

CAMARGO CORRÊA CIMENTOS E LOMA NEGRA: UMA ABORDAGEM BASEADA NO CONHECIMENTO

Belmiro do Nascimento João¹
Adalberto Américo Fischmann²

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo empírico a partir de um construto teórico de uma abordagem dinâmica de estratégias baseadas no conhecimento (KBV - *knowledge-based view*) proposta por Sveiby, Linard e Dvorsky (2002) e Sveiby (2001). Os objetos de estudo são as operações da Camargo Corrêa Cimentos, no Brasil, e da Loma Negra, na Argentina, pela análise do desenvolvimento de três famílias de ativos intangíveis (estrutura externa, interna e competência individual). O trabalho apresenta o setor cimenteiro, seu modelo de negócios e criação de valor, bem como o potencial de crescimento de mercados da América Latina e analisa os processos de transferência e conversão do conhecimento entre essas três estruturas de ativos. O resultado é apresentado pela interação de nove estratégias resultando em uma estratégia de maximização da criação de valor. O estudo indica que em uma empresa centrada em recursos e capacidades (RBV) é possível a aplicação desse modelo de KBV.

Palavras-chave: KBV. Conhecimento. Camargo Corrêa Cimentos.

1 INTRODUÇÃO

Até a primeira crise do petróleo, as organizações tinham cenários previsíveis e mudanças lentas no ambiente organizacional com predomínio das forças conservativas. Em contrapartida, quando a velocidade de mudanças torna-se extremamente rápida, quando a tecnologia e suas aplicações são imprevisíveis e quando competidores aparecem em todo lugar e a qualquer tempo, a estratégia tem o seu papel valorizado. Há, portanto, uma demanda para pensar novos caminhos e distinguir novos níveis de abstração e um questionamento contínuo dos modelos estratégicos. É apresentada uma perspectiva integrada, uma visão articulada de estratégia e direção para que empresas estejam livres para fazer surgir o pensamento estratégico, focado no conhecimento, a qualquer momento e em qualquer lugar da organização. Essa visão do todo corresponde à maximização do valor e a uma visão de estratégia baseada no conhecimento.

¹ Pós-doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC/SP. Endereço: PUC/SP - FEA - Departamento de Administração/Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - Rua Ministro Godoy, 969- Perdizes- São Paulo/SP. CEP: 05015-901. Email: bjoao@pucsp.br.

² Livre-docente pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil. PhD pela Manchester Business School, MBS, Inglaterra. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil. Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908- Sala E-112- Butantã- São Paulo/SP. CEP: 05508-900. E-mail: aafischm@usp.br. Artigo recebido em: 30/10/2006. Aceito em: 22/03/2007.

Nas duas últimas décadas a visão da empresa baseada em recursos tem recebido uma atenção como uma alternativa para a tradicional visão baseada no produto ou na visão da vantagem competitiva (PORTER, 1986). Neste trabalho, apresenta uma visão de estratégia baseada no conhecimento, tomando-se como referência inicial às competências essenciais e a visão baseada em recursos (RBV). Para colaborar nesse sentido foi desenvolvida uma pesquisa empírica tendo a Camargo Corrêa Cimentos (CCC) e a Loma Negra como objeto de estudo. O entendimento do modelo de negócios das cimenteiras, incluindo operações *downstream*, ou de verticalização, é fundamental para a compreensão do modelo de estratégia aqui analisado.

Para a pesquisa realizou-se um estudo exploratório sobre o desenvolvimento de estratégias baseadas em conhecimento (KBV) da CCC e da Loma Negra. Destacou-se o desenvolvimento de ativos da estrutura externa, de competência individual e de estrutura interna. Identificou-se também a transferência/conversão do conhecimento entre as diferentes estruturas (internas e externas) e os ativos da competência individual, conforme construto da Figura 1.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências essenciais

Dada a dispersão do conhecimento tanto dentro quanto fora da empresa e a incerteza do ambiente, a sua aquisição é um importante processo pelo qual, gerentes identificam e absorvem o conhecimento relevante que está sendo criado. Construir colaboração externa é central para atualizar a base de conhecimento empresarial, seja por meio de parcerias de P&D, seja por meio de alianças ou aquisições de outras empresas e processos de aquisição interna de conhecimento. A transferência da capacidade envolvida na codificação do conhecimento se torna real quando o conhecimento tácito referente às inovações se torna mais explícito de maneira a ser mais facilmente comunicado e entendido pelas pessoas (EISENHARDT; SANTOS, 2002).

O conceito de competência ganhou importância e passou a ser distinguida como uma característica da organização. Competência é considerada frequentemente como um vínculo entre o conhecimento e a estratégia, como a habilidade de uma organização em implementar ou agir com outras organizações. Prahalad e Hamel (1990) incluem as habilidades técnicas e administrativas que permitem a organização sobreviver a qual denominam de “competências

essenciais”. Prahalad e Hamel (1990) apresentam uma análise de competências essenciais baseadas na metáfora de uma “árvore de competências”. O quadro 1 resume essas idéias para a CCC bem como para a Loma Negra.

Frutas	Produtos finais	Cimento cinza, cimento branco, cimento branco não-estrutural, concreto básico e especial, cal.
Galhos	Unidades de negócio	No Brasil: Camargo Corrêa Cimentos. Na Argentina: Loma Negra, Servicon e as operações de logística (Ferrovia Ferrosur Roca)
Tronco	Produtos básicos	Cimento, argamassa e cal
Raízes	Competências organizacionais	Localização estratégica, tecnologia de ponta, administração profissional, operações/contratos de longo prazo (insumos, energia, logística)

Quadro 1 - Árvore de Competências da CCC e Loma Negra

Fonte: elaborado pelos autores

As competências essenciais, no longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva pela habilidade em construir competências únicas e antecipar necessidades. A fonte de vantagem é a habilidade para consolidar tecnologias (incluindo as gerenciais) por toda a organização e conhecimentos de produção em competências. Competências essenciais constituem um aprendizado coletivo na organização, especialmente no modo de coordenar diversas habilidades de produção, harmonizar fluxos de tecnologia, a organização do trabalho e a entrega de valor (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

2.2 Uma abordagem dinâmica de estratégias baseadas no conhecimento

A Visão Baseada no Conhecimento (*knowledge-based view – KBV*) da empresa sugere que a razão primária da empresa é a criação e aplicação do conhecimento (DEMSETZ, 1991, GRANT, 1996, SPENDER, 1996). Bierly e Chakrabarti (1996) concluem que diferentes desempenhos entre empresas são os resultados de diferentes bases de seus conhecimentos e diferentes capacidades no desenvolvimento e desdobramento do conhecimento. A capacidade dinâmica da empresa é o principal direcionador de todas as outras competências e capacidades, desse modo capacidade dinâmica é o conjunto de processos identificáveis e específicos, tais como o desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica e estabelecimento de alianças. Portanto, capacidades dinâmicas são as rotinas estratégicas e organizacionais pela qual a empresa alcança novas configurações de recursos. De acordo com Eisenhardt e Santos (2002) a KBV considera o conhecimento como o recurso estratégico mais significativo da empresa e seus propositores argumentam que bases de conhecimento heterogêneas entre empresas são os principais determinantes de vantagem competitiva sustentada e desempenho corporativo superior.

