

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ALEXANDRE SILVA MARTINS

PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO, ABSORÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E
SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO DE PRODUTOS NO DESENVOLVIMENTO DE
CALÇADOS: O CASO BIBI

SÃO LEOPOLDO

2010

ALEXANDRE SILVA MARTINS

PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO, ABSORÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E
SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO DE PRODUTOS NO DESENVOLVIMENTO DE
CALÇADOS: O CASO BIBI

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Yeda Swirski de Souza

SÃO LEOPOLDO

2010

M386p

Martins, Alexandre Silva

Processos de importação, absorção e criação de conhecimento e sua relação com a inovação de produtos no desenvolvimento de calçados: o caso Bibi / por Alexandre Silva Martins. -- São Leopoldo, 2010.

90 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2010.

“Orientação: Profª Drª Yeda Swirski de Souza, Ciências Econômicas”.

1.Calçados – Indústria. 2.Calçados – Indústria – Aprendizagem organizacional. 3.Calçados – Indústria – Gestão do conhecimento. 4. Calçados infantis – Indústria – Estratégia competitiva. 5.Inovação e desenvolvimento de produtos. 6.Pensamento criativo. I.Souza, Yeda Swirski de. II.Título.

CDU 685.34

685.34:001.12

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Alexandre Silva Martins

PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO, ABSORÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E
SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO DE PRODUTOS NO DESENVOLVIMENTO DE
CALÇADOS: O CASO BIBI

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a Dr^a Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

Prof. Dr. Alsones Balestrin – UNISINOS

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo – UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – UNISINOS

Dedico este trabalho à minha esposa Andréa e à minha filha Luisa, pela paciência e apoio às horas dedicadas nesta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Deus e aos amigos que me cercam pelas oportunidades que têm se apresentado ao longo da minha vida. Espero que este trabalho possa contribuir para a Academia com aprofundamento do entendimento do tema Gestão do Conhecimento e Inovação e para as empresas que buscam a diferenciação como suporte para sua consolidação no mercado.

Aos meus pais que seguramente estão orgulhosos e sempre apoiaram na realização dos meus sonhos.

À empresa, Calçados Bibi, que teve paciência em esperar o resultado deste trabalho, na pessoa do Presidente, Sr. Marlin Kohlrausch, e dos gerentes que me apoiaram e foram solícitos nas entrevistas concedidas.

À turma do mestrado 2008/I, que contribuiu no conhecimento e nas horas de estudos, facilitando a melhor experiência acadêmica que vivenciei e, em especial, aos amigos: Toninho, Teixeira, Juliana, Nereu, Fernando, Dudu, Alexia, Antonio, Weber, Garcia e Silvio.

À minha orientadora, Prof. Dr. Yeda Swirski de Souza, pela brilhante orientação e que contribuiu de maneira decisiva para a realização deste trabalho.

Aos professores, Gonçalo e Balestrin, que foram peças muito importantes neste quebra-cabeça chamado Mestrado.

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, empresas de manufatura buscam diferenciação da inovação e se deparam com um desafio cada vez maior: o de gerenciar e criar o conhecimento para materializá-lo em inovação de produtos. O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar os processos de importação, absorção e criação de conhecimentos associados à inovação no desenvolvimento de produtos em um fabricante de calçados infantis. Para sua realização foi utilizada a metodologia do tipo qualitativo, sendo adotado o estudo de caso único. Como estratégia de pesquisa foi analisada uma empresa fabricante de calçados infantis que é reconhecida por suas estratégias inovadoras. A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos, entrevistas e observação participante. Para orientar a análise e discussão dos dados foram observadas três categorias de análise: as etapas intensivas em conhecimento, os processos de importação e absorção de conhecimentos e os processos de criação de conhecimentos no desenvolvimento de produtos. O estudo revelou cinco etapas intensivas em conhecimento no desenvolvimento de produtos: a primeira referente à criação dos produtos pelos estilistas; a segunda na validação com gerente de produtos; a terceira relativa à validação dos produtos com os gestores internos; a quarta relativa à validação com fontes externas e a quinta etapa na validação final dos produtos com gestores da empresa. Com relação à importação e absorção de conhecimentos, identificou-se que os mesmos foram propiciados principalmente pelo acesso a dados disponíveis na *internet*, em *blogs* especializados em tendências da moda, especialmente do vestuário adulto. Já, a criação de conhecimento é propiciada por fóruns de inovação internos e externos realizados pela empresa que estimulam a interação com médicos, publicitários, lojistas, franqueados e representantes comerciais. Os resultados mostram que existe ainda uma forte cultura voltada para a inovação na empresa estimulada pela liderança exercida pelo presidente da empresa e que, no caso investigado, a combinação de forças internas e externas na construção do conhecimento torna-se uma aptidão estratégica de difícil imitação pela concorrência.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Inovação. Desenvolvimento de produtos.

ABSTRACT

In a globalize and highly competitive market, manufacturers pursue differentiation on innovation and face a growing challenge: to manage and create the expertise in order to materialize it as a product innovation. The main objective of this review is to analyze importing processes, the absorption and the creation of knowledge associated to the innovation of developing products for a children's shoes factory. To build this review it was deployed a qualitative type methodology, being used a unique case study. As a strategy for this research the subject of this review was a company that manufactures children's shoes and that is widely renowned by its innovating strategies. Data collection was made through document checks, interviews and participating observation. To orientate the analysis and data discussion it was followed three category of analysis: expertise intensive steps, importing processes and the absorption and generation of expertise for products development.

The study revealed five expertise intensive steps; the first referred to the creation process by the fashion designers; the second on its validation with the products manager; the third related to the product validation with the internal managers; the fourth was related to the validation with external sources and the fifth step was the final product validation by the company's directors. With regards to the importing and knowledge absorption, it was identified that the same were facilitated by Internet data access, in fashion trends' blogs, especially the ones about adult fashion. Moreover the creation of knowledge is provided by internal and external innovation forums held by the company that seem to stimulate the interaction with doctors, the publicity market, retailers, franchisees and sales representatives. The results have shown that there is a strong innovation culture in the company driven by the leadership of its president and, on the reviewed case, the mix of internal and external factors that leads to the flourish of expertise becomes a strategic enhancement hardly followed by the competitors.

Key Words: Expertise Management. Innovation. Products Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividades geradoras de conhecimento.	31
Figura 2: Espiral do conhecimento organizacional	36
Figura 3: Etapas do processo de desenvolvimento de Produtos.....	41
Figura 4: Síntese do esquema conceitual para análise dos dados.	44
Figura 5: Processo de produção do Calçado da Calçados Bibi	53
Figura 6: Fluxo de desenvolvimento de protótipos.....	55
Figura 7: Parte superior da palmilha Fisioflex	71
Figura 8: Parte lateral da palminha Fisioflex.	71
Figura 9: Parte inferior da palmilha Fisioflex	71
Figura 10: Tênis chocolate.	73
Figura 11: Sapatilha Bibi <i>By My</i>	73
Figura 12: Tênis <i>Big Jump</i>	74
Figura 13: Tênis <i>Racing</i>	74
Figura 14: Tênis Bibi <i>Beats</i>	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processos essenciais na gestão do conhecimento.	19
Quadro 2: Pressupostos adotados pela pesquisa	43
Quadro 4: Quadro síntese com o desenho da pesquisa	50
Quadro 5: Equipe de colaboradores do setor de Pesquisa e Desenvolvimento da Bibi	54
Quadro 6: Síntese de participantes na validação da coleção 2010/2.....	60
Quadro 7: Itens avaliados por fontes externas em reunião de validação de produtos	61
Quadro 8: Exemplos dos comentários da fontes externas na validação de produtos	62
Quadro 9: Etapas de desenvolvimento de produtos da Calçados Bibi.....	64
Quadro 10: Fontes de pesquisa para produtos da Calçados Bibi.	68

LISTA DE SIGLAS

ABLAC - Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados

ABTPÉ - Associação Brasileira de Medicina e Cirurgia do Tornozelo e Pé

ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

IBTEC - Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PID – Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.1.1 Dados, Informação e Conhecimento	20
2.1.2 Dimensões do Conhecimento	21
2.1.3 Conhecimento como Recurso Estratégico	23
2.1.4 Conhecimento e Inovação	24
2.2 IMPORTAÇÃO, ABSORÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	27
2.2.1 Importação e Absorção de Conhecimento	27
2.2.1.1 Aptidões Estratégicas	31
2.2.1.1.1 <i>Capacidade Absortiva</i>	33
2.2.2 Criação do Conhecimento	34
2.2.2.1 A Interação Social e a Criação do Conhecimento	38
2.3 O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	39
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	42
3 MÉTODO	45
3.1 A ESTRATÉGIA DE PESQUISA	45
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.2.1 A Seleção do Caso e a Unidade de Análise	47
3.2.2 A Coleta de Dados	48
3.2.1 As Entrevistas	48
3.2.3 A Observação Participante	49
3.3 A ANÁLISE DOS DADOS	49
3.3.4 Quadro Síntese com o Desenho da Pesquisa	50
4 O CASO BIBI	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	51

4.2 A PRODUÇÃO DA BIBI	53
4.3 PESQUISA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NA BIBI.....	54
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	57
5.1 IDENTIFICAÇÃO DE ETAPAS INTENSIVAS EM CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM UM FABRICANTE DE CALÇADOS.....	57
5.2 PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	65
5.3 PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	68
5.3.1 Melhorias Observadas sob o Aspecto De Moda.....	69
5.3.2 Melhorias Observadas sob o Aspecto Conforto.....	70
5.3.3 Melhorias Observadas sob o Aspecto Diversão	72
5.3.4 Ideias de Novos Produtos	72
5.4 LIMITAÇÕES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA BIBI	75
6 DISCUSSÃO DOS DADOS	77
6.1 IMPORTAÇÃO E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO	77
6.2 CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO	78
6.3 ESPAÇOS DE INTERAÇÃO	80
6.4 INOVAÇÃO EM PRODUTOS.....	80
7 CONCLUSÕES.....	82
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	84
7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E OPORTUNIDADES DE NOVOS ESTUDOS	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

Fabricantes de calçados no Brasil têm enfrentado nas últimas décadas um ambiente marcado por acentuadas mudanças que estão associadas à presença de novas: tecnologias, estratégias de produção, configurações de mercado e, especialmente, configurações na coordenação de cadeias globais dedicadas à produção de calçados.

A indústria calçadista, no Brasil, ganhou acentuado desenvolvimento quando se tornou fornecedora de grandes varejistas internacionais, na década de 80, e desenvolveu competências na manufatura. As mudanças na configuração da cadeia produtiva global, com o estabelecimento de estratégias de terceirização da produção tiveram efeitos em empresas da indústria brasileira de calçados com perfil exportador. Essas empresas se adaptaram a uma configuração da cadeia global de valor dessa indústria, na qual a coordenação é exercida por grandes compradores mundiais, em uma dinâmica conhecida por *buyer-driven*. Segundo Gereffi (1999), a cadeia de *commodities* tipo *buyer-driven* refere-se às indústrias nas quais os grandes varejos de marca própria ou *trading-companies* gerenciam uma produção descentralizada, principalmente nos países em desenvolvimento. O principal trabalho das companhias que detêm a governança em cadeias do tipo *buyer-driven* é o de gerenciar a produção e sua rede de comércio e garantir que todas as peças do negócio estejam integradas. Elas têm foco em *design*, vendas, marketing, serviços financeiros e na estratégia da empresa, e, também, são responsáveis por determinar onde e como a manufatura global deve se localizar pela pressão que exercem sobre os preços.

No final da década de 90, outra mudança significativa teve impacto na indústria calçadista. O Brasil vivia um período de turbulência econômica e a inflação chagava a 1% ao dia. Em 1994, com a implementação de novas políticas cambiais, a moeda brasileira foi valorizada, chegando um dólar a ser cotado a R\$ 0,95 e, conseqüentemente, isso fez com que os exportadores brasileiros perdessem competitividade na produção de calçados que competiam em custo, deixando uma grande oportunidade para os países Asiáticos como a China, Índia e Taiwan. Segundo Schmitz (2004), em 1998, a China já era responsável por 46,2% do calçado que entrava nos EUA, sendo o primeiro nesse *ranking*, enquanto que o Brasil respondia por 12%, classificado como segundo.

A partir da década de 90, alguns fabricantes de calçados entenderam a necessidade de se diferenciar dos produtos asiáticos e optaram por fornecer produtos de qualidade superior,

tornando-se necessário o desenvolvimento de novas aptidões estratégicas. Segundo Leonard-Barton (1998), a empresa deve compreender quais são elas e como desenvolvê-las, pois essas aptidões se desenvolvem ao longo do tempo e são fontes de vantagem competitiva.

O escopo estratégico tradicional do fabricante de calçados, focado na produção em grande escala e orientação para a exportação, principalmente para grandes redes americanas, perde espaço para um novo posicionamento voltado a buscar nichos de mercado no qual a qualidade, *design* e conforto são itens valorizados. Um novo cenário começa a tomar forma para o calçado brasileiro, quando empresas começam a investir em marketing, *design*, flexibilidade de produção em menores lotes e marca própria. Nesse contexto, o entendimento sobre práticas favorecedoras para a inovação e o processo necessário para realizá-las, torna-se um imperativo aos fabricantes de calçados que pretendem competir por meio da diferenciação e inovação em produtos e serviços.

Nesse contexto, justifica-se investigar sobre as formas de importação, absorção e criação de conhecimento na produção de calçados, uma vez que, se trata de recurso chave para a inovação em produtos e, conseqüentemente, para a busca de diferenciação de mercado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um cenário cada vez mais competitivo, onde fabricantes de calçados decidem competir por meio da estratégia de fortalecimento de sua marca e da diferenciação em produtos e serviços; investimentos em inovação tornam-se necessários.

A diferenciação via inovação em produtos é reconhecida como estratégia prioritária entre os fabricantes de calçados que optam pela busca de adição de valor aos seus produtos. Corroborar essa visão, pesquisa encomendada pela empresa de Calçados Bibi, em novembro de 2009, junto à empresa de Consultoria Globalcomm (GELLEM, 2009). Essa pesquisa foi realizada entre 964 lojistas brasileiros e revelou os principais fatores que influenciam a decisão de compra no varejo. Aparece, em primeiro lugar, o produto em si, que representou 31,04% na influência de compra do lojista, seguido pelo desempenho da marca no ponto de venda com 29,20% e, em terceiro lugar, vem a comunicação com 18,86%. Esse resultado sugere a relevância dos processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para fabricantes de

calçados, uma vez que, conforme este estudo a atratividade dos produtos destaca-se entre os fatores que influenciam a decisão de compra (GELLEM, 2009).

Um dos desafios enfrentados pelas empresas que buscam fabricar produtos diferenciados e inovadores é o de gerenciar a grande quantidade de informação disponível sobre tendências do mercado e do comportamento do consumidor, importar esse conhecimento, transformá-lo em conhecimento organizacional e materializá-lo em aspectos do *design* dos produtos.

Diante desse contexto, esse estudo investigou o seguinte problema: como ocorrem os processos de importação, absorção e criação de conhecimento associados à inovação, na etapa de desenvolvimento de produtos, da produção de calçados?

