais relações de produção estarão implícitas nas sociedades onde o fator chave passa a ser o conhecimento. Enquanto que para a terra, delimita-se o feudo e para a fábrica,

colocam-se os “muros e a portaria”, o autor pergunta o que se pode fazer em relação ao conhecimento e aponta para a necessidade de se definir o acesso ao produto na nova sociedade que se estrutura.

Gorz (2005) analisa que hoje existe uma metamorfose do capitalismo, que criou um novo paradigma de reprodução dos modelos industriais, agora sob a forma de domínio da produção do conhecimento, onde há privação por parte do trabalhador no seu meio de trabalho, do poder sobre a natureza e sobre as condições do trabalho, e do poder sobre os produtos, ficando para as organizações o controle total do processo produtivo e da riqueza gerada.

Para Stacey (2001) gestão do conhecimento é “inconcebível”. No seu ponto de vista: o conhecimento emerge numa conversação entre humanos, não é uma coisa em si. É um processo contínuo de entendimento, em que este só surge se houver interação. Não é possível por isto, controlar o saber, nem gerí-lo. Conhecer é uma ação corporal, e ninguém pode ser proprietário dela. Seria o mesmo que dizer que alguém pode ser proprietário do meu modo de andar.¹ O autor entende que é impossível transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito e que a discussão sobre gestão do conhecimento é um modismo.

Vasconcelos (2001) observa que para se gerir conhecimento seria imprescindível antes a gestão da ignorância, ou seja, antes de se gerenciar o conhecimento seria salutar a gestão do que não se sabe (ignorância). Tal pensamento segue a filosofia socrática de que sábio não é o que conhece respostas e sim o que sabe fazer perguntas.

As críticas apresentadas, certamente, não diminuem a importância do tema, pelo contrário, nos instigam e abrem possibilidades aos pesquisadores e profissionais, que lidam diariamente com esta questão, de uma releitura mais profunda e crítica de como compreender os processos de gestão, mais especificamente os relacionados ao conhecimento humano, individual, coletivo e organizacional. Além disso, apontam para o caminho a ser percorrido, corrigindo visões e rotas para que a GC contribua no estabelecimento de fundamentos para a teoria administrativa.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA VISÃO OTIMISTA

A principal justificativa de Davenport e Prusak (1999), Drucker (2001), Terra (2005) e Santos (2001) para o surgimento e uso de uma nova prática de gestão, está relacionada ao fato de que há grande demanda por mobilidade gerencial nas organizações e pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo entre as organizações, além de estar centrada no ser humano.

Salojärvi et al. (2005) comentam que, atualmente, os recursos intangíveis respondem por aproximadamente 80% do valor da organização e o único caminho para agregar valor para a indústria é focar na gestão e no desenvolvimento de ativos intangíveis. Os ativos intangíveis podem se tornar a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes, típica da economia industrial.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63, 64) comentam que o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos, uma função de atitude ou intenção específica, ação e significado. Para se tornar uma organização que cria conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79-83) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento” e envolve quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.

Spender (2004) busca esclarecer dois conceitos existentes na bibliografia sobre GC: o primeiro trata do conhecimento como objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido, ou seja, algo semelhante a um equipamento de produção, um imóvel ou qualquer outro ativo organizacional; o segundo percebe o conhecimento como processo, ou seja, envolve processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação,

apontando para uma bibliografia sociológica e psicológica. Este segundo conceito deriva diretamente do trabalho de Chester Barnard (1938), pois embora reconhecendo que o conhecimento é fundamental para o crescimento e o desenvolvimento organizacional, trata-o mais amplamente como uma faceta dos processos organizacionais que são dirigidos e dinamizados pela visão, pela idéia e pela liderança do executivo.

Santos et al. (2001), confirmam a visão de Spender, mostrando que o objetivo da GC não é simplesmente compartilhar conhecimento, embora este faça parte de um processo maior. Para compreender GC, os autores resgatam os conceitos de dado, informação, conhecimento e, por fim, o processo de GC. Os autores acabam por definir GC como o processo corporativo focado na estratégia empresarial, abrangendo: 1) gestão das competências: engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática; 2) gestão do capital intelectual: criado a partir do intercâmbio entre capital humano – definido como a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado –, capital estrutural constituído pela soma das patentes, processos, manuais, marcas, banco de dados, tecnologia e o capital de clientes, – que é o valor dos relacionamentos com as pessoas com as quais faz negócios –. 3) aprendizagem organizacional: implica nas cinco disciplinas apresentadas por Senge (2004), abrangendo o domínio pessoal (atitude criativa), modelos mentais (imagens internas pessoais), visão compartilhada (objetivo comum), aprendizagem em equipe (processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam) e pensamento sistêmico (pensamento voltado para o todo); 4) inteligência competitiva: consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise de informações sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações, tendo como objetivo permitir que os tomadores de decisão na empresa se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência; 5) educação corporativa: os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a tornarem-se pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é o “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

Para Terra (2005), GC pode ser entendida a partir de sete dimensões na sua prática gerencial: 1) visão estratégica e alta administração: papel indispensável na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes; 2) cultura organizacional: voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados a longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa; 3) estrutura organizacional: baseada no trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia; 4) política de administração de recursos humanos: visando a melhoria da capacidade das organizações em atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências, estimulando comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, bem como a adoção de esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências individuais ao desempenho da equipe e da organização; 5) sistemas de informação e comunicação: utilizados como ferramentas para os processos de geração, difusão e armazenamento de informações estratégicas para o conhecimento organizacional; 6) mensuração de resultados: refere-se a avaliação das várias dimensões do capital intelectual já mencionado em Santos et al. (2001); 7) aprendizado com o ambiente: alianças com outras organizações e estreitamento do relacionamento com clientes e fornecedores.