Sveiby, Linard e Dvorsky (2002) e Sveiby (2001) utilizam, a partir da RBV - *Resource-based View* (COLLIS;MONTGOMERY, 1995, CARNEIRO, CAVALCANTI; SILVA, 1999, BARNEY; ARIKAN, 2001), uma epistemologia auto-poiética (rede de processos produzindo seus próprios componentes) para guiar a formulação da estratégia. Pessoas utilizam sua “capacidade para ação” de modo a criar valor pela transferência e conversão de conhecimento. O valor cresce a cada vez em que uma transferência ou conversão do conhecimento ocorre. Sveiby, Linard e Dvorsky (2002) e Sveiby (2001) definem nove estratégias baseadas no conhecimento para maximizar a criação de valor em uma organização resultante da interação das nove estratégias anteriores, apresentadas na Figura 1.

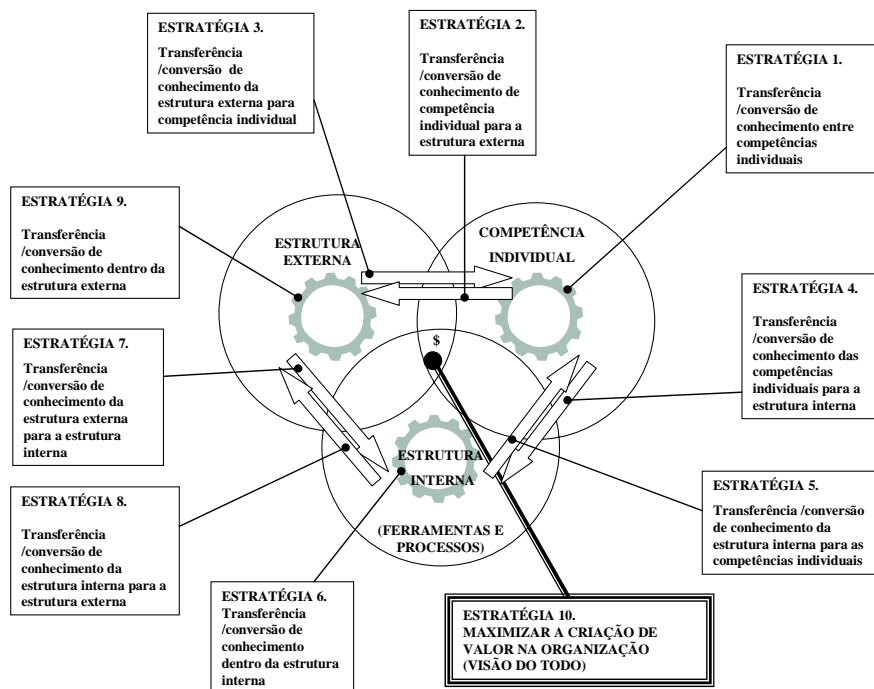


Figura 1: Estratégia baseada no conhecimento

Fonte: Adaptado de Sveiby, Linard e Dvorsky (2002) e Sveiby (2001)

Organizações buscam melhorar as transferências e conversão do conhecimento entre as três famílias de ativos intangíveis (estrutura externa, estrutura interna e competência individual) de forma que a capacidade para ação das pessoas tanto dentro como fora da organização seja aumentada. **Estrutura externa:** pode ser vista como uma família de relações intangíveis com os clientes e fornecedores que formam a base para a reputação (imagem) da empresa. O valor de tais recursos intangíveis é influenciado principalmente por quão bem uma empresa resolve os problemas de seus clientes, que pode envolver um elemento incerteza. Reputações e relações podem ser boas ou ruins, e podem mudar com o tempo. São,

em parte, independentes dos indivíduos. **Estrutura interna:** pode ser vista como manter patentes, conceitos, modelos, processos, sistemas de informação e outras ferramentas administrativas mais explícitas. Estes são criados pelos empregados e geralmente são absorvidos e a organização passa a ter “a sua posse”. Porém, a organização pode possuir legalmente só uma pequena parte da estrutura interna. O jogo de poder informal, as redes internas, a cultura, também podem ser considerados como pertencendo à estrutura interna. É útil também incluir a competência dos indivíduos, como o pessoal de apoio, da contabilidade, de tecnologia de informação (TI), de recursos humanos (RH) e de gestão, todos na estrutura interna, desde que não seja possível separar a estrutura interna dos seus criadores. A estrutura interna é assim, em parte, dependente, e, em parte, independente dos indivíduos. Até mesmo se os mais valiosos indivíduos deixam uma empresa pelo menos parte da estrutura interna e a externa (por exemplo, marcas) permanecerão intactas e podem servir como uma plataforma para um novo ciclo. **Competência Individual:** é representada pela visão do pessoal técnico e profissional por um lado, e do pessoal de apoio e administrativo, incluindo pessoal vindo de P&D, de processos, vendas e comercialização, em resumo, todos aqueles com contato direto com os clientes ou que influenciam diretamente esses clientes da organização. As distinções entre pessoal profissional e técnico e pessoal de apoio e gerencial são feitas porque os seus papéis são diferentes e determinam como ambos se relacionam uns com os outros. Essa classificação é útil para a formulação da estratégia e planejamento da ação.

A criação de valor pode ser entendida melhor pelo inter-relacionamento sistêmico entre estas três famílias de ativos intangíveis, e as nove estratégias de conhecimento associadas. A décima estratégia é a maximização da criação de valor (Figura 1). Esse construto (proposição teórica) foi utilizado na presente pesquisa empírica.

3 O SETOR CIMENTEIRO

O setor depende inicialmente de reservas de calcário de qualidade que atendam às demandas dos mercados consumidores. No entanto, a disponibilidade de matéria-prima não constitui um fator determinante de vantagem competitiva, tendo em vista que tais insumos são abundantes em quase todo o mundo. As fábricas, preferencialmente, devem possuir localização com disponibilidade de transporte para os grandes centros consumidores. Há consumidores industriais (concreteiras, artefatos) e consumo final (construtoras, empreiteiro e consumidor final).

O processo de produção apresenta as etapas de *mineração*, *pré-homogeneização* (mistura de calcário e argila), *moagem de cru* (transformação do calcário, argila e minério de ferro em pó – farinha), *clinkerização*, a transformação química da farinha para produção do clínquer (silicatos e aluminatos de cálcio) em fornos de alta temperatura, *moagem de combustível sólido* em pó para combustão na clinkerização, *moagem da escória* granulada de alto-forno e/ou clínquer e, por último, o *ensacamento*. A indústria de cimento é considerada uma atividade de capital intensivo, estimando-se que, atualmente, para plantas de grande porte, os investimentos específicos girem em torno de US\$90/tonelada de clínquer/ano (CAUÊ, 2006), englobando equipamentos e construções (não sendo computados terrenos, jazidos de calcário e capital operacional). A tecnologia, que é amplamente difundida no mundo, desenvolveu-se fortemente até o início dos anos 80, se estabilizando nas últimas duas décadas.