1.2 OBJETIVOS

Este capítulo trata dos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de importação, absorção e criação de conhecimento, associados à inovação, na etapa de desenvolvimento de produtos da produção de calçados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar etapas intensivas em conhecimento no desenvolvimento de produtos na produção de calçados;
- Analisar os processos de importação e absorção de conhecimento no desenvolvimento de produtos na produção de calçados;
- Analisar os processos de criação de conhecimento no desenvolvimento de produtos na produção de calçados.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa busca contribuir para o aprofundamento dos estudos relativos à gestão do conhecimento e inovação em produtos, em especial, em fabricantes de calçados. Parte-se do entendimento que os processos aqui analisados correspondem às práticas na indústria calçadista de modo geral, mesmo que os dados analisados derivem da descrição de processos em um fabricante que se dedique especificamente ao calçado infantil. Entende-se, também, que os resultados podem ganhar aplicação a outras situações da indústria do vestuário, pois se considera que existam isomorfismos entre processos e rotinas da produção de calçados e de outros itens do vestuário.

Para o entendimento do conceito de inovação, este estudo ampara-se no Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 55) em que:

[...] inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, ou na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado, no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005).

Nesta pesquisa, entende-se também, que a inovação em calçados pode ser observada sob três aspectos diferentes do *design* dos produtos. O primeiro aspecto é relativo à melhoria no conforto do calçado, desde que traga uma nova tecnologia e que possa ser facilmente observada em relação à um modelo anterior. O segundo aspecto refere-se à diversão, ou seja, quando o calçado oferece mais benefícios do que simplesmente a ocasião do uso desejado. O terceiro aspecto refere-se à moda, quando se evidencia uma tendência atual de consumo para um determinado vestuário, ou seja, cai no gosto da criança ou dos pais por estar na “moda”.

Este relatório organiza-se da seguinte forma: no próximo capítulo é feita a revisão do referencial teórico e são resgatados os principais conceitos que servem como base teórica para este estudo, que são estudos sobre gestão do conhecimento e inovação em produtos. Na sequência, no terceiro capítulo é descrito o método utilizado para a realização do estudo; já no quarto capítulo é feita uma caracterização da empresa investigada; no quinto capítulo é feita a apresentação dos dados obtidos pela pesquisa e, no sexto capítulo, a discussão dos dados da pesquisa. No último capítulo são destacadas as principais contribuições do estudo e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está alicerçado nos pressupostos de que o conhecimento é um recurso estratégico (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), é fonte para o processo de inovação em produtos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2004) e que pode ser otimizado por meio de estratégias de importação, absorção e criação (CHOO, 2003; CLARK; FUJIMOTO, 1991; COHEN; LEVINTHAL, 1990; LEONARD-BARTON, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Após se explorar o conceito de conhecimento organizacional e os aspectos sobre a gestão do conhecimento, a seção 2.1 discute o pressuposto de que o conhecimento é um recurso estratégico e fonte para inovação em produtos. Já na seção 2.2 se discute sobre a otimização do conhecimento por meio de estratégias de importação, absorção e criação.

De forma complementar, apresenta-se estudos sobre o processo de desenvolvimento de produtos que apoiam a caracterização do objeto analisado.

2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conceito de conhecimento no contexto organizacional apresenta variações entre os autores: Nonaka e Takeuchi (2008) preferem a afirmativa de “uma crença justificadamente verdadeira”; Davenport e Prusak (1998) entendem que o conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau. Probst Raub e Romhardt (2002) definem conhecimento como o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas.

Choo (2003) afirma que as organizações estão inundadas de informações, mas têm dificuldade para interpretar e controlar essa inundação. “As organizações são ricas em informações e pobres em interpretações e precisam canalizar e converter todos os dados brutos em inteligência organizacional” (CHOO, 2003, p. 146).

Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam a importância de organizar e administrar o conhecimento de uma organização, pois as organizações aprendem por meio de indivíduos

que interagem num processo de aprendizado de troca de informações. Dessa busca contínua pelo aprendizado, pode surgir um espírito único e difícil de copiar, sendo fonte de vantagem competitiva da empresa.

Dentro desse contexto, tem sido um desafio para as empresas transformar seu conhecimento em um ativo estratégico a serviço da organização, ao invés de, apenas ser propriedade de indivíduos ou grupos internos.

Um ponto interessante destacado por Nonaka e Takeuchi (2008) é que o conhecimento corporativo compreende não apenas a tecnologia empregada, a capacidade de inovar ou os processos que a empresa domina, mas também sua capacidade de perceber e detectar oportunidades e ameaças, agir preventivamente, enfrentar a concorrência, conquistar mercados, preservá-los ou abandoná-los segundo as conveniências estratégicas.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), o objetivo da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Tem a finalidade de realizar a captação do conhecimento que envolve rotinas e práticas dentro da organização, com o objetivo de criar métodos, para que esse conhecimento seja reunido, expandido e disseminado de forma a aumentar o capital intelectual dentro das empresas.

Probst, Raub e Romhardt (2002) apresentam um conjunto de processos essenciais na gestão do conhecimento que envolvem a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento (partilha e distribuição), a utilização e a retenção do conhecimento, relacionados e descritos no quadro a seguir:

Processos Essências de Gestão do Conhecimento	Etapas
Identificação do Conhecimento	a) identificar, analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização; b) definir um quadro das habilidades, informações e dados internos e externos; c) assegurar transparência dos conhecimentos e lacunas de conhecimento da organização; d) facilitar a localização dos conhecimentos dentro e fora da organização.
Aquisição do Conhecimento	a) definir os conhecimentos que podem ser desenvolvidos internamente e os que podem ser adquiridos externamente; b) adquirir conhecimento nos mercados de conhecimento através de especialistas externos, como consultores, de outras firmas, parceiros e clientes e, através dos produtos do conhecimento, como plantas industriais, <i>softwares</i> ou CD-ROMs, equipamentos de alta tecnologia, os quais contêm conhecimento congelado.
Desenvolvimento do Conhecimento	a) facilitar o desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes; b) direcionar esforços para que o conhecimento seja desenvolvido, a partir dos recursos de conhecimento presentes na organização ou fora dela.
Compartilhamento do Conhecimento (partilha e distribuição do conhecimento)	a) proporcionar o compartilhamento do conhecimento já adquirido e desenvolvido com os membros da organização para que seja utilizável; b) aumentar a utilização do conhecimento através de adequados ambientes de trabalho em grupo e individuais; c) compartilhar conhecimentos através de conversas, reuniões, bem como imitando a maneira de outra pessoa trabalhar.
Utilização do Conhecimento	a) garantir que o conhecimento presente na organização seja utilizado produtivamente em seu benefício; b) transformar o conhecimento em resultados visíveis para a organização (em ação); c) garantir que habilidades e ativos de conhecimento valioso, como patentes ou licenças, sejam totalmente utilizados.
Retenção do Conhecimento	a) selecionar dentro de muitos eventos, pessoas e processos que valem a pena ser retidos; b) armazenar as experiências de forma adequada; c) transferir dados, informações e habilidades valiosos para os sistemas organizacionais em que eles podem ser úteis para toda empresa; d) garantir que a memória organizacional esteja atualizada; e) transferir o conhecimento do funcionário que está saindo para seu sucessor; f) registrar cuidadosamente o conhecimento adquirido e desenvolvido para torná-lo acessível e recuperável 'para sempre'.

Quadro 1: Processos essenciais na gestão do conhecimento.

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 33).

Nessa linha de pensamento, Oliveira Júnior (2001) destaca a importância da capacidade de adquirir, criar, compartilhar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que

seus competidores, pois do contrário, se os ativos do conhecimento forem de fácil imitação, isso pode levar a corrosão da vantagem competitiva pela empresa. Ele destaca em suas pesquisas a importância das implicações estratégicas da taxonomia do conhecimento e revela três pontos principais a cerca da natureza intrínseca do conhecimento:

- a) a definição de qual conhecimento vale a pena ser desenvolvida pela empresa;
- b) o compartilhamento do conhecimento que é necessário;
- c) a proteção do conhecimento que constitui vantagem competitiva para a empresa através de *copyrights*.

Para Kruglianskas e Terra (2003), gestão do conhecimento significa organizar as políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas para obter uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos. Seu objetivo é gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos. A gestão do conhecimento complementa e aumenta outras iniciativas organizacionais, tal como o gerenciamento total da qualidade, a reengenharia de processos e o aprendizado organizacional. Proporcionando um novo e urgente centro de atenção para sustentar a posição competitiva, sendo também seu objetivo de utilizar o conhecimento para aprender, resolver problemas e como apoio na tomada de decisões diárias que os gerentes se deparam.

2.1.1 Dados, Informação e Conhecimento

Entender o que são dados, informação e conhecimento é como converter cada um desses elementos em outro que é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para Davenport e Prusak (1998), dados é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, descritos como registros estruturados de transações, podem ser descritos através de representações formais, estruturais, sendo ainda quantificados ou quantificáveis, eles podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele.

Segundo os mesmos autores, informação é uma mensagem, geralmente em forma de documento ou comunicação audível ou visível, ela precisa de um emissor e um receptor, sua

finalidade é mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer um impacto sobre seu julgamento e comportamento. Informar é dar forma a algo. Diferentemente do dado, a informação tem significado e relevância para o receptor.

Para Choo (2003), informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. “Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelo qual a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação” (CHOO, 2003, p. 27).

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem na mente dos conhecedores e, nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento não depende apenas de uma interpretação pessoal como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento. Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem.

Segundo Choo (2003, p. 179),

a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e na experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito. O conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros.

2.1.2 Dimensões do Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento empresarial envolve a geração, a codificação, a coordenação e a transferência do conhecimento que está disponível tanto de forma explícita, quanto de forma tácita dentro das organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento humano é formado por dois componentes distintos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é aquele facilmente transmitido e articulado na linguagem formal, compartilhado em forma de dados, tabelas ou manuais. Ele pode ser transmitido de uma forma que é facilmente entendido entre os indivíduos. O conhecimento explícito pode ser consciente, automático e coletivo. Consciente quando é facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. Automático é aquele em que o indivíduo não tem consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma não consciente, coletivo quando o conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com o grupo, sendo o resultado da formação aprendida em um contexto social específico. Já, o conhecimento tácito, é difícil de ser explicado, altamente pessoal e de difícil formalização, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, crenças pessoais, perspectivas, valores e habilidades. Admitir o valor do conhecimento tácito é descobrir como utilizá-lo e tem sido um desafio das empresas criadoras de conhecimento.

Corroborando com essa linha de pensamento, Choo (2003) destaca que a construção do conhecimento é obtida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos, por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito e pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Enquanto as organizações ocidentais tendem a se concentrar no conhecimento explícito, as empresas japonesas fazem a diferenciação entre o conhecimento tácito e explícito e reconhecem que o conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva (CHOO, 2003, p. 37).

Para autores como Nonaka e Takeuchi (2008), Leonard-Barton (1998), Davenport e Prusak (1998), o *know-how* é base de todo o conhecimento, estando ele relacionado com o conhecimento tácito enquanto que a informação se relaciona com o conhecimento explícito. Eles definem *know-how* como a habilidade ou *expertise* acumulada que permite a alguém fazer algo de maneira fácil e eficiente e ressaltam que a palavra central na definição é “acumulada”, pois implica que o *know-how* deve ser aprendido.

Para esses autores, o processo de desenvolvimento do conhecimento relaciona-se como desenvolvimento de novas habilidades, ideias, produtos e/ou processos mais eficientes.

Incluindo todos os esforços da administração no qual a organização se empenha conscientemente para adquirir as competências que não têm ou em criar competências que ainda não existem dentro ou fora da empresa.

2.1.3 Conhecimento como Recurso Estratégico

O entendimento que conhecimento é um recurso estratégico alicerça-se em abordagem na visão baseada em recursos da estratégia (RBV). A RBV tem sido uma abordagem estratégica empregada em complemento à visão de Porter (1986), a qual defende que o principal determinante de competitividade das empresas é sua posição na indústria, já a RBV prega que os principais determinantes de vantagem competitiva são os recursos internos da empresa, os tangíveis e intangíveis.

Grant (1991) classifica os recursos tangíveis, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, tais como recursos humanos, financeiros e equipamentos, já os intangíveis, são aqueles que não podem ser diretamente observados ou tocados, tais como o conhecimento, cultura organizacional, reputação da empresa, habilidades tecnológicas ou gerenciais não documentadas e os relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros.

Os primeiros estudos realizados sobre recursos da empresa foram realizados por Penrose (1959), que buscava achar relações entre aumento de lucratividade e a força de seus recursos internos, anteriormente essas relações eram mais bem explicadas com a visão de Porter (1986) e sua posição na indústria.

A partir da década de 90, pesquisadores como Barney (1991) e Peteraf (1993), se interessaram em investigar e compreender a razão do porque de diferentes desempenhos entre empresas da mesma indústria. A partir de seus estudos, com o desenvolvimento da RBV, Barney (1991), afirma que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável quando é implementada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou potenciais e quando essas firmas são incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia.

A partir desse conceito, Barney (1991), sustenta que para o recurso de uma empresa ter um potencial para uma vantagem competitiva sustentável deve possuir quatro atributos:

- 1) deve ser valioso;
- 2) deve ser raro entre os competidores atuais e potenciais;
- 3) deve ser inimitável;
- 4) não pode possuir um substituto equivalente para esse recurso. O recurso raro é aquele que é escasso e não presente em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente.

Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que a RBV tem influenciado uma outra teoria em construção que é a “visão baseada em conhecimento”, na medida em que trata o conhecimento como o recurso mais importante estrategicamente.

A visão baseada em recursos tem estabelecido importantes conexões com a difusão do conhecimento dentro da empresa e da habilidade em construir a menor custo e mais velozmente do que os competidores um determinado produto ou serviço. São as “competências essenciais” da empresa, aquilo que a empresa faz ou tem de melhor, essas competências ou capacidades possuem um caráter dinâmico para responder rapidamente às mudanças no ambiente competitivo, pois são responsáveis pela alta performance de uma empresa (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Nesse sentido, a Gestão Estratégica dos recursos da empresa apoiada pela RBV assume que é fonte potencial para a difusão do conhecimento organizacional e consequentemente fonte para a inovação, seja ela em produtos ou serviços.

2.1.4 Conhecimento e Inovação

Segundo Choo (2003), a chave da inovação é liberar o conhecimento tácito dos membros da organização. O conhecimento tácito tem duas dimensões: a técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. A dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem nossa imagem de realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deve ser) (CHOO, 2003).

Uma outra forma de olhar para a inovação é como se fosse um ciclo de aprendizagem, envolvendo um processo de experimentação, prática reflexão e consolidação. A gestão do processo é, principalmente, uma função da criação de condições sob as quais as oportunidades de aprendizagem surgem e são exploradas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2004).

Desde os primeiros estudos feitos por Schumpeter (1976), que cunhou o termo “destruição criativa”, desenvolve-se o entendimento de haver um processo contínuo de criação de valor via inovação que pode ser “radical” ou “incremental”, considerando-se a primeira como aquela capaz de promover mudanças completas em uma tecnologia, produto ou processo e a segunda que se refere às pequenas e contínuas mudanças.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2004), a inovação é uma questão de aprendizagem, criar novas possibilidades por meio de combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, o processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso de maneira mais ampla possível. Já Christensen e Raynor (2001), dão ênfase em seus estudos na inovação de ruptura e define as empresas bem administradas como aquelas que ouvem os clientes, investem em tecnologia para assim atender às suas necessidades onde o processo de inovação pode gerar vantagens à empresa.

Segundo o Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, processo, método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e diferencia quatro principais tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos, ou combinações para conhecimentos, ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens, como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais, ou de uso dos bens e serviços existentes. Novos produtos são bens ou serviços que diferem significativamente em suas características ou usos previstos dos produtos previamente produzidos pela empresa (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005, p. 57, grifo nosso).