Rezende e Abreu (2003) e Guimarães e Johnson (2007) também destacam o papel que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) exercem como suporte ao processo de GC: Internet, Portais de Colaboração, *Datawarehouse*, *Business Intelligence*, Sistemas de Inteligência Artificial, Planejamento de Recursos Empresariais, dentre outros.

As ponderações apresentadas nos levam a concluir que autores que não concordam com o termo ou conceito gestão do conhecimento, por estarem muito mais propensos a pensar nesta terminologia no sentido do conhecimento como objeto, têm suas justificativas apontadas para um ativo que pode ser criado, comprado, possuído e vendido. Além disso, há destaque para o armazenamento das informações em banco de dados e a contabilização do conhecimento, que camuflado de um novo capitalismo exerce controle sobre a produção humana, agora de uma forma intelectual.

Porém há autores que propõem a discussão da GC como um processo que parte da relação social individual e coletiva de criatividade, inovação, motivação e comunicação. Este processo complexo é possível pela sua “armazenagem” por meio das relações sociais, experiências, conhecimentos formais, atitudes e processos organizacionais. Não é um fim em si mesmo, mas aponta para uma busca de entendimento e organização de aspectos de gestão que são evidenciados em organizações que atuam em um contexto globalizado onde a abordagem baseada no conhecimento é de vital importância para constituir em si próprio uma vantagem para sua sobrevivência, competitividade e por que não para os parceiros na relação cooperativa.

Esta linha tênue entre objeto e estilo de gestão merece ser debatida e analisada por um período maior até que se tenha mais convergência na fundamentação teórica, podendo sinalizar uma nova maneira de entender o contexto e a atuação das organizações e de prepará-las para tal, sem desumanizar o principal ator deste processo: o ser humano.

A seguir, breve histórico sobre o processo de criação do Pólo de Cosmético em Diadema e de sua dinâmica de funcionamento.

PÓLO BRASILEIRO DE COSMÉTICO EM DIADEMA

Conforme projeto apresentado ao Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento (PNUD, 2005) pela Prefeitura Municipal de Diadema, o Pólo Brasileiro de Cosmético em Diadema surgiu com três objetivos: contribuir para resgatar a imagem da cidade e a auto-estima dos moradores: gerar novos postos de trabalho, garantindo à cidade um novo título: “Diadema, a cidade da beleza”; e estabelecer um modelo de associativismo que pudesse orientar outras ações locais. Ou seja, ao mesmo tempo em que se buscava a transformação da imagem de degradação urbana (com altos índices de desemprego e violência) para uma cidade com melhor qualidade de vida, o poder público municipal fomentou as cadeias produtivas, fortalecendo micro, pequenas e médias empresas. É necessário destacar que houve um processo de diagnóstico da vocação industrial do município, onde identificou-se mais de 100 empresas na cadeia produtiva de cosméticos, que representa atualmente 15% do total de empresas do setor no País.

Em março de 2004, foi promulgado o projeto de Lei Municipal de número 2.237 para criação do Pólo Brasileiro de Cosmético no município, que após um ano de existência foi constituído sob a forma jurídica de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sem finalidade econômica ou lucrativa, com prazo de duração indeterminado. Em agosto de 2005 passou a ter sede própria sendo que sua transformação para OSCIP, teve por finalidade estratégica a desvinculação entre a entidade e a PMDⁱⁱ.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2008), o setor de cosméticos em Diadema é responsável pela criação de mais de 11 mil empregos diretos e indiretos, e responde por 4,5% da arrecadação de

impostos do município. O Pólo congrega inúmeras empresas entre fabricantes de cosméticos, embalagens, envasamento, terceiristas, fornecedores de matéria-prima e parceiros – sendo que, 96 MPMEs participam e realizam efetivamente negócios na cadeia produtiva do Pólo. Em 2005ⁱⁱⁱ as exportações chegaram a US\$ 2,8 milhões, aumentando em 15% o seu volume de venda. Atualmente, 20 empresas do APL vendem seus produtos para fora do país. O Pólo realiza ainda compras coletivas, por meio de leilão, que resultam em até 40% de economia na aquisição de insumos para a produção de cosméticos. Participa também de rodadas de negócios nacionais e internacionais, facilitando aberturas de novos mercados e vendas para o exterior.

Além das empresas que fazem parte da cadeia produtiva, o Pólo mantém parceria com a Prefeitura Municipal de Diadema aqui nomeada por PMD, Associação Brasileira de Cosmetologia (ABC), Associação Brasileira de Embalagem (ABE), Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, Associação Comercial (ACE), Banco do Brasil (BB), Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP-Diadema), Fundação Florestan Fernandes, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional (SENAI) e o Serviço Social da Indústria (SESI).