Tendo em vista o alto grau de investimento exigido, faz-se necessária a existência de escalas mínimas elevadas para assegurar a viabilidade econômica, sendo esta condicionada à existência de grande mercado potencial para implantação de fábricas, exigindo-se estruturas de financiamento complexas. Adicionalmente, a instalação das fábricas depende da proximidade das jazidas de calcário. As características da indústria de cimento estimulam ainda associações e aquisições entre empresas do setor (GHEMAWAT; THOMAS, 2005). No entanto, em determinados países, a consolidação de mercado é limitada por questões concorrenciais.

O consumo mundial de cimento está diretamente ligado a fatores como renda, desenvolvimento econômico e cultura da construção civil do país. Além disso, o mercado mundial de cimento caracteriza-se pela tendência ao consumo local, próximo das fábricas, em decorrência de fatores como o baixo valor do produto em relação ao peso, caráter perecível do cimento e o alto custo do frete. O cimento atinge hoje padrões homogêneos de qualidade, normatizados de acordo com regras internacionais e nacionais. Nos últimos anos as empresas que atuam no setor têm concentrado investimentos nas áreas de automação industrial e controle de processo visando redução do consumo de energia elétrica e combustível, além de investimentos em controles de poluição e ambientais. O Cimento Portland pode ser classificado de acordo com sua composição ou segundo sua resistência à compressão, existindo mais de 20 tipos diferentes de cimento, os quais são definidos pelas propriedades necessárias à utilização final do produto. O Cimento Portland é um importante material de construção, com vasto campo de aplicação, incluindo desde a construção civil de habitações,

estradas e barragens, a diversos tipos de produtos acabados, como telhas de fibrocimento, pré-moldados, caixas d'água e outros.

Outra importante tendência do setor é a sua verticalização, passando a atuar diretamente na atividade de produção de argamassa e concreto, combinando a atividade industrial com a prestação de serviços de valor agregado a clientes. Um exemplo bem sucedido nesta estratégia diz respeito à atuação da Votorantim Cimentos (VC) e sua base operacional na região dos grandes lagos atendendo aos mercados dos EUA e do Canadá onde atua de forma decisiva na agregação de valor junto aos seus clientes, incluindo plantas de concreto, plantas de agregação e operações logísticas (Hutton Transport).

Os canais de distribuição e de consumo do cimento são os revendedores, consumidores industriais (concreteiras, fibrocimento, pré-moldados, artefatos e argamassas) e consumidores finais (construtoras e órgãos públicos). Na América Latina, diferentemente dos EUA e do Canadá, a maior parte da produção é direcionada para os revendedores (basicamente as lojas de materiais de construção) e busca-se uma elevação gradual na participação dos consumidores industriais.

No mercado global de cimento a China é o maior mercado com cerca de 36% de participação (GCR, 2005) sendo que o Brasil ocupa a 11^a. Posição do *rankink* mundial com 2% do mercado (GCR, 2005). O mercado mundial de cimento e concreto está consolidado e desenvolvido e encontra-se sob a liderança de fortes grupos industriais multinacionais, que detêm grande parte da participação de mercado e do faturamento do setor.

O mercado latino-americano tem um dos mais promissores potenciais de crescimento do mundo, uma vez que a região apresenta baixo consumo per capita e carências que demandarão investimentos na construção de residências e infra-estrutura. Dentro da América Latina, a América do Sul responde por aproximadamente 61% da produção total de cimento. Destaca-se na América do Sul a produção brasileira, que responde por cerca de 55% da produção da região. O consumo per capita de cimento no Brasil (190 kg/habitante) e na Argentina (140 kg/habitante) é ainda muito baixo quando comparado ao consumo em países desenvolvidos, como os Estados Unidos (390 kg/habitante) (GCR, 2005). O Brasil e a Argentina possuem um mercado com grande potencial de crescimento, fato que ocorre em poucas regiões do mundo.

4 METODOLOGIA

O trabalho seguiu todas as fases de desenvolvimento de uma pesquisa em administração, de acordo com Cooper e Schindler (2003), incluindo as fases de planejamento da pesquisa, coleta de dados, sua análise e interpretação e a elaboração de relatório final. É parte de uma pesquisa mais ampla, que tem por objetivo testar novos modelos de estratégias baseadas no conhecimento de empresas brasileiras com atuação global crescente e bem sucedida.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a de estudo de caso, que pode ser definida como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos." (YIN, 2001, p. 32). A proposição teórica (Figura 1) servirá para a condução, coleta e análise dos dados e foi adaptada do modelo de estratégia baseada no conhecimento (KBV) desenvolvida por Sveiby, Linard e Dvorsky (2002) e Sveiby (2001). Os dados utilizados no trabalho foram obtidos de fontes secundárias e primárias. As principais fontes secundárias foram publicações em relatórios internos da Camargo Corrêa Cimentos e da Loma Negra e de *players* nacionais como a Votorantim Cimentos e internacionais como a Cemex (Cementos Mexicanos), fontes de informação da indústria cimenteira como a American Cement Directory, Cement Standards of the World, Global Cement Report, artigos de anais na área de administração (ENANPAD), *journals* de estratégia e específicos da área de cimento como o Cement International e o International Cement Review. Dentre as fontes tem-se a Revista Camargo Corrêa com informações de planos, políticas e investimentos de negócios e da Asociación de Fabricantes de Cemento Portland (Argentina) – Suplemento Estadístico e da Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP). As fontes primárias resultaram de entrevistas feitas com funcionários e colaboradores da Camargo Corrêa Cimentos, As entrevistas, semi-estruturadas, foram realizadas, pessoalmente, por telefone, ou por troca de *e-mails*, sendo o período de coleta de dados entre os meses de dezembro de 2005 e abril de 2006 após a aprovação da compra dos ativos da Loma Negra. É mantido o anonimato desses entrevistados.

Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise documental e análise de conteúdo, de forma descritivo-qualitativa, visando "descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos" (RICHARDSON, 1999, p. 39).