Para, Tidd, Bessant e Pavitt (2004), a inovação pode ser dividida em quatro grupos principais que são os 4P's da inovação:

- 1) inovação de produto: quando é desenvolvido um produto novo sem similar no mercado;
- 2) inovação de processo: que é aquela que afeta a realização de processos de produção, desde a matéria-prima até o produto final incluindo a distribuição do produto;
- 3) inovação de posição: é aquela quando ocorrem mudanças no contexto no qual um produto ou serviço é introduzido no mercado;
- 4) inovação de paradigma: é aquela onde há uma mudança nos modelos mentais subjacentes que moldam a organização.

Para Tidd (2008), uma capacidade organizacional é uma rotina (ou várias) de alto nível que juntas conferem à organização algumas opções de decisões a serem tomadas em função da sua *expertise*, a noção de vantagem competitiva exige o equilíbrio entre a inovação incremental (*exploitation*) e inovações radicais (*exploration*).

Tidd, Bessant e Pavitt (2004) sustentam que uma forma de olhar para a inovação é como se fosse um ciclo de aprendizagem, envolvendo um processo de experimentação, prática, reflexão e consolidação.

Nesse contexto, Choo (2003) afirma que contando com a competência e a experiência de seus membros, a empresa é capaz de constante aprendizado e inovação. Aplicando normas e rotinas aprendidas para a tomada de decisões, está preparada para empreender ações objetivas no momento apropriado. No “coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões” (CHOO, 2003, p. 17).

As organizações podem ainda adotar o conceito de inovação aberta, onde a empresa se utiliza de fontes externas no desenvolvimento de produtos quanto à inovação fechada, onde o desenvolvimento de produtos é realizado somente por pessoas da empresa (CHESBROUGH, 2003).

Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que o conhecimento gerado dentro das organizações é fonte de vantagem competitiva e que as empresas bem-sucedidas são as que criam conscientemente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente pela organização

e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos. Estas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.

Em um ambiente turbulento, sem fronteiras, onde as mudanças acontecem cada vez mais rápidas, o conhecimento, como fonte de inovação, pode potencializar a capacidade inovadora das empresas que buscam diferenciação em produtos ou serviços.

2.2 IMPORTAÇÃO, ABSORÇÃO E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

O processo de aquisição dos dados e informações, além das fronteiras da empresa, a partir de fontes externas, têm estado presentes nas empresas de pequeno, médio e grande porte. Mesmo àquelas com grande capacidade de recursos de pesquisa interna e de desenvolvimento, têm buscado fontes externas complementares de tecnologia e *know-how*, para potencializar a criação de conhecimento.

Esses processos de aquisição de informações e sua transformação em conhecimento estão relacionados com as aptidões estratégicas da empresa bem como sua capacidade absorptiva.

2.2.1 Importação e Absorção de Conhecimento

Segundo Choo (2003, p. 231), “na construção do conhecimento, as necessidades de informação surgem de lacunas no conhecimento, na compreensão ou nas capacidades da organização.” Essas lacunas podem estar na maneira como a organização soluciona um problema ou aproveita uma oportunidade. Para iniciar a coleta de informações, as necessidades da situação, sejam um problema ou uma oportunidade, têm de ser identificadas e elaboradas. Para reduzir o alto nível de incerteza e ambiguidade inerente à busca de novos conhecimentos, o processo de busca da informação é guiado por: crenças e pressupostos sobre quais as áreas de desenvolvimento de conhecimento que serão vantajosas para a organização, quais áreas são plausíveis ou não, assim como, quanto esforço será necessário.

Leonard-Barton (1998) afirma que a capacidade de absorção da empresa é a capacidade de identificar, acessar e usar a tecnologia de uma ampla variedade de fontes. A

atividade de importação de saber começa pela identificação de deficiências nas aptidões estratégicas, ou seja, no conhecimento que é importante, mas não é familiar à empresa.

Para Leonard-Barton (1998), a gestão de bens cognitivos e principalmente estratégicos, determina a capacidade de uma empresa sobreviver, adaptar-se e competir em um ambiente de recursos escassos, sendo que as empresas, assim como os indivíduos, competem com base em sua aptidão para criar e utilizar conhecimentos: “As empresas são instituições não só financeiras, mas também de saber, são repositórios e nascentes do saber” (LEONARD-BARTON, 1998, p. 43) eles não são lagos estáticos, mas nascentes constantemente reabastecidas por correntes de novas ideias, constituindo uma fonte inesgotável de renovação e inspiração empresarial.

Leonard-Barton (1998) entende que o conhecimento organizacional deve ser considerado como ativo principal da empresa e, por isso, a sua gestão deve ter igual atenção a o que se dispensa aos outros ativos da empresa. Nesse sentido, as fontes de ideias e renovação podem secar, sendo que uma empresa que já foi competitiva e fonte de inspiração em um segmento, pode ver seus canais de conhecimento, que alimentam as nascentes do saber, se encher de sujeira e se entupirem. Portanto, cabe aos gerentes a responsabilidade de selecionar as fontes corretas do saber, compreender, filtrar e limpá-las constantemente para que possam combater a essa contaminação (LEONARD-BARTON, 1998).

Absorver o saber tecnológico, que está além da fronteira da empresa, é uma atividade gerencial tão importante quanto integrá-lo internamente. O desafio de uma empresa reconhecer o valor de informações externas novas, assimilá-las e aplicá-las com fins comerciais são fundamentais para suas aptidões inovadoras, sendo que essa faculdade é descrita como a capacidade de absorção (LEONARD-BARTON, 1998).

No ponto de vista de Probst, Raub e Romhardt (2002), a aquisição do conhecimento envolve identificar o conhecimento que a organização não consegue desenvolver por ela mesma e, se necessário, buscá-lo através de relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, os quais podem contribuir no desenvolvimento do conhecimento interno, assim as empresas podem ainda comprar o conhecimento que não possuem através do recrutamento de especialistas.

Nessa linha de pensamento, Leonard-Barton (1998) sugere que para aquisição de conhecimentos é necessário o cuidado com cinco etapas no gerenciamento da absorção do saber, são elas: a criação de fronteiras permeáveis, suprir a deficiência de prontidão, entender

o *trade-off* (transferibilidade *versus* desejabilidade), desenvolver a capacidade de avaliar a tecnologia e gerenciar os investimentos em aprendizado, a seguir descritas:

a) criação de fronteiras permeáveis

Esta etapa visa possibilitar a absorção de conhecimentos como forma de combater as limitações estratégicas da empresa: estimular a inventiva faculdade de fazer acidentalmente descobertas felizes e inesperadas; e confrontar trajetórias tecnológicas de vetor e velocidade com os concorrentes.

Para a criação dessas fronteiras permeáveis, Leonard-Barton (1998) identifica cinco atividades principais deste processo: rastrear tecnologias, garantir interação contínua, sentinelas tecnológicas, atravessadores de fronteiras e combater o “não foi inventado aqui”.

- 1) Rastrear Tecnologia: esta etapa se refere à empresa que vai além de suas fronteiras para identificar e captar novas tecnologias e para isso é preciso ir longe, quanto mais longe maior a probabilidade de trazer uma recompensa. Empresas japonesas investem na aquisição de conhecimentos enviando seus pesquisadores para passar anos nos Estados Unidos e Europa.
- 2) Garantir interação contínua: refere-se à não perder o foco da obtenção de conhecimento técnico, pois eventualmente a empresa pode começar com a “corda toda” e depois relaxar no processo de desenvolvimento do conhecimento.
- 3) Sentinelas Tecnológicas: são os indivíduos que se expõem mais as fontes externas do que seus colegas seriam como batedores na legião de Alexandre “O Grande”; são cruciais para triagem e disseminação do conhecimento técnico; são agentes que sabem dos últimos acontecimentos e tecnologias e conduzem as pessoas a essas fontes de informação.
- 4) Atravessadores de fronteiras: esses indivíduos reforçam o papel das sentinelas tecnológicas, a diferença é que essas são mais empreendedoras e fazem a interface entre duas empresas, requer mais habilidade e disposição de assumir riscos.
- 5) Combater o “não foi inventado aqui”: essa premissa visa combater as vaidades de muitas empresas acharem que a informação alheia não é tão importante

quanto à inventada na empresa, visa desmistificar essa afirmação e atentar que todo conhecimento deve ser avaliado da mesma forma, sem preconceitos.

b) suprir deficiência de prontidão

A tecnologia adquirida de uma fonte externa geralmente é incompleta para as características da organização, ela deve ser analisada e adaptada a nova realidade, essa lacuna deve ser preenchida pela fonte da nova tecnologia.

c) entender o *trade-off*; transferibilidade versus desejabilidade

Entender que nem toda a tecnologia de última geração pode ser a mais desejada, pois se essa for muito complexa e de difícil operação, pode ser um “tiro no pé”, devido a sua complexidade e dificuldade de uso. Se a novidade tiver alta dificuldade de uso por recém ter saído do forno, pode ser imperativa a transferência de um operador qualificado para a nova empresa, como forma de ensinar mais rapidamente a nova tecnologia.

d) desenvolver a capacidade de avaliar a tecnologia

A avaliação da tecnologia por parte da empresa receptora do conhecimento é relevante, à medida que a simples aquisição, fusão ou *joint venture*, nem sempre traduz fielmente a necessidade da empresa receptora.

e) gerenciar os investimentos em aprendizado

O gerenciamento de investimentos em aprendizado é necessário, pois muitos gerentes quando se veem na tarefa de gerenciar um novo conhecimento, geralmente se portam de forma ingênua, já que em novas parcerias de conhecimentos nem sempre o novo conhecimento é melhor, pode ser pior ou não aproveitável à realidade da empresa.

Segundo Leonard-Barton (1998), o fluxo para geração de conhecimento tem quatro etapas principais: solução de problemas, implementação e integração, experimentação e importação de conhecimentos de fontes de tecnologia; essas quatro atividades devem estar integradas na organização e que são construídas ao longo do tempo e são de difícil imitação, podendo se tornar fonte de vantagem competitiva.

Essas quatro etapas podem ser observadas na Figura 1:

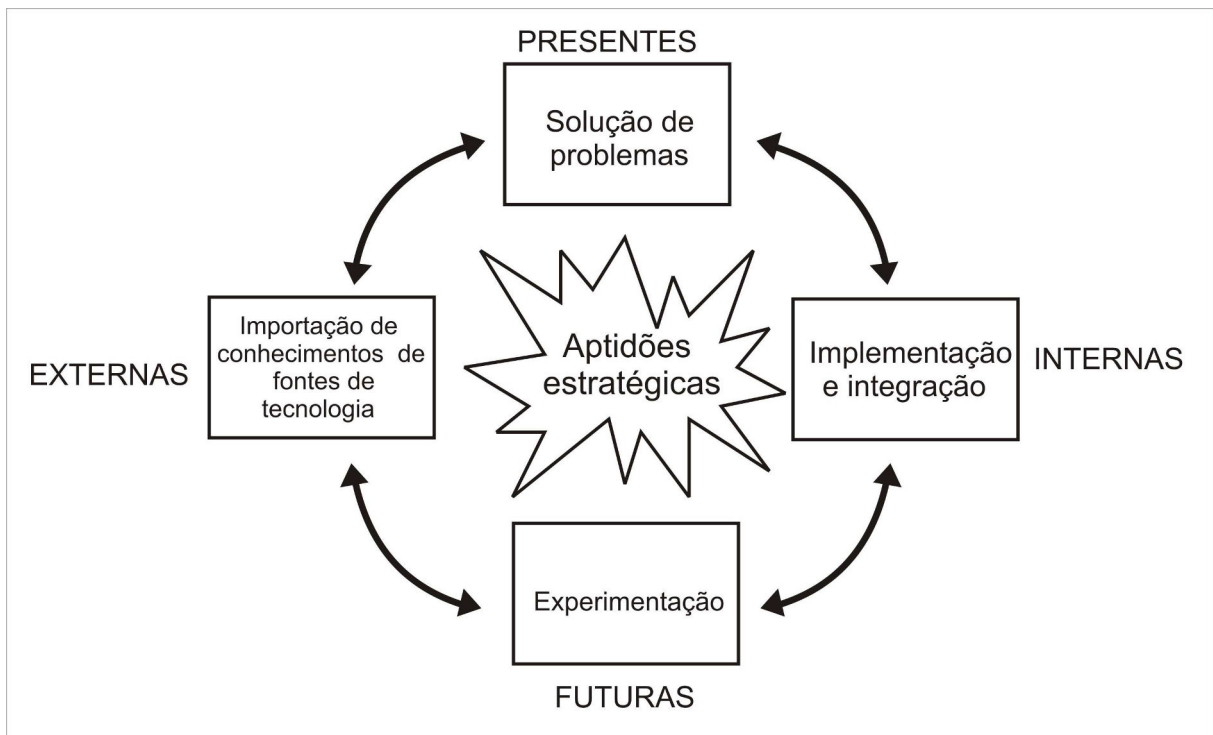


Figura 1: Atividades geradoras de conhecimento.
Fonte: Leonard-Barton (1998)

Conforme a figura acima, Leonard–Barton (1998) afirma que a solução de problemas é responsabilidade de todos os colaboradores da empresa que devem usar de sua inteligência para que os problemas sejam resolvidos. A integração e implementação necessitam de aperfeiçoamento constante de seus processos de produção, intensificando as operações Internas. Na experimentação os colaboradores envolvidos na experiência do processo a ser resolvido devem dar alternativas de soluções, criando alternativas e testando inovações, para que a empresa crie aptidões futuras. Na importação de conhecimentos de fontes externas a empresa deve incorporar *know-how* a partir de fontes externas da empresa, buscando identificar as melhores práticas do segmento que ela está inserida.

2.2.1.1 Aptidões Estratégicas

As empresas devem criar, ao longo do tempo, aptidões a partir de fontes externas, onde o conhecimento deve ser adquirido e absorvido de forma gradativa, que vai desde a

tecnologia de baixo custo com pouco envolvimento até a aquisição de uma nova aptidão estratégica (LEONARD-BARTON, 1998).

Essa autora afirma que não basta a empresa adquirir conhecimento externo, sua assimilação dependerá da preparação da empresa para esse processo e da manutenção dessa disseminação para poderem adquirir realmente uma aptidão estratégica inovadora. O sucesso na obtenção interna do conhecimento, depende de um bom sistema de codificação e mapeamento do conhecimento.

Para Leonard-Barton (1998), são as aptidões estratégicas que distinguem uma empresa em termos de competitividade, onde a gestão dos bens cognitivos estratégicos determina a capacidade da empresa de sobreviver, adaptar-se e competir, são estabelecidas ao longo do tempo e não podem ser facilmente imitadas.

Nesse sentido, a autora argumenta que “para criar e manter aptidões estratégicas, os gerentes precisam ter pelo menos dois tipos de capacidades, como saber gerenciar as atividades geradoras de conhecimento; o que constitui exatamente uma aptidão estratégica e quais suas dimensões. Essas atividades, segundo a autora, concentram-se em aspectos internos da empresa que são:

- a) solução criativa e compartilhada de problemas: permite que o conhecimento flua na organização, facilitando o fluxo e a participação de funcionários na construção de conhecimentos;
- b) implementação e integração de novas técnicas e metodologias: atividade relacionada à inovação em produtos e processos produtivos;
- c) experimentação formal e informal: requer que os funcionários sejam estimulados, que colaborem indo além do que é atribuído, dar opiniões e trocar informações;
- d) incorporar *know-how* de fontes externas à firma (aspecto externo): refere-se à busca de fontes de conhecimento externo como faculdades, fóruns de inovação entre outros.