O Pólo de Cosmético é composto por um Conselho Diretor com oito membros e um Conselho Fiscal com dois membros. O pólo é coordenado por quatro empresários na Diretoria Executiva, que representam as principais empresas da região, um coordenador geral e estagiários que atuam junto aos grupos e subgrupos internos.

Para a articulação junto às MPMEs da região, o Pólo se organiza em quatro grupos: grupo de Compras, para a aquisição conjunta de insumos e matéria-prima; grupo de Exportação, em parceria com a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex); grupo de Eventos, que organiza a participação em feiras e rodadas de negócios; e o grupo Espaço Beleza, com qualificação de mão-de-obra especializada para os profissionais de estética e para os empresários do setor. As principais ações alcançadas desde a sua criação foram: treinamentos e qualificação de pessoas, compras conjuntas, comércio exterior, rodas de negócios nacionais, ações junto a fornecedores e assessorias coletivas para aprimoramento de negócios.

A seguir é apresentada a estrutura de funcionamento no Pólo, com os representantes das empresas, parceiros, poder público e entidades de apoio.

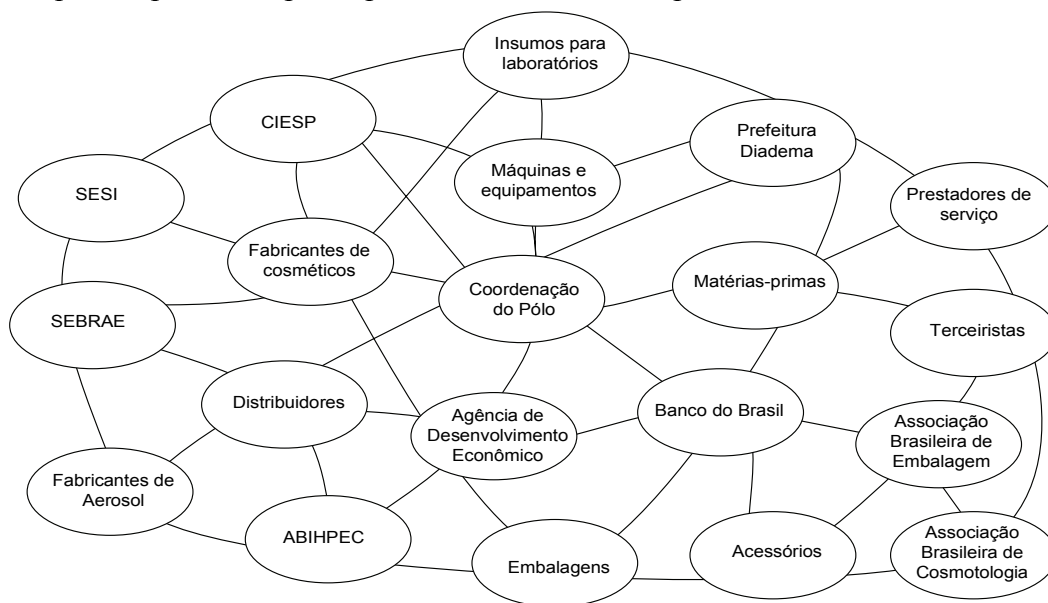


Figura 1: Estrutura de funcionamento do Pólo de Cosmético em Diadema

Fonte: Elaborado por Oliveira Junior, 2007

O desenho da estrutura do Pólo (figura 1) foi obtido a partir das entrevistas realizadas junto ao corpo diretivo do Pólo e seus parceiros, sendo percebido que não há hierarquia pré-estabelecida entre os atores – há um processo de funcionamento em rede, onde cabe à coordenação do pólo ser um facilitador da articulação, negociação, desenvolvimento dos atores do aglomerado, e, por conseguinte do próprio Pólo.

Alguns relatos da coordenação do Pólo, membros participantes da cadeia produtiva, PMD, além de pesquisas como a de Aquino (2005), apontam para o fato de que o Pólo surgiu a partir de uma demanda das empresas localizadas na cidade de Diadema, sendo organizado e promovido pelo poder público local. Dentro dos apontamentos apresentados, há destaque para o seu processo embrionário que ocorreu devido a diversas articulações e situações geradas envolvendo as empresas, PMD, parceiros (futuros parceiros) e o próprio sindicato da categoria.

Cabe salientar que o contexto do desenvolvimento do município de Diadema e da região do Grande ABC, bem como a criação das instituições que alavancaram o estado de consciência social da região, a saber: Consórcio Intermunicipal das Bacias do Tamanduateí e Billings, comumente chamado Consórcio Regional, criado em 1991; a Câmara Regional do Grande ABC, criada em 1997; e a Agência de Desenvolvimento Econômico em 1998, não serão discutidos nesta reflexão em virtude do objetivo proposto, mas certamente são assuntos que requerem uma análise futura.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso que utilizou recursos quantitativo e qualitativo.