5 O GRUPO CAMARGO CORRÊA

A Camargo Corrêa S.A. (CCSA) teve sua origem em 1939, com a criação da Camargo Corrêa & Companhia Limitada – Engenheiros e Construtores. Hoje emprega mais de 30 mil funcionários sendo que as empresas integrantes da CCSA atuam nas seguintes áreas: engenharia e construção: Construções e Comércio Camargo Corrêa, CNEC Engenharia, Camargo Corrêa Equipamentos e Sistemas, Reago Indústria e Comércio, Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário. Na indústria: Camargo Corrêa Cimentos (incluindo a Loma Negra), São Paulo Alpargatas, Santista Têxtil, Camargo Corrêa Metais, Usiminas. Em concessões: Camargo Corrêa Transportes/CCR, Camargo Corrêa Energia/VBC/CPFL. Na área ambiental: CAVO Serviços e Meio Ambiente, Essencis Soluções Ambientais, Logística Ambiental de São Paulo S.A. – Loga. Em outros negócios: Morro Vermelho Táxi Aéreo, Arrossensal Agropecuária e Industrial. Há uma forte tendência à internacionalização do grupo, como a fusão da Santista Têxtil com a espanhola Tavex, ocorrida no primeiro trimestre de 2006, resultando em empresa líder global no setor de denim, tecido usado na confecção de jeans. E é, ainda, a principal exportadora de têxteis da Argentina e do Chile, países onde mantém fábricas.

Em 2002, quando estabeleceu as metas para 2012 (Plano Camargo 2012), que visava metas para reforçar a posição da Camargo Corrêa entre os maiores grupos de capital privado brasileiro no prazo de dez anos. A CCSA adotou como estratégia concentrar suas atividades entre quatro e seis setores importantes da economia e internacionalizar suas operações, como forma de promover o crescimento sustentável dos negócios. Essa visão é o desdobramento do processo de reestruturação do Grupo que levou à criação, em 1996, da *holding* CCSA como responsável pela condução das empresas e desenvolvimento de novos negócios. Dentro da perspectiva estratégica adotada, certo grau de diversificação contribui para aumentar a proteção contra as oscilações próprias de uma economia emergente como a brasileira, favorecendo a criação de oportunidades de crescimento da receita e de melhoria do retorno sobre o capital empregado. Marcas internacionais tradicionais no seu mercado, como a quase centenária Alpargatas está entre as maiores fabricantes de calçados e produtos esportivos do Brasil. Entre suas marcas, as Havaianas destacam-se como um ícone dos produtos brasileiros no exterior, presente em 69 países. A empresa tem ainda marcas em calçados e artigos esportivos como a Topper e Rainha e as licenciadas Mizuno e Timberland.

Com a Loma Negra, a previsão é de que a participação do cimento nas receitas do grupo passe de 12%, em 2004, para 20%, em 2005, (CAMARGO CORRÊA REVISTA, 2005) ficando à frente de energia e de engenharia e construção.

5.1 A Camargo Corrêa Cimentos.

A história da CCC tem início em 1968, sob a denominação de Camargo Corrêa Industrial S.A., para atuar especialmente no setor de cimento. Em 1969 o projeto de implantação da primeira unidade fabril foi aprovado e, em 1974, a Fábrica de Apiaí foi inaugurada. Em julho 1993, a CCC inaugurou a Fábrica de Bodoquena e, quatro anos depois, adquiriu o controle acionário da Cimento Cauê S.A. e das Fábricas de Pedro Leopoldo e Santana do Paraíso. Em 1998 a Camargo Corrêa Industrial S.A. incorporou a Cimento Cauê S.A., passando a se chamar Camargo Corrêa Cimentos S.A. (CCC) Em 2000, a CCC lançou o cimento branco com a marca “Cauê”, iniciando sua exportação. Em 2002, a CCC passou a atuar no segmento de concreto, oferecendo serviços de atendimento diferenciados a seus clientes, tais como a possibilidade do acompanhamento da localização das betoneiras via rede mundial de computadores - internet e o certificado de controle tecnológico. A CCC inaugurou, em abril de 2003, sua maior e mais moderna fábrica de cimento, a Fábrica de Ijaci, com capacidade de produção de aproximadamente 1,9 milhões de toneladas de cimento por ano.

A companhia mantém uma participação de aproximadamente 8% no mercado brasileiro. O crescimento nas vendas de cimento branco e concreto compensam potenciais quedas nas vendas de cimento cinza. A CCC é líder no segmento de cimento branco.

Dentre as empresas nas quais a CCC detém participação, destacam-se:

Itacamba Cemento S.A., com sede em Santa Cruz de La Sierra, Bolívia, tendo como principais atividades a moagem de cimento e outros produtos minerais e a importação e comercialização de cimento e seus derivados na Bolívia.

Yguazu Cementos S.A., está localizada na cidade de Assunção, Paraguai, que tem como principal atividade a importação e comercialização de cimentos e derivados. Assim como a Itacamba Cemento S.A., grande parte dos produtos que a Yguazu Cementos S.A. importa e distribui é originária de indústrias cimenteiras do Brasil, tendo 20% de participação no mercado de cimento no Paraguai.

Há diversas concessionárias de energia ou de transmissão de energia entre as quais: *Machadinho Energética S.A. – MAESA*, e da *Baesa – Energética Barra Grande S.A.*, ambas no Estado de Santa Catarina, e no Estado do Rio Grande do Sul, *Empresa de Transmissão do Alto Uruguai – ETAU*, concessionária de transmissão de energia elétrica. A CCC terá

assegurada a aquisição de energia na proporção de seu investimento ou a receber parcela de energia produzida pelas usinas hidroelétricas MAESA e Baesa.

Há ainda participação nas Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. – USIMINAS, sendo esta um importante fornecedor de escória para a CCC.

5.2 A Loma Negra

A Loma Negra foi fundada em 1926 por Alfredo Fortabat. A principal atividade é a produção de cimento cinza, concreto armado e produtos de cal. Há outros negócios complementares, entre eles, a Cofesur que controla a Ferrosur (uma sociedade que opera a rede de transporte de cargas ferroviárias da Línea Roca em virtude de uma concessão do governo argentino) e a Recycomb S.A. uma sociedade que recicla material de rejeitos para transformá-lo em combustíveis alternativos. Também é controladora da Cementos del Plata S.A. uma *joint venture* que vende cimento no Uruguai.

As operações de produção de cimento foram iniciadas em 1929 em Olavarría, na Província de Buenos Aires. Durante os anos 50 e 60 começou-se a produzir cimento nas plantas de Barker, San Juan e Zapala. Em 2001 começou-se a operar a planta de L'Amalí, a unidade mais importante e moderna localizada na Província de Buenos Aires com uma capacidade de produção anual instalada de 1,9 milhões de toneladas de clinker.

Durante a década de 90, a indústria de cimento na Argentina se consolidou após várias aquisições de vários produtores. Em 1992 (operação consolidada em 2000) foi adquirida a Cemento San Martín, com a planta de produção de cimento em Sierras Bayas, possuindo capacidade de produção anual de 1,0 milhão de toneladas e uma planta de moagem em Paraná (Entre Rios) com uma capacidade de produção de cimento anual de 250.000 toneladas. Como parte da estratégia para adquirir outros negócios na indústria de cimento e para diversificar os negócios existentes, a Loma Negra adquiriu operações de concreto armado de vários produtores de cimento na grande Buenos Aires e na cidade de Rosario em 1998. Todas essas atividades estão agrupadas pela controlada, Compañía de Servicios a la Construcción S.A. (“Servicon”) utilizando a marca Lomax. A Servicon é uma das empresas líderes em concreto armado nas áreas descritas anteriormente e é especialista em projetos de construção de grande envergadura dado que possui ampla linha de produtos em especialidades de concreto.