2.2.1.1.1 Capacidade Absortiva

A ideia de capacidade absorptiva da empresa é desenvolvida por Cohen e Levinthal (1990) que afirmam que é a habilidade da empresa de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, sua assimilação e aplicabilidade para fins comerciais, sendo crítica para a inovação.

Cohen e Levinthal (1990) argumentam que a capacidade absorptiva corresponde à preocupação da firma para com os novos conhecimentos, ou seja, com a criação de capacidade de aprendizado.

Cabe ressaltar, a diferença entre os conceitos de absorção de conhecimentos e capacidade absorptiva, onde o primeiro está relacionado com a assimilação do novo conhecimento (LEONARD-BARTON, 1998), enquanto que o segundo, está relacionado com a capacidade da empresa aplicar esse conhecimento para fins comerciais, críticos à inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Segundo esses autores a capacidade absorptiva da empresa está diretamente associada à capacidade absorptiva do indivíduo, onde as bases cognitivas para a capacidade absorptiva individual e a diversidade de conhecimento adquirido como conhecimento básico e elementar.

Também argumentam que o desenvolvimento da capacidade absorptiva e, conseqüentemente, o desempenho de inovação, são dependentes da história, ou seja, depende da trajetória vivenciada pela empresa.

Nesse sentido, a capacidade absorptiva está relacionada à preocupação da empresa com os novos conhecimentos, ou seja, com a criação de elementos que facilitem o aprendizado.

Cohen e Levinthal (1990) afirmam que os investimentos em P&D na empresa com fins de explorar e adaptar os conhecimentos externos, da forma mais produtível possível, obtém um nível de capacidade absorptiva maior, pois as empresas tornam-se capazes de utilizar eficazmente os conhecimentos internalizados.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), o entendimento do conceito de capacidade absorptiva pode ser melhor compreendido através da análise das estruturas cognitivas que fundamentam o aprendizado no nível individual, bem como no nível organizacional e as rotinas geradas por essas.

Assim, segundo Nelson e Winter (1982), a rotina acaba por gerar uma organização da memória de forma que os funcionários lembrem das tarefas as quais estão mais acostumados a realizar, ou mesmo das tarefas que estão em sua rotina.

Existem duas premissas no conceito de capacidade absorptiva, tais como o aprendizado é cumulativo; e o desempenho do aprendizado é maior quando o objeto do aprendizado é relacionado com algo que já é conhecido. Entretanto, a capacidade absorptiva de uma empresa não pode ser simplesmente a soma das capacidades absorptivas de seus empregados, aí surge um problema quando agregamos a capacidade absorptiva dos empregados com o objetivo de mensurar a capacidade da empresa, a comunicação. Se for mal realizada, pode encobrir o conhecimento e dificultar a aplicação e divulgação desse. Se bem realizada, essa se torna um ponto forte da empresa. Assim, se houver uma correta comunicação entre os empregados, quando os novos conhecimentos forem internalizados, esses gerarão um transbordamento para a aquisição de novos conhecimentos, uma vez que a estrutura de conhecimentos foi ampliada pela comunicação interna (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

De igual forma, a agregação da capacidade absorptiva de um segmento de mercado não pode ser a simples soma das capacidades absorptivas das empresas que o compõem, principalmente porque as empresas que fazem parte de um segmento geralmente são concorrentes, o que dificulta a disseminação de conhecimentos e a cooperação.

Dentro do contexto de capacidade absorptiva nota-se que os esforços no sentido de realização de investimentos em P&D e conhecimento organizacional podem ser vislumbrados tanto como uma tentativa da empresa em obter uma vantagem competitiva como em uma iniciativa para obter uma capacidade absorptiva e de inovação da empresa

2.2.2 Criação do Conhecimento

A criação do conhecimento está relacionada com o processo de gerar algo novo em produtos, processos, novas habilidades, serviços e práticas de trabalho, a produtos ou serviços.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento envolve as dimensões ontológica e epistemológica, bem como as respectivas conversões do conhecimento tácito e explícito, através da espiral do conhecimento. A dimensão epistemológica está baseada no entendimento e na diferenciação entre o conhecimento tácito e explícito, já a ontológica

considera quatro diferentes níveis de agregação social: o indivíduo, o grupo, a organização e a corporação; a dimensão ontológica parte-se do pressuposto que o conhecimento é elaborado inicialmente por indivíduos, ficando a empresa responsável para fornecer um ambiente favorável para que esse conhecimento seja criado e disseminado dentro da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, seguindo um processo de conversão do conhecimento em quatro dimensões: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização e estas conversões do conhecimento podem ocorrer simultaneamente.

Esses autores cunharam a sigla SECI para melhor visualizar e assimilar o conceito das quatro etapas principais:

- a socialização acontece de indivíduo para indivíduo e significa compartilhar e criar o conhecimento tácito através de experiência direta, da imitação e da prática;
- a externalização é a troca entre o indivíduo e o grupo e significa articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, propiciando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- a combinação acontece entre do grupo para a organização, é sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, seu mecanismo de troca pode ser em reuniões, conversas e torna possível a reconfiguração da informação existente;
- a internalização acontece da organização para o indivíduo, é aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em “espiral”, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A partir dos conceitos descritos acima, torna-se possível a identificação de maneira sintetizada o processo de espiral do conhecimento, na qual a interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito torna-se maior na escala, à medida que sobe nos níveis ontológicos, conforme mostra:

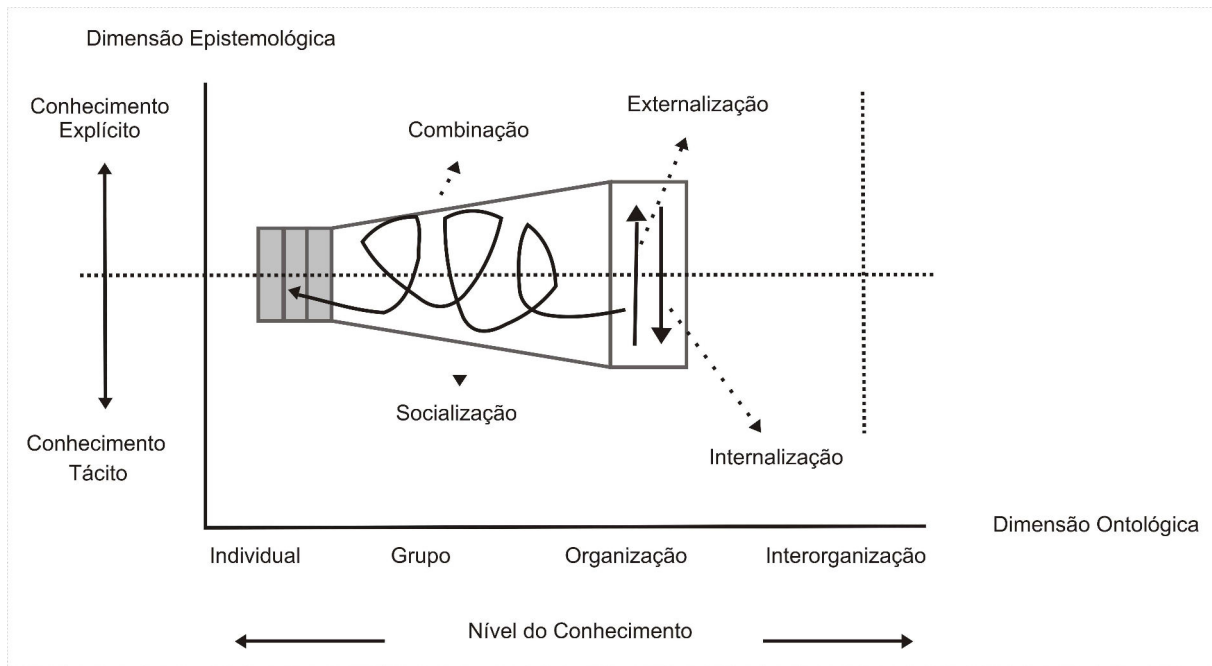


Figura 2: Espiral do conhecimento organizacional
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

Assim, as experiências da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado. “Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização visa compartilhar o conhecimento tácito, mas isolada, é uma forma limitada de criação do conhecimento, esse conhecimento precisa ser explicitado para ser alavancado pela organização com um todo.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumenta que existem “gatilhos” que proporcionam os mecanismos de conversão de conhecimento. A socialização é comumente iniciada a partir da construção de um “time”, que facilita o compartilhamento de perspectivas e experiências de seus membros. A externalização pode ser iniciada por meio de diálogo e a utilização de “metáforas” pode ser estimulada para ajudar os componentes do “time” a articular suas perspectivas e a revelar seu conhecimento tácito. A combinação é originada pela coordenação entre membros do “time” e outras áreas da empresa e também por meio de documentação do conhecimento existente. A internalização pode ser estimulada através do “aprender fazendo” que acontece quando os indivíduos experimentam o compartilhamento de conhecimento

explícito que é gradualmente traduzido, mediante um processo de tentativa e erro, em diferentes aspectos de conhecimento tácito.

Para Choo (2003), a criação do conhecimento organizacional é um processo que amplifica “de maneira organizacional”, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristalizá-lo como parte da rede de conhecimento da organização, sua base de criação é, portanto, a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

Segundo Kruglianskas e Terra (2003), a Gestão do Conhecimento é um processo sistêmico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento, tanto do tácito como do explícito, dos colaboradores e funcionários da organização, para que esses possam usá-lo de forma mais efetiva.

Davenport e Prusak (1998), Leonard-Barton (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), acreditam que a criação do conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de gerar novo conhecimento, difundi-lo em toda a organização incorporando-o nos processos internos. Todo esse processo é baseado nas pessoas e começa no nível mais básico da dimensão ontológica, ou seja, o indivíduo.

Para Davenport e Prusak (1998), através de pesquisas ou observações, desenvolve-se uma ideia para criar um novo produto ou processo e então esse conhecimento que é inicialmente pessoal, passa a incorporar o conhecimento da organização quando é disseminado e absorvido pelos demais integrantes da empresa. Para esses autores “muitas empresas abordam a geração do conhecimento como uma caixa-preta, procurando apenas contratar pessoal preparado e depois deixando que se virem por conta própria”.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), entre as condições básicas que podem influenciar o desenvolvimento de conhecimento, destacam-se:

- a) liberdade criativa: dar liberdade às pessoas para terem ideias novas é uma das condições mais importantes para a inovação. Evitar que a cultura existente sufoque boas ideias: “Mas sempre foi assim” ou “Já experimentamos isso antes e não deu certo”;
- b) liberdade de outras atividades: criar situações em que as pessoas ficam livres dos embaraços do dia a dia e podem trabalhar juntas em projetos de longo prazo; alguns funcionários podem tirar folgas e outros podem ser liberados de suas obrigações normais para preparar palestras e publicações;

- c) tolerância a erros: evitar uma cultura em que os erros devem ser evitados a todo custo, uma vez que sufoca a inovação. A tolerância a erros deve ser demonstrada convincentemente e por um longo período, caso contrário, haverá uma situação de dilema: “Os erros são admitidos - mas não fazem bem algum para a sua carreira!”.

O desenvolvimento do conhecimento pode ocorrer através de tarefas realizadas ao final de um projeto e as lições aprendidas de forma que as boas práticas sejam exaltadas e os erros aprendidos. Nesse processo, os membros da equipe que participaram do projeto podem compartilhar seus conhecimentos para que as futuras equipes aprendam mais rapidamente sobre assuntos semelhantes, desenvolvendo-se assim a retenção de conhecimentos (PROBST, RAUB, ROMNHARDT, 2002).

Este estudo se apóia principalmente nos conceitos de criação de conhecimentos de Nonaka e Takeuchi (2008).

2.2.2.1 A Interação Social e a Criação do Conhecimento

Nonaka e Konno (1998) exploram o conceito de “ba”, palavra de origem japonesa usada para representar o contexto compartilhado e dinâmico que capacita a organização para os processos de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Durante o processo de criação do conhecimento Nonaka e Konno (1998) ressaltam a importância dos espaços de interação que geram novos conhecimentos e cunharam a expressão “ba”. O “ba” é um espaço onde as pessoas interagem formal ou informalmente, dão ideias, compartilham dificuldades e acertos, aprendem em conjunto, e para serem relevantes, os participantes não devem ser meros espectadores, mas estarem comprometidos e ativamente envolvidos no processo de criação do conhecimento.

O “ba” pode ser criado e desenvolvido nos mais diversos lugares físicos ou virtuais, o objetivo ao participar de um “ba” é que o indivíduo possa interagir, questionar, superar seus limites e, assim, gerar mais conhecimento. Uma organização criadora de conhecimentos pode ser entendida como uma configuração orgânica de “ba’s”, onde os indivíduos interagem entre si e com o ambiente baseado no conhecimento que eles possuem e nos significados que eles criam (NONAKA; TOYAMA, 2007).

Nonaka e Takeuchi (2008) propõem a existência de um conjunto de condições organizacionais necessárias para que o processo de criação de conhecimentos ocorra de forma satisfatória, ou seja, existem elementos indispensáveis para que se tenha o desencadeamento da “espiral do conhecimento” e a construção de “ba’s” efetivos. São eles:

- a) intenção: elemento relacionado por direcionar as capacidades da organização para aquisição, acúmulo, criação e utilização do conhecimento;
- b) autonomia: elemento responsável por ampliar as chances de introdução de situações inesperadas, desempenha importante papel na motivação dos indivíduos para o processo de criação de conhecimentos;
- c) flutuação e caos criativo: elemento constituído pelo estabelecimento de tensão acompanhada de reflexão com foco na resolução de problemas e obtenção de novas soluções;
- d) redundância: existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Elemento relacionado à superposição intencional de informações capaz de promover o compartilhamento do conhecimento tácito, já que auxilia os indivíduos a compreenderem o que os outros estão tentando expressar;
- e) variedade de requisitos: elemento relacionado à diversidade interna de informações, pode ser aprimorado através da combinação de informações de forma rápida, flexível, diferente e de acesso em todos os níveis da organização.

Dentro dessa linha de pensamento Choo (2003), afirma que a construção do conhecimento não é mais uma atividade em que a organização trabalha isolada, mas o resultado da colaboração de seus membros, seja em grupos internos, seja em parceria com outras organizações.

2.3 O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

O aumento de concorrentes no mercado associado às rápidas mudanças tecnológicas, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e a maior exigência por parte dos consumidores têm

demandado das empresas agilidade, produtividade, produtos com *design* arrojado e alta qualidade que dependem necessariamente da eficiência e eficácia da empresa nesse processo.

Nesse contexto, as etapas de desenvolvimento de novos produtos tornam-se importantes para aperfeiçoar processos, produtividade e satisfazer consumidores.

A capacidade de inovar de uma empresa está associada a sua habilidade em gerenciar bem as etapas de seu desenvolvimento, que vão da descoberta de um novo conhecimento até a sua transformação em um produto comercial.

Esse estudo se apóia principalmente na definição desenvolvimento de produtos na visão de Stoffel (2007) por esse autor estar inserido dentro do segmento calçadista brasileiro.

Para Stoffel (2007), a fase de criação do calçado, consiste em duas fases principais: o desenvolvimento e a modelagem. Para esse autor, a fase de desenvolvimento do produto começa na investigação e na pesquisa de novas tendências, estilos, cores e processos produtivos pelos estilistas de criação até sua criação virar um desenho do modelo. A modelagem é o conjunto de etapas e de processos que se inicia a partir da criação de um determinado modelo e se encerra na fabricação de seu protótipo ou maquete.