De acordo com Yin (2001) um fundamento para que se justifique o estudo de caso é que o objeto seja um caso extremo ou único, como o fato do Pólo ser o primeiro APL de cosméticos da região do Grande ABC que se encontra em atividade. Para o autor, os estudos devem basear-se em múltiplas evidências, ou seja, documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação participante e observação direta. Para tanto, além da aplicação de um questionário estruturado, foram adotadas as técnicas da observação participante nas visitas previamente agendadas ao Pólo e nas atividades programadas do arranjo produtivo, com a obtenção de fontes documentais e registros em arquivos.

O modelo conceitual do estudo de campo buscou avaliar em que medida as respostas sobre as práticas gerenciais relacionadas à GC são afetadas pelas características dos respondentes (área de atuação, tempo de experiência e cargo), do tipo da empresa (origem do capital, tamanho e envolvimento com a atividade exportadora) e do mercado de atuação (setor empresarial, nível de concentração e impacto sofrido pela abertura econômica). De acordo com este modelo, 41 características do processo de GC foram correlacionadas a melhores resultados empresariais (medidos pela posição de mercado e desempenho recente em termos de mudança da participação no mercado).

INSTRUMENTO APLICADO

É importante esclarecer que quando se trata de identificar a prática de gestão do conhecimento em APL, estamos considerando que o APL é fruto da união e articulação interinstitucional das organizações que o compõem e não somente um escritório administrativo, por isso a importância da aplicação do instrumento a todos os atores, a saber: MPMEs, parceiros, órgãos públicos, ONGs e a própria coordenação do APL.

O instrumento adotado nesta pesquisa de Terra (2005), buscou avaliar, de forma ampla e sistêmica, se as organizações realizam GC. Sua composição é formada por afirmações

estruturadas e aborda os diversos aspectos da empresa, sendo denominado pelo autor como 7 dimensões ou fatores: estratégia e alta administração, sistemas de informação e comunicação, cultura organizacional, práticas de recursos humanos, processos organizacionais, mensuração de resultados e aprendizagem com o ambiente. O instrumento foi aplicado por meio de *website* na internet, com afirmações organizadas em múltipla escolha, pela escala Likert de cinco pontos: 1) discordo totalmente; 2) discordo; 3) concordo parcialmente; 4) concordo; 5) concordo totalmente.

À parte deste instrumento foram incluídas questões em formulário eletrônico, relativas à formação da empresa, número de empregados, linha de produtos, posição na cadeia produtiva de cosméticos, faturamento, exportações; e características dos respondentes, como a área de atuação, tempo de experiência e cargo.

Para a aplicação do instrumento, foram selecionados todos os atores do Pólo totalizando 96 entidades.

PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada no período de novembro de 2006 a maio de 2007, considerando os cuidados requeridos para a observação participante e para a coleta dos dados quantitativos.

Neste sentido, foi realizada a observação de maneira informal, sendo esclarecido à Coordenação e Direção do Pólo o objetivo da pesquisa. As observações, registradas no diário de campo, ocorreram no momento das visitas ao escritório do Pólo e nas atividades promovidas pela coordenação, como reuniões do planejamento estratégico do Pólo com as MPMEs, parceiros e as “rodadas de negócios” – principal evento que ocorre ao longo do ano, com intuito de promover a articulação comercial e de negócios para as MPMEs, parceiros e outras empresas que atuam no segmento de cosmético, mas que ainda não possuem vínculo formal com o Pólo.

A coleta dos dados quantitativos ocorreu em dois momentos: no primeiro momento houve o envio do *link* do questionário eletrônico a todas as empresas do Pólo, armazenado em um *website* na Internet, para o qual cada ator do pólo recebeu uma identificação e uma senha para responder as questões. É importante destacar que, neste momento, o objetivo foi identificar a percepção dos gestores quanto à prática da GC em suas empresas, sem qualquer tipo de intervenção por parte do pesquisador. O segundo momento, para as empresas que não responderam o formulário eletrônico, teve como objetivo encaminhar às organizações faltantes, o mesmo questionário, por meio de um evento organizado pela coordenação do Pólo, onde inúmeras empresas e parceiros, tanto do arranjo produtivo local quanto visitantes, se reuniram para tratar de assuntos pertinentes à atividade do Pólo.

TÉCNICA ESTATÍSTICA UTILIZADA

Para análise dos dados do questionário, foi utilizado o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 15.0 para Microsoft Windows. Realizaram-se algumas análises estatísticas descritivas e multivariadas.

Realizou-se também o teste de Alpha de Cronbach para verificar o grau de consistência interna da escala. Esta medida dá a proporção da variabilidade nas respostas que resulta na diferença entre as respostas dos sujeitos (gestores). Ou seja, a diferença das respostas devem-se a diversidade de opiniões e não devido as interpretações do instrumento.

Com exceção do fator “sistemas de informação e comunicação” que obteve alfa de Cronbach abaixo de 0,60, os demais fatores apresentaram alfa entre 0,667 e 0,829,

considerados bons para uma pesquisa exploratória, mostrando que os dados são confiáveis e o instrumento tem boa qualidade para interpretação.

O critério de recusa ou eliminação do sujeito foi adotado a partir de análise exploratória do banco de dados para verificar dados omissos, distribuição normal e outliers (por intermédio do *screeplot*). Nenhum participante necessitou ser descartado, sendo que a pesquisa pôde ser considerada adequada para os tratamentos estatísticos.