Os produtos são vendidos com a marca comercial “Loma Negra” que é uma das marcas mais conhecidas de cimento na Argentina. Na Argentina os produtos são vendidos à granel e ensacados (cerca de 70%) semelhante ao mercado brasileiro onde a CCC vende 75%

na forma ensacada. Os produtos cumprem as normas de qualidade americanas e européias (American Society for Testing Materials - ASTM e pela International Organization for Standardization - ISO) respectivamente.

A Loma Negra é a principal produtora de cimento na Argentina, tendo mantido uma posição de liderança no mercado por mais de 75 anos. Em 2004 tinha uma participação de mercado de 45,8% entre os produtores de cimento na Argentina, no início de 2006 a participação é de cerca de 48%. Em 30 de junho de 2005, Camargo Corrêa S.A. (CCSA) celebrou um contrato de compra e venda para adquirir o capital social da Holdtotal S.A., companhia *holding* que detinha cerca de 70% do capital social da Loma Negra. Posteriormente a CCSA celebrou outros contratos com outras entidades para adquirir substancialmente todo capital em circulação. O preço de compra foi de U\$S 1,025 bilhão, sendo aprovada pela Comisión Nacional de Defensa de la Competencia da Argentina em 11 de outubro de 2005.

A CCC e a Loma Negra são as companhias responsáveis pelas operações do CCSA no Brasil, Paraguai, Bolívia (CCC) e na Argentina e Uruguai (Loma Negra) concentrando seus esforços na implementação e um sistema de gestão para a melhoria dos processos industriais.

O quadro 2 apresenta uma visão da consolidação dos ativos da CCC e da Loma Negra.

	CCC	Loma Negra	CCC + Loma Negra
Plantas de cimento	5	9	14
Centros de produção de concreto	4	8	12
Funcionários	1400 (diretos e indiretos)	1850	3250
Vendas de cimento (anual)	2,7 milhões de toneladas	3,2 milhões de toneladas	5,9 milhões de toneladas
Vendas de concreto (anual)	220.000 m ³	550.000 m ³	770.000 m ³
Atuação	Brasil / Paraguai / Bolívia	Argentina / Uruguai	Argentina / Brasil / Bolívia / Paraguai / Uruguai
Operações de logística		Ferrovía Ferrosur Roca	Ferrovía Ferrosur Roca - Argentina

Tabela 2: Operações Consolidadas da CCC e Loma Negra

Fonte: elaborado pelos autores

6 UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA A SUSTENTABILIDADE E CRIAÇÃO DE VALOR

Atuando em um mercado altamente competitivo, no Brasil e no exterior, a CCC possui duas grandes metas: figurar entre os três maiores produtores de cimento da América Latina e ter presença internacional. No desenvolvimento de seu plano estratégico, a CCC conta com

uma Gerência de Estratégia, que estabelece metas e objetivos para os próximos 5 anos, sempre em conformidade com o planejamento estratégico da CCSA, projetando situações técnicas, econômicas e financeiras e estabelecendo indicadores (*benchmarks*) para implementação das estratégias. As principais estratégias da CCC para atingir as metas mencionadas são: crescer por meio de aquisições, fusões e parcerias estratégicas – no Brasil, na Argentina e demais países da América Latina. A CCC monitora o mercado brasileiro e internacional de cimentos em busca de oportunidades de aquisições, *joint-ventures* e outras formas de associação estratégicas, com ganho de sinergia e produtividade, priorizando mercados estratégicos e com boas perspectivas de crescimento, como o caso da Argentina. A previsão atual é de crescimento nas operações da Argentina, onde foi registrada venda de 7,3 milhões de toneladas em 1999 caindo para 3,7 milhões de toneladas no auge da crise Argentina. Desde 2003 a economia está reagindo e a previsão é de se obter neste início de 2006 valores próximos de sete milhões de toneladas. Para tanto, a CCC analisa, no curto prazo, opções de aquisições, *joint-ventures* e outras formas de associação. Com essa estratégia, a CCC espera ter um aumento de participação no mercado, além de otimizar seus processos de produção e de gestão (integrando capacidade de produção e gestão unificada). Com oportunidades de aquisições no mercado externo, a CCC pretende, também, aumentar sua participação no mercado de cimento internacional, particularmente na América Latina, bem como suas receitas em moeda estrangeira. A CCC pretende aproveitar as potenciais sinergias dessas operações para garantir os adequados recursos e aproveitamento rápido e eficaz da sua capacidade produtiva, redução de custos operacionais e aumento de eficiência. A redução de custos e aumento de eficiência são os principais objetivos operacionais da CCC, que monitora de perto o mercado de cimentos e insumos e planeja as compras desses insumos de acordo com suas análises e projeções, além de estabelecer metas de custos e metodologias de compras para o melhor aproveitamento de oportunidades e condições de mercado favoráveis. A CCC pretende continuar o desenvolvimento de técnicas e projetos de redução de custos e aumento de eficiência produtiva como forma de otimizar o retorno sobre o capital empregado em suas operações.

7 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Nesta sessão são apresentadas as três famílias de ativos intangíveis que constituem o desenvolvimento das competências essenciais apontadas no construto teórico de KBV (Figura 1).

7.1 Ativos de Estrutura Externa

Referem-se à carteira de clientes, às relações com os fornecedores, empresas coligadas, *joint venture* e acionistas, também estão relacionados aos acordos de cooperação, às alianças estratégicas e tecnológicas, comerciais e de produção, às marcas comerciais e à imagem da empresa. Estes ativos são propriedades da empresa e alguns podem ser protegidos legalmente (por exemplo, marcas comerciais).