Para Slack et al. (1997), o desenvolvimento de produtos é um projeto que tem como objetivo principal o de satisfazer as necessidades atuais e futuras dos consumidores.

Um adequado projeto para o desenvolvimento de produtos pode ser caracterizado pelo bom desempenho dos funcionários na confecção do produto, pela ausência de defeitos ou das perdas durante o processo e pela ausência de defeitos dos produtos quando adquiridos pelos consumidores.

Segundo Florenzano (1999), pode-se considerar que o processo e desenvolvimento de produtos fazem interface entre a empresa e o mercado, pois cabe a ele desenvolver um produto que atenda às expectativas de mercado em termos de qualidade, *time-to-market* e custo adequado. Assim o processo de desenvolvimento de produtos é tido como uma sequência de atividades interligadas em que ocorre o processo de informações e conhecimentos necessários ao desenvolvimento de um produto.

Para Clark e Fujimoto (1991), a fase do desenvolvimento de produtos é o processo a partir do qual as informações sobre o mercado são transformadas nas informações e bens necessários para a produção de um produto com fins comerciais. Esses autores apresentam um

modelo para o processo de desenvolvimento de produtos composto por 5 (cinco) etapas que facilitam seu entendimento:



Figura 3: Etapas do processo de desenvolvimento de Produtos.
Fonte: Clark e Fujimoto (1991).

Segundo Clark e Fujimoto (1991), a primeira fase de conceito, consiste na análise do mercado identificando oportunidades, traduzindo para especificações para o projeto do produto.

Entre essas especificações, deve-se observar: estilo, componentes, materiais, arranjo, aspectos técnicos, custos, investimentos, etc.

Na etapa de engenharia do produto, as informações da etapa anterior são transformadas em projetos detalhados de produtos através de desenhos, normas, protótipos e testes.

Na próxima etapa, definida como engenharia do processo, tem a função de traduzir o projeto de produto detalhado em projeto de processos. O projeto do processo deve incluir: fluxograma do processo, fluxo de materiais, pessoas envolvidas e informações referentes às ferramentas e equipamentos a serem utilizados.

Na última etapa, referente à produção piloto, destina-se a fase de fabricação do produto projetado que deve seguir as diretrizes planejadas nas etapas anteriores.

Clark e Fujimoto (1991) consideram que as atividades de pesquisa de desenvolvimento de produtos podem ser realizadas de duas formas distintas, sequencialmente ou paralelas na sua execução. A primeira, é descrita como engenharia sequencial, onde o projeto segue através de fases, sendo que uma fase termina e imediatamente começa outra, essa é a abordagem tradicional que faz pouca integração entre pessoas e atividades envolvidas no processo.

Já, uma outra abordagem, surgida nos anos 80, veio contrapor a forma tradicional com o intuito de integrar todas as etapas do desenvolvimento de produtos, a Engenharia Simultânea (ES), seu objetivo era organizar as atividades de engenharia, esse termo consiste

na execução temporal das diversas atividades de engenharia em paralelo (CLARK; WHEELWRIGHT, 1992).

A Engenharia Simultânea é uma abordagem sistemática para o desenvolvimento integrado e paralelo do projeto de um produto e os processos relacionados a ele, incluindo manufatura e suporte. Essa abordagem procura fazer com que as pessoas envolvidas no desenvolvimento considerem, desde o início, todos os elementos do ciclo de vida do produto, da concepção ao descarte, incluindo qualidade, custo, prazos e requisitos dos clientes. O conceito de Engenharia Simultânea tornou-se muito mais abrangente, podendo incluir a cooperação e o consenso entre os envolvidos no desenvolvimento, o emprego de recursos computacionais (CAD/CAE/CAM/CAPP/PDM) e a utilização de metodologias (DFx, QFD, entre outras) (PRASAD, 1996).

O gerenciamento do desenvolvimento de produtos é um processo que requer que as informações fluam com agilidade, sendo necessário que todas as partes envolvidas estejam completamente integradas, tornando assim o projeto do produto mais robusto às mudanças ocorridas em termos tecnológicos e de mercado.

Dessa maneira, a adoção de rotinas baseadas na construção de novos conhecimentos amparadas na orientação, supervisão e acompanhamento dos recursos internos e externos da organização, contribui para que as atividades de aquisição e criação do conhecimento potencializem a construção de produtos que satisfaçam os consumidores.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa adotou pressupostos teóricos que serviram de sustentação para a pesquisa. No quadro 2 é apresentado um resumo desses pressupostos, principais abordagens teóricas ou construtos e autores.

Pressupostos adotados pelo trabalho	Abordagens teóricas ou Construtos	Autores
<p>O conhecimento é um recurso estratégico e há uma relação positiva entre conhecimento e inovação.</p>	<p>RBV Gestão do Conhecimento Inovação</p>	<p>(BARNEY, 1991; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; PETERAF, 1993) (CHESBROUG, 2003; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2001; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008)</p>
<p>O processo de desenvolvimento de produtos, que concorre no quesito inovação, pode ser otimizado por meio de estratégias para a aquisição, criação e absorção do conhecimento tornando-se fonte de diferenciação e vantagem competitiva.</p>	<p>Importação e absorção de conhecimento Criação de conhecimento Desenvolvimento de produtos</p>	<p>(CLARK; FUJIMOTO, 1991; LEONARD-BARTON, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1998)</p>

Quadro 2: Pressupostos adotados pela pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, buscando-se representar a integração dos conceitos explorados, apresenta-se na figura 4 a representação do problema de pesquisa, com os objetivos específicos da pesquisa e os modelos teóricos que serviram de apoio para a interpretação e categorização dos dados obtidos na investigação do caso Bibi.

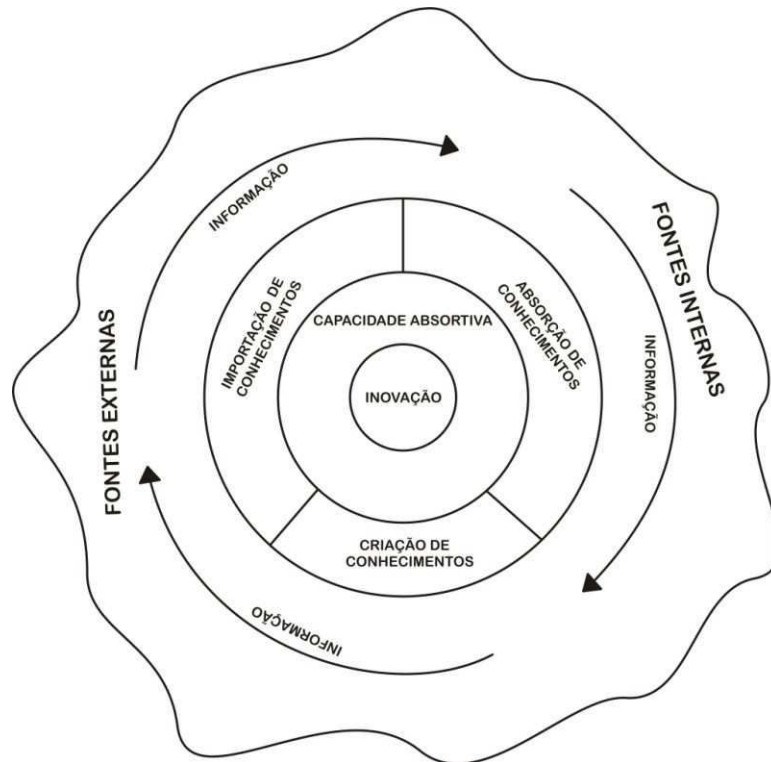


Figura 4: Síntese do esquema conceitual para análise dos dados.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa figura destaca a existência de informação disponível, propiciada por fontes internas e externas que a empresa tem o desafio de identificar, absorver, criar, transformar em conhecimento organizacional e, por fim, materializar em aspectos de *design* de produtos inovadores no processo do desenvolvimento de produtos da produção de calçados. A partir da importação, absorção e criação de conhecimentos, esses se tornam potencialmente favoráveis à construção do conceito de capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990), que é a habilidade da empresa reconhecer o valor do novo conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais, sendo crítica para a inovação.

3 MÉTODO

Nesta seção são apresentados a estratégia de pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

3.1 A ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O estudo de caso, método utilizado neste trabalho, busca esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual elas são tomadas, sendo o mais indicado para responder questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, onde o entrevistador tem pouco ou nenhum controle sobre as variáveis (YIN, 2001, 12).

A investigação do estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir, compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos e “pretende descobrir e revelar a interação entre os fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento” (YIN, 2001, p. 33).

Este trabalho se utilizou do método de estudo de caso descritivo de abordagem qualitativa, essa opção se justifica na afirmação de Yin (2001, p. 32): “um estudo de caso é 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”.

Segundo Yin (2001), as estratégias de pesquisa devem atender ao propósito do trabalho, que pode ser exploratório, descritivo ou explanatório, sem fronteiras rígidas entre esses nem necessariamente delimitação específica entre os propósitos do estudo e a estratégia de pesquisa.

Segundo Roesch (1999), o estudo de caso é mais propício para o estudo de fenômenos em profundidade, inseridos em um contexto.

O estudo de caso “único”, utilizado nesta pesquisa, por um lado tem uma grande limitação crítica, pois impossibilita a extrapolação dos resultados, mas por outro lado torna o estudo de caso uma análise depurada e aprofundada de uma situação específica. Pesquisadores que adotam o estudo de caso buscam o que é comum e o que é particular sobre um caso, o

resultado final normalmente apresenta algo único (STOUFER, 1941 apud STAKE, 1994). O caso é singular, mas tem subseções, grupos, ocasiões, concatenação de domínios – alguns tão complexos que no máximo podem ser amostrados (STAKE, 1994).

Segundo Yin (2001), a coleta de dados envolve habilidades do investigador que deve ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas, ser bom ouvinte e livre de preconceitos, ser flexível, ter noção clara das questões que estão sendo estudadas, ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

O presente estudo foi conduzido com entrevistas em profundidade e adotou-se, também, a técnica de observação participante (ROESCH, 1999, p. 248-249), na qual “o pesquisador adquire entendimento das atividades do grupo ao delas participar”. Para Yin (2001), uma das vantagens da técnica de observação participante é a possibilidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de ‘dentro’ do estudo de caso e não de um ponto de vista externo.

Na técnica de observação participante, o pesquisador não está somente olhando o que está acontecendo, mas observando com imparcialidade em busca de certos acontecimentos específicos e sua vantagem está na possibilidade do pesquisador obter a informação na ocorrência espontânea do fato (RICHARDSON, 1999).

Para a realização da observação participante, o pesquisador deve adquirir algumas habilidades e competências, tais como: ser capaz de estabelecer uma relação de confiança com os sujeitos da pesquisa; ser um bom ouvinte; ter familiaridade com as questões investigadas, com preparação teórica sobre o objeto de estudo ou situação que será observada; ter flexibilidade para se adaptar as situações inesperadas; não ter pressa de adquirir padrões ou atribuir significado aos fenômenos observados; elaborar um plano sistemático e padronizado para observação e registro dos dados; ter habilidade em aplicar instrumentos adequados para a coleta e apreensão dos dados; verificar e controlar os dados observados; e relacionar os conceitos e teorias científicas aos dados coletados (ROESCH, 1999).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item é feita a apresentação da unidade de análise e seleção do caso, bem como a coleta dos dados realizados na pesquisa.

3.2.1 A Seleção do Caso e a Unidade de Análise

A empresa em estudo é a Calçados Bibi Ltda, de Parobé, Rio Grande do Sul, que atua no segmento infantil, com foco em crianças de zero a doze anos. A empresa tem mais de 7.000 clientes no Brasil e exterior, 4 lojas próprias e 14 franqueadas no Brasil, que comercializam somente os calçados Bibi.

Segundo Filgueiras (2009), a Calçados Bibi é reconhecida no mercado brasileiro como uma empresa inovadora e que prima por padrões de qualidade e conforto, atua com marca própria no Brasil e no exterior onde exporta para 65 países. A Bibi é pioneira na fabricação de calçados infantis no Brasil, pois sua operação começou em 1949.

A escolha da Calçados Bibi não foi apenas pela reputação da empresa no que se refere ao seu perfil voltado à inovação, mas também pelo motivo do pesquisador atuar há um ano e meio na empresa na posição de Gerente Nacional de Vendas e, assim, ter acesso facilitado aos dados.

A unidade de análise, em foco no estudo, foi o setor de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento (PID) da calçados Bibi, mais especificamente a fase de criação das linhas de produtos e modelos da coleção 2010/2.

Entende-se por linhas de produtos os calçados que possuem a mesma sola ou construção e diferenciam-se das outras linhas por esse aspecto. Geralmente, cada linha de produtos tem uma ocasião de uso específica. As linhas de produtos se subdividem em modelos e cores diferentes. Os modelos dentro de cada linha variam entre si no aspecto de *design* na parte superior do calçado (cabedal), seja no material utilizado para sua confecção ou no desenho do produto. Na Bibi, normalmente cada linha de produtos possui de cinco a seis modelos.

A pesquisa desenvolveu-se em dois momentos distintos. O primeiro, com entrevistas semi-estruturadas com os principais responsáveis pela criação da coleção e, o segundo, na observação participante, quando o pesquisador participou de reunião de validação de linhas de produtos e interagiu com gerentes da Bibi, representantes comerciais, lojistas e franqueados das lojas da Bibi. Essa atividade acontece duas vezes por ano na empresa estudada.

3.2.2 A Coleta de Dados

A coleta de dados da pesquisa foram realizadas através de entrevistas semi-estruturadas e da observação participante conforme descritas a seguir:

3.2.1 As Entrevistas

As entrevistas foram conduzidas nos meses, de janeiro a maio de 2010, no período de definição da coleção primavera verão 2010. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado, que está no apêndice do trabalho, bem como com perguntas abertas, a fim de deixar o entrevistado a vontade para responder e buscar a profundidade de dados relevantes.

Os entrevistados da pesquisa foram os profissionais envolvidos diretamente na criação da coleção 2010/2: o gerente de produtos, os estilistas dos segmentos de tênis, moda, bebê e de projetos especiais e o presidente da empresa. As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração total de cinco horas e cinquenta minutos. Com a transcrição dessas obtiveram-se quarenta e sete laudas.

Os entrevistados na pesquisa estão descritos no quadro abaixo:

Entrevistados	Identificação	Data da entrevista	Tempo de gravação	Tempo de empresa	Escolaridade	Principal função
Gerente de Produtos	GP	12/01/2010	1h01min	16 anos	Cursando superior em Administração de Empresas	Gestor da área de produtos
Estilista do segmento tênis	ESTT	23/03/2010	23h34min	11 anos	Segundo Grau	Criação de modelos
Estilista do segmento moda	ESTM	13/04/2010	28h09min	6 anos	Cursando superior em Moda	Criação de modelos
Estilista do segmento bebê	ESTB	10/04/2010	28h17min	10 anos	Cursando superior em Moda	Criação de modelos
Estilista de projetos especiais	ESTPE	07/05/2010	17h26min	6 meses	Técnico de calçados	Inovação e projetos especiais
Médico da Empresa	MED	09/05/2010	1 hora	7 anos	Superior completo	Médico assistente da empresa
Presidente da empresa	PRES	10/05/2010	1 hora	32 anos	Superior completo em Contabilidade	Principal executivo

Quadro 3: Entrevistados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.3 A Observação Participante

A cada lançamento de coleção a Bibi convida os representantes comerciais, lojistas e franqueados que mais se destacam em contribuições e ideias para validar, questionar e melhorar os produtos que serão lançados na próxima coleção.