RESULTADOS OBTIDOS

Participaram da pesquisa 32 atores dos 96 integrantes do Pólo, representando as diversas categorias da sua cadeia produtiva, conforme tabela a seguir.

O retorno de 33% de respondentes pode estar associado ao fato do Pólo ser uma organização recente e estar envolvido durante o período de realização da pesquisa no seu planejamento estratégico. Segundo Fioravanti^{iv}, o dia-a-dia das empresas é extremamente dinâmico, sendo gasto tempo com atividades geralmente voltadas ao seu desenvolvimento.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Categoria	Frequência	%	% acumulado
Coordenação do Pólo	1	3,13	3,13
Parceiros	6	18,75	21,88
Acessório	1	3,13	25,00
Distribuição de matéria-prima	1	3,13	28,13
Fabricante de embalagem	5	15,63	43,75
Fabricante de aerosol	1	3,13	46,88
Insumo para laboratório	1	3,13	50,00
Empresa de máquinas e equipamentos	1	3,13	53,13
Matéria-prima	3	9,38	62,50
Fabricante de cosmético	7	21,88	84,38
Prestador de serviço	4	12,50	96,88
Terceirista	1	3,13	100,0
	32	100%	

Fonte: Dados coletados pelo autor

O perfil dos respondentes foi caracterizado com 50% de gerentes, 25% de diretores, 16,6% de coordenadores e 8,4% de assistentes técnicos. Quanto à área de atuação, cerca de 40,6% pertencem à área de Marketing/Vendas, 31,3% Administração Geral/Direção, 12,5% Produção, 12,5% Financeiro/Administrativo/Planejamento e 3,1% Pesquisa e Tecnologia.

Quanto ao porte das empresas, de acordo com faturamento levantado na pesquisa, o Pólo é composto por 39,3% de pequenas empresas, 35,7% de microempresas e 25% de médias empresas.

Constatou-se quanto às empresas do Pólo, que 45,2 % atuam no setor industrial, apesar de 26% pertencerem ao setor de serviços e os demais percentuais de atuação serem caracterizados por empresas atuantes em duas áreas (indústria e comércio ou comércio e serviço) ou em três áreas (indústria, comércio e serviço). Este dado confirma a pesquisa de investimentos do Estado de São Paulo (PIESP), desenvolvida pela Fundação SEADE (2000, p.3) que registra o investimento na região do Grande ABC, não somente no setor industrial, mas também no de serviços.

Quanto à existência de troca de informação e relacionamento formal entre as empresas, ainda existem 26,7% de empresas que não se relacionam formalmente.

Dentre as alternativas apresentadas aos atores do Pólo em relação ao conceito de GC, houve uma percepção de 37,5% apontando a GC como um “Processo de Gestão Empresarial”. A segunda definição de GC pelo grupo de empresas foi “Aprendizagem Organizacional” com

28,1% e a terceira com 9,4% foi “Inteligência Competitiva”. Apenas 6,3% classificaram GC como mais um modismo.

De acordo com a tipologia de Davenport (IPEA, 2004), foram apresentadas 5 tipos de práticas de GC para as empresas do Pólo: captar e reutilizar o conhecimento estruturado, captar e compartilhar lições aprendidas com a prática, identificar fontes e redes de competência, estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance, sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes. O resultado mostrou que a grande maioria (32,3%) trabalha com a estruturação e mapeamento de conhecimentos necessários para aumentar a performance, ou seja, um terço dos respondentes está em processo de estruturação do conhecimento para aumentar sua performance organizacional. Conforme TERRA (2005) as práticas de GC nas organizações podem ser formais ou informais e, neste sentido, cabe fazer esta ressalva, pois as empresas que apontaram para esta alternativa podem ter algumas práticas informais de GC.

ÍNDICES DE CORRELAÇÃO

As correlações entre os fatores “Sistemas de informação”, “Estratégias e alta administração”, “Cultura organizacional” e “Aprendizado com o ambiente” são significativas e elevadas variando de 0,450 a 0,630 ($p \leq 0,01$). Estes índices indicam que este é um bloco de variáveis que guarda forte interdependência. As correlações apontam para três questões: 1) quanto mais a comunicação é compartilhada e eficiente, em todos os sentidos, com os funcionários tendo acesso à base de dados e conhecimento da organização, mais elevado será o nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências; 2) quanto maior for a promoção da missão e valores da empresa por meio de atos simbólicos e ações, bem como a preocupação com toda a organização, valorização de idéias e o nível de confiança entre empresa e funcionários, maior será o processo de disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” existente na empresa; e 3) quanto mais a empresa aprende com seus clientes e parceiros, mais estimula-se a experimentação e o reconhecimento de que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.

Essa primeira correlação obtida na pesquisa junto ao Pólo, confirma o pensamento de TERRA (2005), onde relata que:

os sistemas de informação só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados. Sem uma relação de grande confiança entre empresa e funcionários é difícil imaginar que as pessoas se sintam compelidas a compartilhar seu conhecimento e tornar os sistemas de informação ferramentas que aumentam o estoque e o fluxo de conhecimento da empresa (p. 198).