A CCC mantém vários canais de relacionamento com seus clientes de modo a atender as necessidades específicas de cada cliente. Por meio destes canais, os clientes da CCC podem solicitar assistência, fazer negócios e comunicar suas reclamações e sugestões. No Brasil os canais de relacionamento são os seguintes: *Central de Atendimento*: sistema de telefonia “0800” para contato aberto com clientes e usuários finais. Os serviços prestados pela central abrangem: pedidos e programações, registros e resoluções de reclamações, esclarecimentos de dúvidas, informações comerciais e financeiras, padrões de atendimento, eventos da empresa e coleta de informações recebidas do mercado. Adicionalmente, a central de atendimento conta com o apoio de um sistema de gestão integrada que possibilitam consultas, registro e rastreamento de contatos realizados com clientes, cadastro, transações e negociações realizadas. *Consultor de Vendas*: os consultores de venda mantêm contatos frequentes com seus clientes, por meio de visitas programadas, que ajudam a identificar as necessidades dos clientes, relativas a produtos. Além disso, os consultores também são responsáveis pela prospecção de novos clientes. *Rede Mundial de Computadores - Internet*: a CCC disponibiliza aos seus clientes um eficiente sistema de vendas por via eletrônica (B2B), que permite a melhor programação dos pedidos e o acompanhamento das entregas via satélite. Por meio da loja virtual, o cliente pode efetuar compras, consultar sua situação de crédito e pagamentos, consulta a notas fiscais, andamento de pedidos, re-impressão de boleto e atualização cadastral. O site disponibiliza, ainda, todas as informações sobre os produtos da marca Cauê. Isso permite um melhor planejamento de armazenagem pelos clientes (evitando perdas e acúmulo

de produto), além de permitir maior adequação da periodicidade de fornecimento às obras dos clientes. Aproximadamente metade das vendas da CCC é feita sob essa modalidade, índice superior ao praticado pelo mercado em geral.

Os fornecedores da CCC são classificados conforme a complexidade do mercado fornecedor, o valor anual da compra e os impactos organizacionais do fornecimento, sendo que as estratégias de compra e de relacionamento com os fornecedores são orientadas por essa classificação.

Uma atividade importante, para os ativos de estrutura externa, é os contratos de transporte e logística, a CCC celebrou um contrato de transporte e logística com a Companhia Vale do Rio Doce - CVRD e a Cesa S.A. com prazos de validade de 5 anos se comprometendo a prestar serviços de logística integrada à CCC (incluindo transporte rodoviário e ferroviário e serviços de carga, descarga e apoio logístico) para o transporte de insumos e produtos da CCC. A mesma celebrou um contrato de transporte e logística com a ALL - América Latina Logística do Brasil S.A., com prazo de validade de 5 anos se comprometendo a prestar serviços de transporte ferroviário à CCC para o transporte de cimento e argamassa ensacados. Há contratos de prestação de serviços de transporte rodoviário com prazos de validade mínimo de dois anos.

Outra atividade-chave são os contratos de fornecimento de insumos, como a escória e gás. Há contrato de compra e venda de escória granulada com a USIMINAS, sendo que o objeto é a compra pela CCC de toda a escória granulada produzida por uma usina da Usiminas em contrato de longa duração. Contratos de fornecimento de gás com a GASMIG com volumes mensais fornecidos podendo ser aumentados ou reduzidos de acordo com o estabelecido no contrato. A CCC tem contratos de Uso do Sistema de Distribuição com a Empresa Energética do Mato Grosso do Sul - ENERSUL, para o transporte de energia elétrica até a Fábrica de Bodoquena. A CCC tem contrato de uso do sistema de distribuição com a ELEKTRO - Eletricidade e Serviços S.A., para o transporte de energia elétrica até a Fábrica de Apiaí.

A aquisição da Loma Negra contou com o apoio do Boston Consulting Group (BCG) e da Goldman Sachs empresas com experiência em fusões e aquisições.

7.2 Ativos de Estrutura Interna

Referem se à estrutura organizacional formal e informal, aos métodos e procedimentos de trabalho, aos softwares, às bases de dados, à P&D, aos sistemas de planejamento e gestão,

à cultura da organização do conhecimento. Estes ativos são propriedade da empresa e alguns podem ser protegidos legalmente (patentes, propriedade intelectual etc). Dentre os principais indicadores da estrutura interna pode-se destacar: crescimento ou renovação, investimentos em tecnologias e sistemas de informação e as tarefas dedicadas a clientes que possam melhorar a estrutura interna.

Para a produção de cimentos exige intensa utilização de energia térmica e elétrica. A CCC busca maximizar a eficiência de suas operações empregando fontes de energia alternativas em seu processo produtivo, que são utilizadas conforme o preço de compra de cada uma. A energia térmica é utilizada nas fábricas da CCC, correspondendo a, aproximadamente, 24% do custo variável em 2003. As fontes de energia térmica utilizada incluem óleo combustível, carvão mineral, carvão vegetal e coque. A energia elétrica corresponde a aproximadamente 25% do custo variável da CCC em 2003. As Fábricas de Apiaí, Bodoquena e Pedro Leopoldo utilizam energia de autogeração. O alto consumo de energia elétrica gera necessidades estratégicas para a fábrica. De forma a mitigar o risco de queda na oferta e conseqüentemente o aumento dos custos deste tipo de energia a CCC optou por investir em geração de energia elétrica, participando de leilões promovidos pelo Governo Federal. Em conjunto com outros grupos empresariais, a CCC formou consórcios que arremataram concessões para exploração de recursos hídricos e a construção de usinas hidroelétricas, tornando-se, desta forma, autoprodutora de energia elétrica possuindo participação nas usinas hidrelétricas de Machadinho, Barra Grande e Serra do Facão. Atualmente a autogeração responde por aproximadamente 60% das necessidades de energia elétrica da CCC. A ela deve tornar-se auto-suficiente neste insumo já no início de 2006.

Além dos contratos citados na sessão anterior há contratos celebrados entre a CCC e as empresas da CCSA como contratos de fornecimento de sílica ativa com a Camargo Corrêa Metais S.A., com prazo de 15 anos. Há contratos de prestação de serviços, sendo que a CCC possui aproximadamente 68 contratos referentes a serviços de concretagem e/ou bombeamento com as seguintes companhias do Grupo Camargo Corrêa: Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário S.A., Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A. e Concessionária do Estacionamento de Congonhas S.A.

Na Internet a CCC disponibilizou aos seus clientes soluções de e-commerce, sendo o principal canal de venda de cimentos e derivados aos clientes, com mais de 56% do faturamento total da mesma sendo feito pela internet e com possibilidades de aumento. A CCC torna-se *benchmarking* em *e-commerce* nos setores de Construção Civil e Cimento e também uma das empresas nacionais com maior volume de transações via internet.

A CCC implementou o sistema de software SAP que tem permitido melhorar e centralizar seus sistemas informáticos gerenciais, incluindo os sistemas administrativos, contábeis, de compras, gestão do cliente, com consequente redução de custos operacionais. E também implementou os programas Seis Sigma e Qualidade Total para melhorar suas operações, representando um enfoque e metodologia disciplinada e articulada de bases de dados que apóia a companhia a concentrar-se no desenvolvimento e entrega de produtos e serviços com o mínimo de erros.

Em relação à P&D um exemplo é do centro de pesquisas da Loma Negra em Buenos Aires que desenvolve produtos de tecnologia avançada, inéditos no mercado argentino, como por exemplo, o concreto de alto desempenho. Na Argentina, por exemplo, é produzido cimento petrolífero, de alta resistência, para ser utilizado no revestimento de poços de petróleo, produto este não produzido no Brasil.