Nessa etapa do desenvolvimento de produtos, a coleção está praticamente pronta, esperando a validação e questionamentos externos para ser lançada ao mercado.

A reunião acontece durante um dia inteiro dentro da empresa Bibi, sendo que ela busca aprimorar e tirar dúvidas sobre as linhas e modelos.

O pesquisador participou dessa reunião de produtos no dia 21 de maio de 2010, bem como da reunião final de validação dos produtos realizadas somente pelos gestores da Bibi, que acontece no dia seguinte. Nesta reunião os gestores da Bibi e o presidente da empresa se reúnem para avaliar as oportunidades de melhorias sugeridas pelos participantes externos na etapa anterior e finalmente validar as definições finais dos produtos. O pesquisador participou desses dois dias de discussões como observador participante e buscou anotar detalhes que possam contribuir com os objetivos do estudo.

3.3 A ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, foi desenvolvida a análise de conteúdo. Segundo Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material. Para o pesquisador, um dos aspectos essenciais foi o emprego de categorias obtidas dos modelos teóricos descritos neste estudo. O objetivo principal dessa técnica é reduzir o material, assim os textos transcritos, a partir das entrevistas, foram parafraseados e resumidos. Dentro do possível, afirmações similares foram combinadas, expressando uma ideia única.

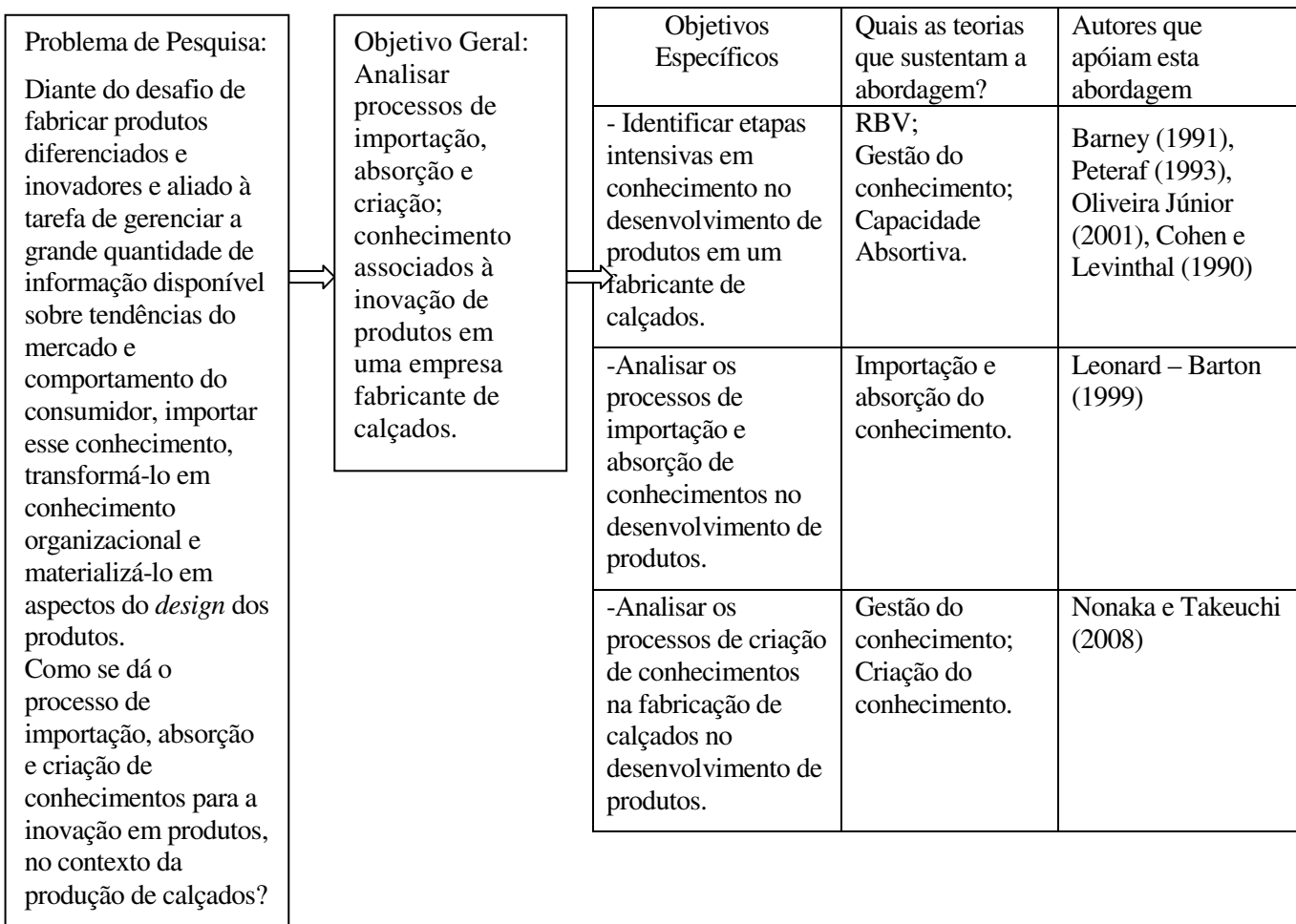
Para Bardin (1977), a análise de conteúdo, é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Segundo Bryman (1988), a triangulação é uma excelente ferramenta para a validação dos dados de uma pesquisa, pois consiste no emprego de mais de um método de pesquisa ou de mais de um tipo de dado de pesquisa. Neste estudo, houve triangulação entre os dados obtidos por meio das entrevistas e da observação participante.

Na análise para o caso, foram consideradas três categorias que se associam aos três objetivos específicos do estudo.

3.3.4 Quadro Síntese com o Desenho da Pesquisa

Nesta seção está desenhado o escopo da pesquisa com o resumo do problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos assim como os autores que sustentam os modelos teóricos do trabalho.



Quadro 4: Quadro síntese com o desenho da pesquisa
 Fonte: Elaborado pelo autor.

4 O CASO BIBI

A Bibi é uma empresa de médio porte, com faturamento anual em 2009, de 120 milhões de reais e com uma produção de 3,2 milhões de pares de calçados. A empresa passou por um processo quase falimentar na década de 80, onde devia para mais de 15 bancos, um montante de 5 milhões de reais. Hoje, rentável e estável, está presente nos cinco continentes com marca própria e em mais de 7.000 pontos espalhados pelo Brasil e exterior. (KOHLRAUSCH, 2009a).

Nessa seção é feita a descrição da empresa em estudo, o histórico da sua fundação, seu processo produtivo, inovação e a descrição do setor de pesquisa e desenvolvimento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Calçados Bibi Ltda foi fundada em 25 de abril de 1949, em Parobé, Rio Grande do Sul, pelo jovem guarda-livros, formado no Colégio São Jacó, de Novo Hamburgo, Eloy Albino Schweitzer, depois de ter trabalhado em algumas firmas da região e em Caxias do Sul, no setor de contabilidade e de vendas, resolveu instalar sua própria empresa. Com a experiência adquirida nos primeiros anos e já conhecedor do setor coureiro-calçadista, optou por uma pequena manufatura de calçados de criança. Convidou para participar da empresa seu cunhado, Alcides Saft, que já tinha bons conhecimentos do setor, pois era sócio da fábrica de calçados Saft e Schmidt, da localidade de Parobé, então pequeno distrito rural de Taquara (FUNDADOR..., 2002; KOHLRAUSCH, 2009a).

Segundo o Sr. Eloy, até aquele momento, para atender o mercado infantil, as fábricas nacionais produziam apenas miniaturas dos modelos adultos, variando somente no tamanho e não nas características. Segundo o Sr. Eloy, o nome “Bibi” foi escolhido por influência da cantora Bibi Ferreira, ele conta que: “admirava muito a arte de Procópio Ferreira e de sua filha Bibi”. Achei que o nome Bibi seria bom para nossos calçados e o batizamos com o prenome da então jovem e consagrada atriz brasileira” (KOHLRAUSCH, 2009a, p. 12).

A Bibi conta com duas unidades fabris próprias, sendo uma na cidade de Parobé/ RS, onde além da unidade fabril está a sede administrativa e, a outra unidade fabril, na cidade de Cruz das Almas/BA.

Já com a terceira geração da empresa na gestão, a Bibi é presidida desde 1986 por Marlin Kohlrausch, segunda geração da família. Assumiu a empresa numa época de muitos desafios e necessidade de fortes reestruturações da empresa. Sob efeito da euforia do Plano Cruzado, a empresa buscou recursos na rede bancária para financiar um ambicioso incremento de sua produção. Dois anos depois, estava prestes a sucumbir sob o peso das dívidas contraídas. Através de um trabalho intenso e implementação de uma nova cultura empresarial, a Bibi virou o jogo.

Hoje a empresa possui em torno de 1.400 funcionários diretos e 200 indiretos em uma terceirizada localizada em Parobé.

Com base nessa trajetória de recuperação da empresa, Kohlrausch escreveu quatro livros, que são: *Você está preparado? Semeando felicidade nas empresas do século XXI*, *Leve sua empresa ao primeiro lugar* e *O Melhor calçado para o seu filho*; todos editados pela Editora Gente. São livros que abordam de forma simples a cultura do comprometimento e conceitos de gestão praticada pela Bibi no seu dia a dia.

O foco da Bibi é o mercado nacional que responde por 80% de seu faturamento, a exportação começou na década de 1970, onde a exportação era feita através de companhias de exportação. A partir do ano de 1995, a Bibi rompeu com esse modelo e começou a exportação direta, com marca própria, inicialmente para os mercados da América do Sul e Europa. O faturamento da Bibi em 2009 chegou a R\$ 102 milhões e comercializou 3,1 milhões de pares (KOHLRAUSCH, 2009a).

Segundo Kohlrausch (2009a), a estratégia de comercialização da Bibi está alinhada com os valores da empresa que são produzir calçados de qualidade e de alto valor agregado, pois 100% da sua linha destinadas a bebês é confeccionada em couro, que possibilita a melhor transpiração do pé da criança, além disso, a empresa aposta na diferenciação e na inovação de produtos. Inovação e velocidade são os diferenciais competitivos buscados pela empresa no mercado de calçados infantis. Na coleção de inverno 2010, a empresa lançou 33 linhas de produtos com 180 modelos e mais de 1.300 combinações de cores. Para o fornecimento de seus clientes, a empresa procura trabalhar o mais próximo possível da lógica *just-in-time* com seus fornecedores e, dessa forma, oferecer flexibilidade para o cliente que pode comprar em pequenas quantidades.

Segundo Kohlrausch (2009a), a Bibi busca se posicionar mercadologicamente como uma empresa que investe em saúde, diversão e moda. Saúde contempla os conceitos de

conforto com materiais antibactericidas e antiderrapantes, principalmente com materiais em couro e com o salto de no máximo de 2 cm para uma melhor distribuição do peso da criança sobre o pé. Diversão contempla um produto que, além de sua ocasião de uso, proporciona diversão à criança e moda, sendo os produtos que despertam o desejo da criança por estar na tendência do momento.

4.2 A PRODUÇÃO DA BIBI

A produção da Calçados Bibi está concentrada em sua unidade industrial da cidade de Parobé, no Rio Grande do Sul, com capacidade produtiva de oito mil pares/dia, local também da sede administrativa da marca. Já, na cidade de Cruz das Almas, na Bahia, possui um pequeno escritório para faturamento e é a maior unidade produtiva da empresa, com capacidade de produção de dez mil pares/dia.

O processo produtivo conta com pequeno grau de terceirização. Os processos de costura, corte, chanfração e montagem final do calçado são feitos internamente, já as matrizes, navalhas e as palmilhas são desenvolvidos por terceiros. Segundo a empresa, 90% das atividades produtivas são desenvolvidas internamente.

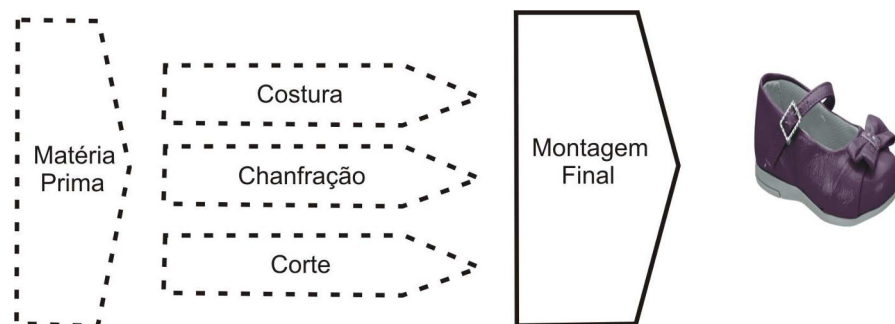


Figura 5: Processo de produção do Calçado da Calçados Bibi
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 5 representa o processo produtivo Bibi. O corte, a costura do calçado e a chanfração (montagem) são realizados internamente.

4.3 PESQUISA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NA BIBI

Segundo o gerente de produtos, a Calçados Bibi tem por premissa lançar a cada coleção pelo menos um produto que tenha o apelo de diversão, ou seja, que possa além de satisfazer o consumidor com a ocasião de uso pretendida, divertir e interagir com a criança.

Segundo os entrevistados a inovação na Bibi é perseguida diariamente, pois a empresa busca se diferenciar da concorrência com produtos de qualidade e que superem as expectativas de seus consumidores, essa visão é incentivada pelo presidente da empresa.

Essa afirmação corrobora com o comentário do presidente da empresa:

“A Bibi busca fazer diferente da concorrência, enquanto eles trabalham no preço, nós da Bibi buscamos qualidade e inovação” (PRES, em 10/05/10).

A Bibi define sua área de produtos como Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento (PID) evidenciando aí um forte viés para inovação em produtos.

Segundo o Gerente de Produtos, esse setor conta com uma equipe de 26 pessoas que assumem diferentes funções e responsabilidades. O Quadro 6 apresenta a caracterização da equipe responsável pelo PID na Bibi:

Cargo	Função	Pessoas Envolvidas
Gerente de Produtos	Responsável pela gestão da área de produtos.	1
Estilistas de criação	Responsáveis pelas pesquisas de produtos e criação dos modelos da coleção.	4
Estilistas técnicos	Responsáveis pela materialização da criação do estilista de criação e modelagem do produto.	4
Controlador de custos	Responsável pelo cálculo do custo do calçado.	1
Controlador de fichas de produção	Responsável pela formação das fichas de produtos e fotos que serão enviadas para a produção.	1
Atelier de produção	Responsáveis pelos testes de materiais e confecção de protótipos.	15

Quadro 5: Equipe de colaboradores do setor de Pesquisa e Desenvolvimento da Bibi.
Fonte: Elaborado pelo autor

O gerente de produtos tem a responsabilidade do gerenciamento de toda a área de desenvolvimento de produtos. A sua equipe conta com quatro estilistas de criação que são divididos em nichos de produtos, um estilista responsável pelo desenvolvimento do nicho bebê, outro no nicho de moda feminina, um estilista para o nicho de tênis e outro que trabalha exclusivamente em projetos especiais de inovação.

O estilista de projetos especiais tem a meta de desenvolver dois projetos inovadores a cada coleção e de pesquisar novas tecnologias e matérias para o desenvolvimento de novos produtos.

Segue um fluxo do processo de desenvolvimento de protótipos que envolvem estilistas de criação e técnicos, o ateliê de montagem, um controlador de custos e um estúdio para tirar as fotos dos produtos para serem inseridos no sistema de vendas da empresa.

Este fluxo de desenvolvimento está representado na Figura 6.