Variando de 0,355 a 0,433 ($p \leq 0,05$), outras correlações consideradas moderadas e medianas, foram identificadas: 1) quanto mais as pessoas deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem, além do entendimento da missão e o valor da empresa, mais amplamente a macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais; 2) quanto maior o uso constante de equipes multidisciplinares e formais para se sobrepor à estrutura formal tradicional e hierárquica, maior será a liberdade para tentar e falhar; e 3) quanto mais mecanismos formais e informais estabelecidos para a aprendizagem com clientes, parceiros e concorrentes, maior o estímulo ao aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa.

Terra (2005, p. 259) comenta que a questão do aprendizado com o ambiente está diretamente vinculada aos demais fatores do instrumento. Segundo o autor, empresas que aprendem, estimulam seus funcionários a adquirirem e explorarem novas perspectivas, facilitam e promovem o trabalho em equipes multifuncionais, multirregionais e

multiempresariais. Elas se esforçam permanentemente por meio de um claro direcionamento ao mercado, aos clientes e ao aprendizado com parceiros, concorrentes, fornecedores e comunidade em geral.

ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA)

Foram tomados cuidados para verificação da adequabilidade da amostra para o tratamento estatístico pelo teste de análise de homogeneidade das variâncias de Levene. Este teste foi realizado por se tratar de um teste mais robusto devido ao número de sujeitos ($n = 32$). A análise das variáveis foi realizada entre os fatores e a posição no mercado, faturamento anual, nível de concentração, impacto da abertura econômica, setor de atuação e o significado e prática de GC (com significância $p \leq 0,05$),

As empresas que obtiveram média acima de 4,0 pontos e grau de significância $p \leq 0,05$, estão posicionadas no mercado entre 1º ao 10º lugar, com 500 ou mais funcionários, têm faturamento anual caracterizado por empresas de médio porte, possuem clareza da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras, estimulam uma cultura organizacional informal, empreendedora e produtiva, além de buscarem indicadores sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

Por outro lado, as empresas que estão acima do 50º lugar em termos de posicionamento de mercado não são as que têm a pior média. Na verdade, as empresas que estão entre o 31º e 50º lugares, obtiveram a menor média: 1,6667.

Em relação às práticas de GC, as empresas que possuem melhor pontuação são as que desenvolvem os fatores “Estratégia e Alta Administração” e “Cultura Organizacional”, tendo como práticas principais a captação e reutilização do conhecimento estruturado e a captação e o compartilhamento de lições aprendidas com a prática, que de acordo com Davenport (IPEA, 2004) tratam de tornar explícito o conhecimento por meio de registros em documentos, possibilitando a capacitação de profissionais para executarem o mesmo trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao primeiro objetivo proposto para a pesquisa foi observado que dos 32 respondentes, apenas 12,9% das MPMEs não possuem prática alguma de GC e 32% das MPMEs que possuem prática de GC, trabalham com a estruturação e mapeamento de conhecimentos necessários para aumentar a performance, ou seja, estas organizações estão em processo inicial de práticas para mapeamento e categorização de conhecimentos.

Também foi identificado junto ao grupo de participantes médias entre 3,302 e 3,920 para os 7 fatores: estratégia e alta administração, sistemas de informação e comunicação, cultura organizacional, organização e processos de trabalho, políticas e práticas para administração de RH, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Este dado nos permite confirmar que existem práticas, formais ou informais, de GC no Pólo, com valores para alguns fatores, bem acima da média, atendendo ao segundo objetivo proposto.

Em relação ao terceiro objetivo, 37,5% dos respondentes definiram GC como processo de gestão empresarial, sendo que, em seguida, 28,1% definiram como aprendizagem organizacional. Esta informação é bastante relevante, pois reflete que a grande maioria das empresas possui uma noção significativa das abordagens de GC, seja o primeiro grupo que aponta para a linha teórica mais abrangente, ou, o segundo grupo que entende GC como aprendizagem organizacional.

Também foi atestado, de acordo com o retorno dos respondentes, que as empresas que possuem melhor média quanto às práticas de GC têm desenvolvido melhor a visão estratégica e a cultura organizacional. Por outro lado, as empresas de porte médio que

desenvolveram a construção de indicadores (financeiros, operacionais, estratégicos e de aquisição de conhecimento), com a divulgação dos seus resultados, são as que alcançaram o melhor índice.

Em relação ao Pólo também foi possível observar, com base nas entrevistas concedidas, uma convergência para as linhas teóricas que abordaram APLs.

Conforme entrevista concedida ao pesquisador pela diretora do SESI Diadema, profa. Miriam Ferrari, pelo coordenador do Pólo, sr. Ricardo Fioravanti, pelo diretor, sr. Renê Lopes e por algumas empresas do pólo, há destaque para a atuação do SESI Diadema na articulação dos atores e na perseverança para a mobilização dos empresários do setor, e em um segundo momento a participação da PMD em estimular a participação das empresas em algumas feiras de abrangência nacional no segmento de cosméticos e na integração e apoio das ações empresariais.