7.3 Ativos de Competência Individual

O conceito de competência é a melhor forma de descrever conhecimento no contexto empresarial e é o elemento mais importante dos ativos intangíveis (SVEIBY, 1998). Pode ser transmitida de uma pessoa para outra, por meio da informação ou da tradição (comunidade de prática). A competência não é somente um dos três ativos intangíveis de uma organização ágil, mas é a fonte das estruturas interna e externa. Referem-se à educação, experiência, *know how*, conhecimentos, habilidades, valores e atitudes do pessoal técnico, de apoio e administrativo. Não são propriedades da organização. Esta contrata o uso desses ativos com os seus trabalhadores, que, ao retornarem para casa, levam-os consigo.

Um dos pontos no desenvolvimento de ativos individuais pode ser percebido com a forte interação entre as empresas do grupo (CCSA), desde contratos estratégicos entre empresas do grupo como uma estratégia comum, o que inclui o desenvolvimento de quadros técnicos e gerenciais, iniciando o programa por estagiários e *trainees*.

A CCC construiu pontes de conhecimento entre colaboradores de suas unidades na América Latina. A cada ano, diversas missões de profissionais trocam experiências com colegas de outros países, buscando conhecer novas culturas, aprimorarem suas práticas de gestão e conquistar resultados operacionais crescentes. Missões de intercâmbio existem como oportunidades para que os executivos conheçam os sistemas de produção-chave como os das plantas de L´Amalí, na Argentina, e o de Ijaci, no Brasil, na prática funcionando como um

benchmark interno, facilitando o diálogo entre os executivos, que passam a falar a mesma linguagem gerencial e a adotar práticas semelhantes. Outro benefício dos intercâmbios é o efeito multiplicador, que faz com que lideranças de unidades do Brasil e da Argentina, difundam os conhecimentos adquiridos para outros colaboradores. Desde que assumiu a Loma Negra a CCC vem intensificando o fluxo de executivos e operadores que visitam unidades no Brasil, essas visitas incluem as melhores práticas entre as unidades no Brasil e na Argentina.

Exemplo de desenvolvimento de competências envolvendo a comunidade é o da CCC que patrocina projetos como o Desenvolver, na planta de Pedro Leopoldo, em Minas Gerais, que acolheu 150 profissionais em cursos de reciclagem ministrados pelo Senai local com o objetivo de capacitarem profissionais de manutenção mecânica, elétrica e eletrônica de indústrias da região para melhorar a prestação de serviços.

Um exemplo de desenvolvimento de competências internas quando da aquisição da Loma Negra, foi a fase de *Due Diligence*, e posteriormente um programa de integração, envolvendo mais de quarenta profissionais de diversas áreas do grupo.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta sessão é apresentado um resumo dos dados da pesquisa vista na sessão 7 deste trabalho. Serão utilizadas as nove estratégias apontadas – e numeradas - no construto teórico de KBV (Figura 1) as quais criam valor para a organização. A maximização da criação de valor decorre da interação dessas forças que ilustram a importância da integração de todas as atividades em um *framework* estratégico. São apontadas algumas das principais ações representativas para as estratégias de conhecimento da CCC e da Loma Negra, o que não esgota o modelo, em uma organização de grandes dimensões e complexidade.

8.1 Análise das Competências, das Estruturas Interna e Externa

Estratégia 1. Diz respeito à comunicação entre indivíduos dentro da organização, em trabalho em equipe, aprendizagem e compartilhamento de conhecimento. Uma característica marcante desta estratégia é o programa de *trainees* realizado no Brasil que conta com o apoio de equipes de profissionais especializada responsáveis por dar uma ampla visão sobre o negócio, a estratégia e os processos da CCC. Esta ação contribui para a renovação da CCC, preparando profissionais para assumir posições estratégicas em outras operações incluindo posições na Loma Negra. Outras competências desejáveis são: compartilhar experiências em equipe;

pensar em qualidade; exercitar a busca de desafios constantes; domínio do idioma espanhol. A CCC capacita continuamente seus empregados com o objetivo de desenvolver as habilidades necessárias para operar em uma empresa de cimento de grande envergadura e crescimento. O Programa de *Due Diligence* e fases posteriores, na aquisição da Loma Negra, representam a integração destes ativos.

Estratégia 6. Uma característica marcante aqui é o reaproveitamento de conhecimento existente na estrutura interna da mesma. Foram vistas ações de *benchmark* interno e transferência de padrões de classe mundial, foi declarado um plano estratégico corporativo de dez anos e sua disseminação para todas as unidades em todos os países de atuação da CCC, bem como ferramentas que constituem um Sistema de Negócios. Exemplos são os sistemas SAP que tem permitido melhorar e centralizar seus sistemas informativos gerenciais, inclusive dos sistemas administrativos, contábeis, de compras, administração dos clientes e controle. Foram implementados os programas Seis Sigma e Qualidade Total, além disso, o setor atende a normas técnicas, como a ISO.

Estratégia 9. Questões como o modelo de negócios das plantas de cimento e o desenvolvimento tecnológico de seus principais fornecedores, necessidades específicas dos clientes e novas técnicas de construção, como a preparação de concreto com características definidas pelo cliente. Aqui é importante ressaltar a complementaridade entre as atividades de produção de cimento e de sua comercialização e agregação de valor, como o concreto armado, onde as competências necessárias para atuar junto ao cliente são desenvolvidas pelas operações *downstream* ou de verticalização como visto. Os contratos e “parcerias” entre empresas controladas pela CCSA sendo um exemplo o potencial futuro de negócios gerados pela Ferrosur para o grupo como um todo.

8.2 Análise das Conversões entre as Competências Individuais e a Estrutura Externa

Estratégia 2. Um bom exemplo desta estratégia é a de clientes como o caso do uso da internet para a oferta de serviços de atendimento diferenciados a seus clientes, tais como a possibilidade do acompanhamento da localização das betoneiras via rede mundial de computadores – internet. O conhecimento técnico existente para atendimento a demandas específicas de clientes, como no caso do cimento petrolífero ou no exemplo da transferência de tecnologia no uso do coque das operações brasileiras para as da Argentina.

Estratégia 3. Aqui é o aprendizado das necessidades atuais e futuras das companhias deste segmento sensível ao preço e às alterações de demanda nos mercados. A compreensão do modelo de negócios, as estratégias e os passos dos concorrentes e dos principais *players* de mercado, o acompanhamento da situação econômica e política dos países nos quais a CCC atua.

8.3 Análise das Conversões entre as Estruturas Interna e Externa

Estratégia 7. Diz respeito a quais conhecimentos podem adquirir do mundo externo para a estrutura interna, via *benchmark*, das competências de clientes, fornecedores e outros *stakeholders* melhorando os sistemas, ferramentas, processos e produtos. A parceria existente entre a CCC e fornecedores-chave como a Usiminas, para escória, ou da Loma Negra com a Ferrosur são críticos para a eficiência integrada de uma planta de cimento, e no caso um de seus direcionadores estratégicos.