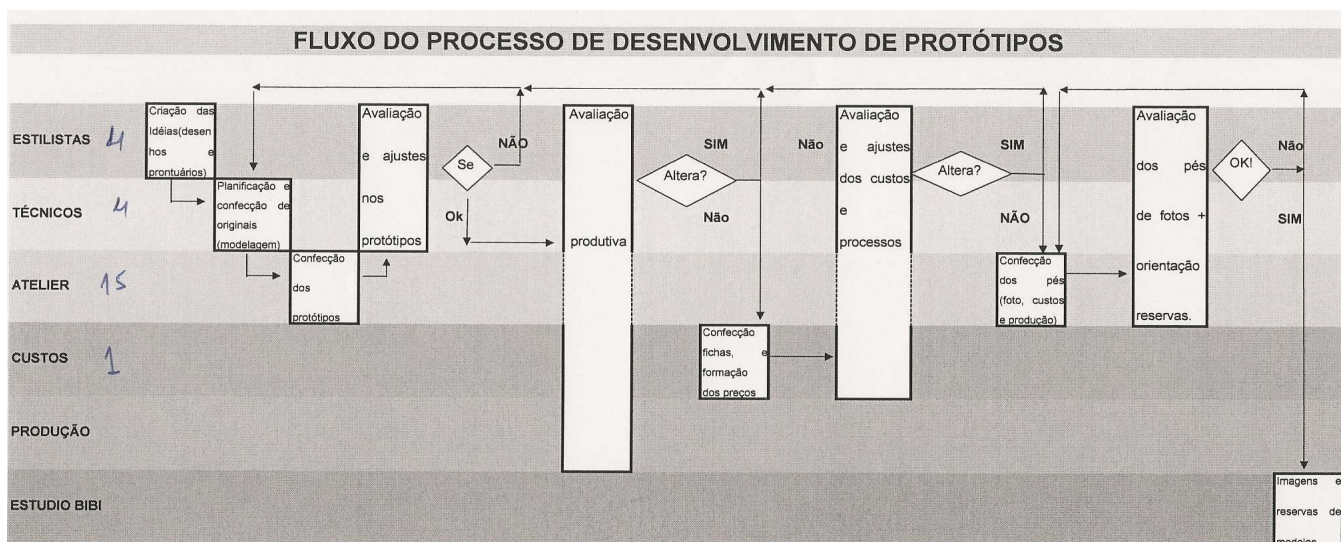


Figura 6: Fluxo de desenvolvimento de protótipos.

Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010)

O processo de criação do calçado ou desenvolvimento do protótipo é dividido em duas etapas, a do desenvolvimento do produto e o da modelagem.

O desenvolvimento do produto é criação do modelo pelo estilista, nessa etapa o estilista de criação tem a oportunidade de pesquisar dados e informações a partir de diversas fontes e criar seus modelos que serão analisados internamente pelos gestores da empresa (STOFELL, 2007).

Além disso, o “estilista orienta, desenha e projeta os modelos de calçados, usando a criatividade e técnicas específicas” (STOFFEL, 2007, p. 64).

Segundo Stoffel (2007), logo após essa fase inicia-se a modelagem do protótipo, que é o conjunto de etapas e de processos que se iniciam a partir da criação de um determinado modelo e se encerra na fabricação de seu protótipo ou maquete. Nessa etapa, os estilistas técnicos materializam o desenho do estilista de criação. Segundo Stoffel (2007), a modelagem pode ser executada de duas maneiras, na forma tradicional, que é executada manualmente com um desenho e papel e, na forma computadorizada, feita na Bibi que é executada por um sistema CAD/CAM.

Segundo Stoffel (2007), a modelagem técnica precisa estar em harmonia com os setores produtivos, com o objetivo de facilitar o sistema de produção e racionalizar os custos; as peças são extraídas do desenho, bem como o ajuste da forma, observando-se as escalas e os critérios de fabricação da empresa, como tempos de produção. Essa etapa visa amenizar perdas de matérias-primas e viabilidade da construção do modelo.

Após a modelagem dos protótipos pelos estilistas técnicos, no sistema CAD/CAM, os modelos seguem para o ateliê da empresa onde são confeccionados os protótipos e realizados os testes de produção e confecção de fichas de produção. Se, ainda, algum modelo precisar de alteração, volta para o estilista técnico fazer as alterações necessárias.

Após essa etapa, se os produtos não precisarem de alterações, os modelos seguem para o controle de custos onde são revisados os tempos necessários para a confecção de cada modelo. Se o custo do produto ficar acima do esperado pela empresa, esse modelo retorna para o estilista de criação que, juntamente com o estilista técnico, devem achar uma solução para o impasse.

Se depois dessa etapa algum modelo necessitar de alterações, esses voltam para os estilistas refazerem o modelo até chegar ao custo estipulado pela empresa.

Depois de todos os modelos passarem pela avaliação do controlador de custos da empresa, os modelos são checados mais uma vez pelo gestor da área, juntamente com os estilistas técnicos e de criação, para finalmente serem enviados ao estúdio de fotos interno da Bibi para fotografarem todos os modelos.

Essas fotos dos modelos irão compor as fichas de produção e o sistema de venda dos representantes.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo é feita a apresentação dos dados investigados, segundo as categorias de análise que acompanham os objetivos específicos do estudo.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DE ETAPAS INTENSIVAS EM CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM UM FABRICANTE DE CALÇADOS

Foi constatado que durante o desenvolvimento de produtos a empresa realiza cinco etapas intensivas em conhecimento.

O processo de desenvolvimento de produtos na Bibi segue uma dinâmica de integração entre diferentes áreas da empresa e atores externos: a área de P&D cria os produtos que são analisados pelos gestores das áreas comerciais, marketing, suprimentos, produção e acompanhadas pelo presidente da empresa, também conta com a participação de fontes externas, tais como representantes comerciais, lojistas multimarcas e franqueados da Bibi na avaliação e sugestões de mudanças nos modelos.

Esse processo é composto de cinco etapas principais que estão descritas a seguir:

- a) **etapa de criação da linha de produtos pelos estilistas** - a criação da linha de modelos acontece por nicho de mercado, bebê, tênis e moda, cada um com um estilista responsável por sua criação. Nessa etapa, os estilistas buscam informações sobre tendências de mercado, comportamento do consumidor e procuram materializar em desenhos suas ideias, eles têm liberdade para criar e montar sua proposta de linhas de produtos que serão analisadas e validadas ou não pelo gerente de produtos. Existem limites na criação do estilista, pois cada um é responsável pela criação de uma linha de produtos com no máximo seis modelos por linha. O estilista conta com aproximadamente 2 meses para concluir a criação de uma linha de produtos;
- b) **validação pelo gerente da área de produtos e pelo presidente da empresa** - depois de criar as linhas de produtos e modelos, os estilistas expõem suas ideias para o gerente de produtos. As linhas de produtos e modelos podem ser

apresentadas em formato impresso, sempre em cores ou em documento digital. Nessa apresentação, o gerente de produtos faz suas observações sobre as linhas e modelos e discute as propostas. Se houver alguma divergência de opiniões sobre os modelos ou linhas, o gerente de produtos e o presidente da empresa têm o poder de vetar alguma linha e produto e sugerir ajustes, quando necessários.

Logo após essa validação pelo gerente de produtos e pelo presidente da empresa, os modelos em documento digital seguem para a etapa de modelagem de produtos, onde finalmente são confeccionados os protótipos;

- c) validação das linhas e modelos pelos gerentes das áreas comerciais, marketing, produção e suprimentos e presidente da empresa** - essa etapa acontece na área de P&D da empresa e participam dessa atividade os gestores da Bibi, os estilistas de criação e o presidente da empresa. Sendo que cada área da empresa opina e dá sugestões sobre o design dos produtos. Segue a técnica de apresentação das linhas de produtos e modelos por ordem de nichos de produtos. Em geral, a ordem segue da seguinte maneira: primeiro os produtos do nicho bebê, logo após a linha de moda, o nicho de tênis e, finalmente, os produtos considerados como inovadores.

Foi observado que cada gestor tende a fazer sugestões que correspondem ao escopo de ação e culturas de suas áreas específicas. O gerente comercial observa que o produto, além de bonito seja comercialmente viável, de acordo com a faixa de preço de mercado. O gerente de marketing analisa os aspectos relativos ao posicionamento da marca e os atributos contidos no produto. O gerente de suprimentos dá opiniões sobre a viabilidade de materiais e fornecedores que abastecem a empresa. O gerente de produção analisa se os tempos de manufatura estão de acordo com os padrões da empresa.

O presidente da empresa, além dos aspectos descritos acima, tem sempre a palavra final quando há um impasse na definição dos modelos e linhas. Nessa etapa, se alguma oportunidade de melhoria for observada, o estilista de criação do respectivo modelo deve providenciar os ajustes necessários.

Corroborando com essa descrição o extrato de entrevista com o gerente de produtos da Bibi:

“A Bibi tem uma particularidade de trabalho que eu particularmente gosto muito, as decisões são tomadas normalmente em conjunto. [...] a gente tem uma equipe de desenvolvimento que é a parte criativa que está sempre atuando, mas o marketing participa das decisões, a área comercial, participa das definições sugerindo ideias de produtos e avaliando o que a gente fez ali. Tem também a parte de suprimento e a direção da empresa” (GP em 10/05/10).

d) avaliação e validação das linhas e modelos com pessoas externas da empresa, lojistas, representantes comerciais e franqueados - Essa reunião de avaliação e validação de produtos acontece durante um dia especificado pela Bibi, quando a empresa convida, franqueados, lojistas e representantes comerciais que mais se destacam nas contribuições para produtos, segundo a percepção do gerente comercial, presidente da empresa e gerente de produtos. Não há um critério explícito para definição das pessoas convidadas, elas são convidadas seguindo o convite do gerente comercial e o presidente da empresa.

Esse encontro acontece duas vezes por ano na sede da empresa e tem a duração de aproximadamente oito horas. Nesse encontro são discutidas as propostas de lançamentos da próxima coleção.

Pode-se exemplificar essa reunião, ocorrida em 21 de maio de 2010, para validação das linhas de produtos da coleção 2010/2, (primavera/verão) realizada da seguinte maneira:

No início da reunião é feita pelos estilistas de criação uma apresentação aos convidados da reunião sobre as tendências de cores e estilos do vestuário infantil que foram pesquisadas nos encontros de moda, propiciado pelas entidades de classe do setor calçadista.

Logo após essa apresentação os participantes externos foram separados em três grupos: representantes comerciais, lojistas e franqueados. Cada grupo teve uma hora e trinta minutos para analisar as linhas de produtos e estabelecer sua percepção qualitativa e quantitativa sobre cada linha de produtos, sobre aspectos de design, ocasião de uso, preço de venda, e viabilidade comercial. Foram feitos três espaços distintos e separados com produtos diferentes para que os grupos não participassem ao mesmo tempo da validação, obedecendo a um revezamento.

Criou-se um espaço com produtos das linhas de bebê, outro de produtos de moda feminina (sapatilhas, sandálias) e, um terceiro, com tênis e projetos especiais.

No espaço dedicado à apreciação dos produtos de bebê, participou pela Bibi, o estilista de bebê e o gerente de vendas.

No espaço dedicado à apreciação dos produtos de moda, participou pela Bibi o estilista de moda e a gerente de marketing.

No espaço dedicado à apreciação dos produtos de tênis e projetos especiais, participaram pela Bibi, o estilista de tênis, o presidente da empresa e o gerente de produtos da Bibi.

O pesquisador acompanhou o grupo de representantes comerciais.

Cada participante dos grupos recebeu uma planilha onde deveria anotar suas percepções qualitativas sobre os modelos e dar uma nota de 1 a 5 onde 1 é muito ruim, 2 ruim, 2 razoável, 3 bom e 5 muito bom.

Nessa etapa, os colaboradores da Bibi foram orientados pelo presidente da empresa a não influenciar a opinião dos convidados. No final do dia essas planilhas recolhidas e tabuladas com as notas dadas por cada participante.

Abaixo o resumo dos participantes da reunião de validação da Coleção 2010/2

Grupos de Trabalho	Participantes da Bibi	Grupos de Trabalho	Tempo de Trabalho	Método de Análise
Tênis	Estilista de tênis e estilista de projetos especiais, Presidente e gerente de produtos.	Representantes comerciais	1h30min	Qualitativa e quantitativa
Moda	Estilista e Gerente de marketing.	Lojistas multimarcas	1h30min	Qualitativa e quantitativa
Bebê	Estilista e gerente estratégica de vendas	Franqueados Bibi	1h30min	Qualitativa e quantitativa

Quadro 6: Síntese de participantes na validação da coleção 2010/2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se, nessa etapa, que cada grupo tem uma percepção de produto referente à sua região demográfica e de acordo com seu perfil de consumidores. O representante comercial tem uma forte tendência em se preocupar com o preço final do produto e a característica de seus clientes. Os lojistas multimarcas e franqueados se preocupam mais com o *design* dos produtos e ocasião de uso.

No quadro 7, apresenta-se uma amostra dos dados quantitativos coletados nesta reunião que revelam a percepção sobre alguns produtos.

Itens Avaliados	Média Representantes	Média Lojistas	Média Franqueados
Tênis Legacy	4,8	4,2	4,8
Tênis Running	4,5	4,3	4,8
Tênis Iron X	3,5	3,8	3,5
Tênis GTX	4,8	4,5	4,8
Sapatilha Anjos	4,7	4,8	4,2
Sapatilha Renascense	4	3,8	4
Bebê Afeto	3,5	3,8	3,8
Papete de couro fisiológica	4,3	4,5	4,3
Sapatilha Melody	3,5	3,2	4,6

Quadro 7: Itens avaliados por fontes externas em reunião de validação de produtos
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010).

Para avaliação das notas atribuídas aos produtos pelas fontes externas da empresa, a Bibi considera como uma nota boa, aquela acima de 4, abaixo disso, o produto em questão merece atenção especial para no sentido da decisão sobre melhorias.

Pode-se perceber, nesses dados, que a sapatilha *Melody* obteve uma nota maior, obtida pelos franqueados da Bibi e lojistas do que aquela atribuída pelos representantes. Já, de outra forma a linha de tênis *Legacy* obteve quase unanimidade em nota máxima.

O quadro 8 apresenta exemplos dos comentários das fontes externas na reunião de validação de produtos.