De acordo com Fioravanti (coordenador do Pólo), inúmeras visitas foram feitas às empresas para identificação dos problemas, fato que cooperou para a sensibilização e adesão à proposta do Pólo de promover ações conjuntas e integradas com as MPMEs do segmento de cosmético.

Esses relatos remetem ao que autores como Porter (1989), Humphrey e Schmitz (1998), Amato Neto (2000) e Casarotto Filho e Pires (2001) mencionam sobre APLs ou clusters de países em desenvolvimento, que não surgem de uma intervenção estatal planejada, mas de um processo endógeno, ocorrendo naturalmente, ou seja, além do capital físico e da força de trabalho, os fatores como capital humano, instituições, pesquisa e desenvolvimento, informação e conhecimento, exercem influência a partir de seu meio, sobre a aceleração do crescimento, produtividade do sistema produtivo e criação de bens coletivos (AMARAL FILHO, 1996, p. 43). Isso no entanto, não isenta o Estado, principalmente em nível regional e local, de importantíssima participação.

Outro destaque para o processo de consolidação do Pólo, foi a participação da PMD na apresentação das empresas do segmento de cosmético ao ambiente empresarial, a partir do contato com as feiras de cosmético. Conforme as palavras da profa. Ferrari:

a primeira ação do grupo foi uma participação numa Feira Nacional de Cosméticos no Anhembi, a convite da Prefeitura, onde ela nos deu os stands e ficamos de correr atrás das demais coisas. Na época fomos de 7 a 10 empresas, onde aceitamos o desafio, fora os parceiros e instituições. O prefeito esteve presente, junto com a FIESP. Foi muito bom. A partir daí, o pessoal retornou da feira muito animado. Fizemos uma confraternização, um churrasco. Foi evento muito bem sucedido. As empresas puderam perceber um mundo muito maior do que o que elas viviam em Diadema.... Hoje cada um tem o seu papel no grupo: Posso emprestar meu espaço para as reuniões? O Sebrae pode emprestar verba para determinado projeto? A FIESP pode fazer alguma intervenção desde o chão de fábrica? ...então o que mais uniu este grupo foram as discussões sobre os problemas comuns a todos....se uma empresa buscou entrar no pólo apenas para resolver seu problema, por exemplo de vigilância sanitária, provavelmente ela se sentiu mal no grupo.

De acordo com relato da profa. Ferrari, faz-se necessário mencionar que, no processo de consolidação do Pólo, ocorreram muitas discussões entre as MPMEs sobre seus problemas comuns que, de alguma forma, promoveram a aproximação e união das empresas. Esse fato confirma o que Putnam (2002) comenta sobre a boa regra da reciprocidade, que em geral está associada a um amplo sistema de intercâmbio social. Nas comunidades em que as pessoas acreditam que a confiança será retribuída, sem que dela venham a abusar, existe maior probabilidade de haver intercâmbio. A confiança é incentivada e a má conduta desestimulada, quando os acordos estão inseridos numa estrutura mais ampla de relações pessoais e intercâmbios sociais.

Há destaque também para as questões que buscaram identificar o papel das MPMEs na cadeia produtiva do Pólo e da troca de informação entre si.

Um resultado que a coordenação do Pólo deve considerar está relacionado à percepção de algumas empresas, que enxergam seu papel na cadeia produtiva do Pólo de maneira diferenciada da coordenação. Por exemplo, a mesma questão respondida do ponto de vista das empresas, mostrou que algumas empresas são fabricantes de cosmético, de embalagens e terceiristas e podem desempenhar estes papéis na cadeia produtiva. Estas mesmas empresas sob a ótica do Pólo, desenvolvem um único papel na cadeia produtiva. Atualmente, apenas duas empresas exercem mais de uma função no aglomerado produtivo.

Outro resultado que chamou a atenção está relacionado à existência de troca de informação e relacionamento formal entre as empresas do Pólo. Dos 32 respondentes, 26,7% disseram não ter troca de informação com outra empresa do Pólo. Este dado pode significar que ainda existem empresas atuando informalmente nas relações comerciais com outras empresas do Pólo, necessitando, inclusive, de uma atuação por parte da coordenação.

Como última consideração em relação ao Pólo, há destaque sobre o processo de socialização do conhecimento com o concorrente, papel do Pólo e a GC, comentados pela profa. Ferrari:

Dentro do Pólo isso ficou muito claro em relação aos papéis. Se for relacionado à concorrência e lhe pertence, é seu? Há uma regra estabelecida. Agora se é algo que é necessário para o grupo, há um processo decisório em conjunto. Para as criações de patentes, o Pólo auxilia para poder acelerar o processo de reconhecimento da inovação para a empresa. O Pólo sempre deve ser o instrumento de viabilizar as coisas às empresas. Se ele perder esta visão fica difícil. Se ele também resolve se apropriar desse processo fica complicado.... eu acho que o maior sucesso do Pólo é ninguém ter se apropriado, ter sido o dono do pólo, mas sim ter socializado e compartilhado o conhecimento, as atitudes, a postura e a ética.