Estratégia 8. Como parte da estratégia que visa manter sua imagem nos mercados internacionais, a CCC e a Loma Negra necessitam que seus sistemas *web* estejam sempre em funcionamento. Colaboradores utilizam a *extranet* da empresa para operações de comércio eletrônico B2B. Há sistemas para acompanhamento pelos clientes.

8.4 Análise das Conversões entre as Competências Individuais e a Estrutura Interna

Estratégia 4. Aqui é onde o conhecimento tácito é armazenado em repositórios. A idéia é que esse conhecimento possa ser compartilhado por toda a organização. Podem ser observados pela *intranet*, pelos sistemas de gestão de documentos a partir de conhecimento tácito dos funcionários e dos colaboradores externos, incluindo consultores. A utilização do modelo de gestão da CCC na disseminação de conhecimento interno tem um papel destacado.

Estratégia 5. Uma vez que a competência é capturada ela necessita ser disponibilizada para outros indivíduos. É a contrapartida da estratégia anterior (Estratégia 4). A chave para a criação de valor é a informação que gera competência. Ambientes de *e-learning*, e de sistemas de gestão do conhecimento estão contidas nesta estratégia, bem como os benchmarks e melhores práticas dentro das unidades da CCC e do grupo empresarial (CCSA).

9 CONCLUSÃO

A partir das correntes que tratam da vantagem competitiva proveniente dos recursos internos (RBV) surgem diversas correntes teóricas que tratam especificamente do conhecimento, e de seus fluxos (KBV) sendo estes estudos unânimes em afirmar que este tema ainda apresenta diversos aspectos a serem desvendados. O modelo teórico proposto pôde ser testado para a CCC e a Loma Negra. Desse modo a estratégia de maximização do conhecimento, resultado da interação das forças do modelo, pôde ser testada para a CCC e a Loma Negra, organizações que estão construindo vantagens competitivas baseadas no conhecimento numa estratégia clara de colaboração e compartilhamento de conhecimento, com a participação ativa dos seus principais fornecedores, clientes, atuação em *joint venture*, e do estabelecimento de fluxos e de redes permanentes de troca de informação e conhecimento, passos necessários para uma estratégia bem-sucedida.

Pode-se considerar que a CCC e a Loma Negra apresentam o conhecimento como um recurso estratégico, e a sua habilidade para criá-lo e aplicá-lo é uma importante capacidade para gerar vantagem competitiva e valor para o acionista. Desse ponto de vista há uma ligação entre o conhecimento e a estratégia do negócio para toda a CCC e a Loma Negra e seu vínculo estreito com as operações do Grupo em todos os países da América Latina nos quais atua. Organizações que valorizam o desenvolvimento de suas competências essenciais, ou seja, processo de produção baseado em mini-usinas, suporte técnico e comercial para clientes de aços longos, parcerias com fornecedores estratégicos de tecnologia, dão possibilidades ao desenvolvimento de uma cultura que possibilite criar estratégias baseadas no conhecimento, criando condições para a obtenção de uma vantagem competitiva e de adição de valor.

Para a CCC e a Loma Negra a criação de métricas e do monitoramento das três famílias de ativos e das nove estratégias do construto utilizado neste trabalho pode contribuir para um efetivo avanço no acompanhamento de decisões estratégicas de longo prazo indicando o avanço em cada estratégia. Dentre as limitações da presente pesquisa e como sugestão de estudos futuros propõe-se o teste de outros modelos de KBV (EISENHARDT; SANTOS, 2002, GRANT, 1996) para a CCC e a Loma Negra e a ampliação da pesquisa para suas demais unidades na América Latina, não cobertas por este estudo de caso (Uruguai, Paraguai, Bolívia). Espera-se que, este trabalho, contribua para a discussão de um tema (KBV) que está em pleno desenvolvimento no campo das estratégias corporativas.

CAMARGO CORRÊA CIMENTOS & LOMA NEGRA: A KNOWLEDGE-BASED VIEW APPROACH

Abstract

The purpose of this paper is to analyze an empirical study based in a construct of a dynamic approach of knowledge-based strategies (KBV - knowledge - based view) proposed by Sveiby, Linard and Dvorsky (2002), and Sveiby (2001). The objects of the study are the operations of Camargo Corrêa Cements, in Brazil, and of Loma Negra, in Argentina, via the analysis of the development of three families of intangible assets (external structure, internal structure, and individual competence). The paper presents the cement industry, its business model, and creation of value, as well as the potential of growth of Latin American markets and analyzes the transference processes and conversion of the knowledge among these three structures of assets. The result is presented by the interaction of nine strategies resulting in a strategy which maximizes value creation. The study indicates that the application of this model of KBV is possible for a company centered in resources and capacities (RBV).

Key words: KBV; Knowledge Management; Camargo Corrêa Cimentos

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIMENTO PORTLAND. Disponível em: <<http://www.abcp.org.br>>. Acesso em: 15 dez 2005.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-basedView: origins and implications In: HITT, M. A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. (Eds.).**The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Oxford:Blackwell, 2001.

BIERLY, P.E.; CHAKRABARTI, A.K. Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, vol. 43, n.4, p.368-380,1996.

CAMARGO CORRÊA REVISTA, **Revista Camargo Corrêa**, 2. Tri. 2005, Ano VII, n.30, 2005.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F.S. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. 23. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

CAMARGO CORRÊA CIMENTOS. Disponível em: <www.camargocorrea.com.br>. Acesso em: 15. jan 2006.

CAUÊ. Disponível em: <www.caue.com.br>. Acesso em: 15 jan. 2006.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMSETZ, H. The Theory of the Firm Revisited, In: O. E. WILLIAMSON, S. G. WINTER (Eds.). **The Nature of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1991, p.159-178.

EISENHARDT, K., SANTOS F. Knowledge-Based View: a New Theory of Strategy? In: PETTIGREW, A., THOMAS, H., WHITTINGTON, R. (Eds.), **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

GCR: GLOBAL CEMENT REPORT, Disponível em: <<http://www.cemnet.com/public/publication/publicationDet.asp?id=13>>. Acesso em: 12 dez 2005.

GHEMAWAT, P., THOMAS, C., Multinational Agglomeration in the Cement Industry: Patterns, Drivers, and Performance Implications, **working-paper**, Boston: Harvard Business School, 2005

GRANT, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

LOMA NEGRA. Disponível em: <www.lomanegra.com.ar>. Acesso em: 15 jan 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RICHARDSON, Roberto. Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1999

SPENDER, J.C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 45-62, 1996.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. *A knowledge-based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation*. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-58, 2001.

SVEIBY K. E.; LINARD K.; DVORSKY L. **Building a knowledge Based Strategy: a system dynamics model for allocating value added capacity**. Palermo, Italia: In: 20th International Conference of the System Dynamics Society Proceedings, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.