É com estes e outros desafios, que a experiência do Pólo de Cosméticos de Diadema pode servir de modelo para outros arranjos produtivos locais, que estão encontrando, a partir do diálogo interfirmas e o apoio do poder público, uma nova oportunidade de se desenvolverem, seja a partir da criação de leis que reconhecem e incentivam a sua atuação no desenvolvimento local e regional, seja por meio da criatividade, inovação, compartilhamento, socialização e gestão do conhecimento necessários para manter tanto a competitividade quanto a cooperação entre empresas. Em se tratando de desenvolvimento local, não podemos deixar de mencionar que esta pode ser uma alternativa para a região de Diadema, região do Grande ABC, Estado de São Paulo e porque não do país, na superação de problemas emergenciais relacionados ao desemprego, violência, distribuição de renda, saúde, educação e balança comercial (exportação), dentre outros.

Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam, uma equação relacionada ao desenvolvimento local. Para os autores, para se chegar à “Qualidade de vida” é necessário compreender que a competitividade e a cooperação andam de mãos juntas. Enquanto que a competitividade é proveniente de fatores como flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade, a cooperação necessita de troca de informações entre várias empresas, estabelecimento de um intercâmbio de idéias, desenvolvimento de visão estratégica, definição de áreas de atuação, análise conjunta dos problemas e solução em comum e definição das contribuições dos parceiros.

Ou seja, o objetivo de analisar o papel e desdobramentos da aplicação do processo de gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais deve possibilitar, como produto final, a cooperação para a melhoria da qualidade de vida da região, ainda que seja uma parte de um processo complexo e sistêmico de redes regionais que podem possuir integração intersetorial (áreas industrial, comercial, serviços, logística), integração entre zonas habitacional e produtiva, integração entre MPMEs, vínculos de solidariedade e caráter comunitário, cultura de profissões integradas e interação com o ambiente social e cultural local.

Notas de referência

ⁱ Entrevista à Universidade Lusíada – Portugal nov, 2001 - <http://www.janelanaweb.com/digitais/stacey.html>
Acesso em 12/01/2008

ⁱⁱ Entrevista concedida pela Coordenação do Pólo ao pesquisador, no dia 20 de outubro de 2006.

ⁱⁱⁱ <http://www.diadema.sp.gov.br/csp/diadema/reportagem.csp?OBJID=3508&CSPCHD=000000200092pyiQmw5002646841223> Acesso em 22 mar.2007

^{iv} Coordenador do Pólo Brasileiro de Cosméticos em Diadema

BIBLIOGRAFIA

ABIHPEC. *Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Panorama do Setor: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos*. São Paulo, 2008.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI L. P. *Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual*. In.: CAVALCANTI, M. (Ed.). *Organizações em contexto*. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2005.

AQUINO, A. L. *Arranjos produtivos locais: A formação do Pólo Brasileiro do Cosmético em Diadema*. São Caetano do Sul: 2005.

AMARAL FILHO, J. do. *Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. Caderno de Planejamento e Políticas Públicas*. Brasília: IPEA, 1996.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. *Globalização e inovação localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*. Brasília: IBIC/IEL, 1999.

_____. *O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas*. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Ed.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASAROTTO FILHO, N., 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, 2001.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOWBOR, L. *Tecnologias do conhecimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004, p. 65.

DRUCKER, P., et al. *Gestão do conhecimento: on knowledge management*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GORZ, A. *O imaterial – Conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume Editora, 2005.

GUIMARÃES, A. S., JOHNSON, G. F. *Sistemas de informações: Administração em tempo real*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H.. *Trust and inter-firm relations in developing and transition economies*. UK: IDS-Univ. of Sussex, 1998.

IPEA. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília, 2004.

LASTRES, H., M., M. *Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais*. *Rede de Pesquisa em Sistemas e Produtivos e Inovativos Locais*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2003.

-
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *A criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA JR., Z. G. *Gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais: estudo de caso do Pólo Brasileiro de Cosméticos em Diadema*. Tese de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, 2007.
- PNUD. *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Diadema, 2005.
- PORTER, M. E. *Competição: On competition – Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence in the corporation*, Harvard Business Review, 1995.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e Democracia – a experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- REZENDE, D. A., ABREU, A. F. *Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SALOJÄRVI, S., SVEIBY, K. E., FURU, P. *Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs*. Journal of Knowledge Management, vol. 9, 2005.
- SANTOS, A. R. et al. *Gestão do conhecimento como modelo empresarial*. In: SANTOS, A. R. (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SEADE. *Sistema Estadual de Análise de Dados: Investimentos privados anunciados no Estado de São Paulo*, 2000.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2004.
- SPENDER, J., C. *Gerenciando Sistemas de Conhecimento*. In: FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA JR, M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- STACEY, R. *Entrevista à Universidade Lusíada: as modas recentes da gestão do conhecimento e do capital intelectual*. Portugal: Lisboa, 2001. <http://www.janelanaweb.com/digitais/stacey.html> Acesso em: 12 jan. 2008.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Editora, 2005.
- VASCONCELOS, F. C. *Da Gestão do Conhecimento à Gestão da Ignorância: uma visão co-evolutiva*. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas – EAESP, ano 41, n. 4, p.98-102, out./dez.2001.
- VASCONCELOS, F. C., GOLDSZMIDT, R.G.B. e FERREIRA F. C. M.. *Arranjos produtivos*. RAE: FGV, 2005.