Itens Avaliados	Observações dos Representantes	Observações dos Lojistas	Observação dos Franqueados
Tênis Legacy	Representante 1- gostei das cores, mas precisa de mais modelos	Lojista de São Paulo: ótimo tênis, acho que o modelo de menina precisa de cores cítricas	Franqueado de Recife: muito bom, mas o tênis poderia ser mais leve um pouco
Tênis Running	Representante 2- muito bom, sem observações	Lojista de Caxias do Sul, muito bom tênis principalmente a banda de preço	Franqueado de Goiânia: muito bom, mas as mães reclamam que o tênis branco suja muito

Continua

Conclusão

Itens Avaliados	Observações dos Representantes	Observações dos Lojistas	Observação dos Franqueados
Tênis Iron X	Representante 3 – tênis muito caro e muito pesado	Lojista de Águas de Lindóia: gostei mas precisa de mais modelos	Franqueado de Recife: não gostei, pesado e caro para o consumidor
Tênis GTX	Representante 1- muito bom, ótimo	Lojista de São Paulo: o melhor tênis da Bibi	Franqueado de Curitiba: muito bom
Sapatilha Anjos	Representante 2 – precisa colocar mais laços que é o que está acontecendo no feminino	Lojista de Caxias do Sul. muito bom, gostei muito da mudança na palmilha	Franqueado de Goiânia: muito bom, pode ter mais modelos que vende bem
Sapatilha Renascense	Representante 3- melhorou muito do ano passado para cá, mas não gostamos do modelo de bico fino	Lojista de São Paulo: bom mas pode ter mais cores básicas como preto e prata que as mãe adoram	Franqueado de Recife: pode fazer até a numeração 39 que até as mães usam
Bebê Afeto	Representante 1- bom mas precisa melhorar	Lojista de Aguas de Lindóia: falta modelos para meninas na cor Pink	Franqueado de Curitiba: bom mas precisa de mais modelos de menina
Papete de couro fisiologica	Representante 2- muito bom principalmente por causa da palmilha de couro	Lojista de Caxias do Sul, eu vendo pouco este tipo de produto, mas parece bom	Franqueado de Recife: muito bom, sugiro um modelo franciscano na cor azul marinho
Sapatilha Melody	Representante 3- não gostamos, na outra coleção estava melhor, pode colocar mais pedras que tá vendendo no feminino	Lojista de São Paulo: alguns modelos estão bons, mas precisa melhorar, colocar mais pedras e strass	Franqueado de Goiânia: mais ou menos, precisaria ir até o numero 34 e colocar mais modelos

Quadro 8: Exemplos dos comentários da fontes externas na validação de produtos

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nessa reunião, os gestores da Bibi, buscam interpretar as informações descritas pelas fontes externas sobre as linhas de produtos apresentados e fazem anotações em um caderno sobre os comentários dos grupos de análise de cada linha de produtos. Essas informações são transferidas para um editor de texto em um computador e serão utilizadas na avaliação final dos gestores da empresa.

e) avaliação, validação e definições finais feitas somente pelos gerentes das áreas de produtos, marketing, comercial, produção, suprimentos e o presidente da empresa - após a avaliação com a ajuda de fontes externas, a empresa reúne mais uma vez os gestores para a uma última avaliação e definições das mudanças nos produtos que compõem a coleção. As decisões finais sobre linhas e modelos são preferencialmente tomadas fora do ambiente da empresa. Geralmente essas decisões são tomadas em uma reunião realizada em uma sala de eventos em algum hotel onde é obrigatória a presença de todos os gestores e como condição que desliguem seus celulares. Está na prática da empresa, a busca de foco para as decisões de definição final das linhas de produtos que serão enviadas ao mercado.

A reunião especificamente observada para a coleta de dados desse estudo foi realizada um dia após a reunião de validação com fontes externas, teve duração de 8 horas, com duas horas de intervalo para o almoço e ocorreu em um hotel de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul (Brasil).

Durante essa reunião, todos os dados qualitativos e quantitativos coletados na etapa anterior foram sistematizados, organizados em um documento impresso e distribuídos para serem analisados pelos gerentes do comercial, do marketing, da produção, dos produtos; pelos estilistas e o presidente da empresa para, finalmente, validar as linhas e modelos para a próxima coleção.

Nessa etapa, cada linha de produtos é apresentada pelos estilistas de criação e analisada pelos gestores da Bibi onde são avaliadas as sugestões de melhorias das fontes externas que contribuíram na etapa anterior. Foi observado que, quando uma sugestão de melhoria é unânime por todos os grupos de validação externa e gestores da Bibi, essa alteração, geralmente, é aceita pelo presidente da empresa e é efetivada a melhoria.

Depois dos ajustes definidos a coleção é finalmente validada, são produzidas as fichas de produção de cada modelo que, finalmente, são enviadas para a produção e posteriormente para as vendas.

O processo de lançamento de coleções da Bibi acontece duas vezes por ano para as coleções primavera/verão e outono/inverno.

Entre as duas coleções a empresa lança alguns modelos para reforçar a coleção vigente, esses reforços servem como argumento de vendas dos representantes comerciais para os lojistas que demandam novidades e geralmente acontecem dois meses após o lançamento formal da coleção. O processo de desenvolvimento de produtos nestes reforços de linhas de produtos é semelhante ao da coleção formal, mas com a diferença de que as fontes externas não participam da validação dos produtos, apenas os estilistas, gestores e o presidente da empresa.

Constatou-se que na produção de calçados, a Bibi tem um processo bem definido para o desenvolvimento de produtos, bem como possui ferramentas de gestão que auxiliam este processo.

A seguir um resumo das cinco etapas intensivas em conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos da Bibi:

1- A criação da linha de produtos e modelos pelos estilistas de cada nicho, (bebê moda e tênis).
2- Validação pelo gerente da área de produtos e pelo presidente da empresa.
3- Validação das linhas e modelos pelos gerentes das áreas comerciais, marketing, produção e suprimentos e pelo presidente da empresa.
4- Avaliação e validação das linhas e modelos com pessoas externas da empresa, lojistas, representantes e franqueados.
5- Avaliação, validação e definições finais feitas pelos gerentes das áreas de marketing, comercial, produção, suprimentos e presidente da empresa.

Quadro 9: Etapas de desenvolvimento de produtos da Calçados Bibi

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Observou-se que, no processo de desenvolvimento de produtos na Bibi, dados e informações sobre tendências da moda e comportamento do consumidor são buscados pelos estilistas de criação e pelo gerente de produtos, bem como pelo próprio presidente da empresa e demais gestores em diferentes fontes. Os estilistas acessam diferentes sítios da *internet* (*blogs* especializados), que expressam tendências da moda feminina adulta e da moda esportiva. Outras fontes de dados para os estilistas são os fóruns de inovação que a Bibi realiza com médicos, publicitários e gestores da empresa, bem como fóruns proporcionados por entidades empresariais que apóiam o setor calçadista na região de inserção da Bibi. Essas entidades são ASSINTECAL, ABLAC e IBTEC que promovem palestras sobre tendências da moda e da tecnologia para o setor. Ainda, a empresa realiza pesquisa sobre o comportamento do consumidor, por meio de uma consultoria especializada que promove grupos de foco com consumidores, mães e crianças, que são observados pelos estilistas.

Já, o presidente da empresa e demais gestores, realizam pesquisa em campo através de visitas que são documentadas com fotografias no varejo, tanto no Brasil, bem como na Europa, China e Estados Unidos.

Segundo a estilista do nicho moda, as tendências da moda do calçado feminino adulto tem como a *internet* e os *blogs* especializados são suas principais fontes de dados e informação. O seguinte extrato de entrevista expressa essa observação:

“Mais especificamente é na internet, daí dentro da internet tem vários segmentos e vários lugares onde eu posso pesquisar. Têm os sites que a gente assina que é importante por que já vêm as informações prontas [...], por que outras pessoas fazem pra ti e estão todo o tempo pesquisando moda [...] Tem a UseFashion (www.usefashion.com), [...] a Style.com (www.style.com) [...] e, fora isso, eu te diria que 50% são esses sites e, os outros, 50% são blogs, porque hoje muita gente tem blog, e muita gente que é só consumidor, mas tem muita informação legal, eu pesquisei muito em blogs [...]” (ESTM em 13/04/10).

Corroborando com essa visão, o comentário da estilista do nicho bebê:

“A gente olha muito as tendências da Assintecal, que sempre tem os fóruns de inspiração, que a gente confia bastante [porque] eles têm acertado no que eles falam” (ESTB em 10/04/10).

Para a estilista do nicho moda, o segmento infantil segue a tendência da moda do calçado feminina adulta:

“[...] acontece assim, tudo no feminino primeiro para depois migrar para o infantil. Normalmente a criança quer imitar a mãe, quer o que a mãe usa. [...] O nosso nicho infantil segue muito o adulto, tem que deixar acontecer no adulto primeiro pra depois vir pro infantil, se tu lançar no infantil primeiro a mãe não assimila aquilo, ela precisa se ver usando primeiro” (ESTM em 13/04/10).

Na visão do gerente de produtos da empresa, os fornecedores para as marcas de calçados adultas femininas são fontes de boas referências de pesquisa, conforme comentário na entrevista:

“Na tendência de moda a gente precisa estar junto, praticamente junto, com o feminino, por isso, que a gente depende de estar muito atento nos movimentos do mercado; já a questão dos fornecedores, a gente pega estrategicamente os fornecedores que fornecem para as marcas femininas” (GP em 12/01/10).

Agora, para o estilista do nicho tênis, sua forma de aquisição de dados e informações difere do nicho moda, assim como as fontes de pesquisas e do consumidor final, nesse nicho a influência das marcas consagradas esportivas e filmes da moda se intensificam. Essa visão é percebida no extrato da entrevista:

“Um calçado, que nem GT-X, ele vem de uma ideia, que tu estás pesquisando, vai vendo tendência, olha todas as marcas esportivas, vê o que eles estão fazendo, pra ti ter uma noção da coisa. [...] daí tu consegues jogar uma coisinha mudar um pouquinho [...] adapta com o filme do Transformers, do Homem-Aranha, do Batman” (ESTT em 23/03/10).

Na visão do estilista de projetos especiais, suas fontes de pesquisa acontecem por meio da *internet* e das lojas de brinquedos:

“Tem na internet que é muito mais rápido e tu estás abastecido toda hora com coisas novas, [...] este projetinho que nós estamos trabalhando para lançar com o skate, eu estava na loja de brinquedos e olhei para aquilo e coloquei a mão nele para pegar e acabei largando, daí eu saí e a intuição veio e disse: Mas eu tenho que levar aquilo! Fui lá e peguei aquele skatezinho e cheguei aqui tirei os assessórios, rodinha e tal, e tirei fora e fiquei com aquele skate na mão e imaginei um tênis street e imaginei a mochila que os skatistas usam pra carregar o skate, então eu imaginei que um tênis street, uma mochilinha com um skate do lado” (ESTPE em 07/05/10).

Para a estilista de moda os fornecedores são boas fontes de pesquisa, revelado no extrato de sua entrevista:

“O fornecedor é uma fonte muito boa, por que eles têm que pesquisar até antes da gente o que está acontecendo, eles trazem pesquisa, fotos do que eles tiram e até a cartela de cores a gente pede para eles também” (ESTM em 13/04/10)

Para a estilista de moda, o calçado que ela cria precisa estar em harmonia com as peças de roupa da estação, ou seja, ela identifica que o calçado é um complemento da roupa e, por isso, pesquisa em sites de moda adulta o que está acontecendo no vestuário adulto. Se a tendência de moda do vestuário estiver em uma novela de grande audiência na televisão, a estilista de moda está atenta para criar um modelo com o apelo da moda, corrobora com essa visão o comentário extraído da entrevista:

“Consideramos bastante a parte do vestuário também, principalmente, em cores, que é muito importante. Porque o vestuário é muito mais rápido que o calçado, a moda de verão já está praticamente pronta e agora que a gente está construindo o calçado, [porque] o calçado é um acessório do vestuário, então o vestuário, lança a moda primeiro, ele identifica primeiro.”

“Se estiver na novela das oito, melhor ainda [...] como, por exemplo, na novela o Caminho das Índias, da Globo, todo mundo lançou aquilo ali, isso é moda, quase de A a Z, então também é uma fonte de pesquisa que nós temos que saber e o que está acontecendo no mercado” (ESTM em 13/04/10).

Foi constatado nas entrevistas que a empresa realiza fóruns de inovação com fontes externas para propiciar o lançamento de um produto inovador no mercado. Segundo o gerente de produtos, esse fórum é realizado uma vez por ano e a empresa convida pessoas do segmento do calçado e de outros setores como publicitários e médicos:

“A gente já fez fóruns de inovação com representantes comerciais, lojistas, médicos, nós já fizemos com fornecedores, com pessoal do marketing, [...] a gente sempre convida pessoas de outras áreas” (GP em 12/01/10).

Segundo as entrevistas realizadas, segue uma síntese das principais fontes da pesquisa para produtos de Calçados Bibi.

Internet - <i>blogs</i> , sites especializados em moda e comportamento do consumidor.
Varejo - visita às lojas conceituadas no Brasil e no exterior.
Lojas de brinquedos - principalmente para o estilista de projetos especiais, onde ele procura novas tecnologias que possam ser adaptadas para o calçado.
Calçado feminino adulto - a tendência da moda feminina adulta influencia a criação dos estilistas de moda.
Marcas esportivas - as marcas esportivas consagradas inspiram a criação dos modelos infantis.
Fóruns de inovação internos - a Bibi realiza fóruns de inovação com médicos, publicitários, gerentes, para o desenvolvimento de novos produtos.
Fóruns de inovação externos - Assintecal (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos).
Feiras - Couromoda, Francal no Brasil e feiras internacionais como Garda na Itália.
Concorrência - pesquisa sobre comportamento da concorrência.
Fornecedores - estes auxiliam na tendência dos materiais usados pelos fabricantes femininos,
Vestuário Adulto - os estilistas buscam que o sapato seja um complemento da roupa, e por isto deve estar em harmonia no visual.

Quadro 10: Fontes de pesquisa para produtos da Calçados Bibi.
Fonte: Elaborado pelo Autor

5.3 PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Para a descrição de processos de criação de conhecimento, o pesquisador teve como fonte o relato dos entrevistados sobre diferentes situações de interação entre gestores da Bibi e clientes, das quais emergiram sugestões relacionadas às melhorias no *design* dos produtos, bem como ideias de novos produtos e processos no desenvolvimento de produtos. As sugestões descritas nessa seção converteram-se em mudanças adotadas pela empresa. Algumas dessas situações são mais formais e outras informais.

Consideram-se como situações formais os fóruns criados por entidades que apóiam a indústria calçadista e Universidades, bem como as situações que já estão instituídas nas práticas da empresa, como a reunião de validação de produtos com lojistas, franqueados e representantes comerciais; fóruns realizados com médicos e publicitários da área de marketing da empresa.

Consideram-se como situações informais de interação, aquelas que ocorrem durante feiras de negócios, visitas comerciais realizadas por representantes de vendas aos lojistas que repassam informações aos gestores da Bibi, na visita do varejo brasileiro, norte-americano, europeu e no comportamento dos consumidores adulto e infantil.

As sugestões de melhorias e de novos produtos propiciadas por fontes externas e internas que, posteriormente, se transformaram em inovações efetivas, podem ser observadas no *design* de produtos sob os aspectos de moda, diversão e conforto.

A seguir, apresentam-se alguns exemplos de sugestões de melhorias de produtos dadas por fontes externas, bem como ideias de novos produtos desenvolvidas pela própria empresa que a empresa adotou posteriormente.

5.3.1 Melhorias Observadas sob o Aspecto De Moda

Durante a reunião de validação de produtos da Bibi, a lojista da cidade de Águas de Lindóia, no interior Paulista, possui uma loja que comercializa somente calçado infantil. Ela solicitou que fossem disponibilizados mais modelos básicos nas sapatilhas para crianças até 3 anos, com uma ou duas cores apenas, sem muitos detalhes, pois, segundo ela, seu público tem um perfil mais eletrizado e deseja modelos que possam facilmente combinar com o vestuário.

Em contraposição, nessa mesma reunião, o lojista de Caxias do Sul, que possui uma sapataria tradicional onde comercializa calçado para homens, mulheres e crianças, sugeriu que o calçado de criança deve ter brilho, pois a criança e a mãe se encantam com produtos mais chamativos na vitrine.

Diante dessas posições opostas a empresa foi estimulada a buscar um equilíbrio na coleção, que deve contemplar os dois tipos de produtos.

Um lojista da cidade de Feira de Santana, na Bahia, durante a feira da Couromoda 2009, solicitou que a sandália para meninas tivesse alguns modelos em verniz preto, pois achou o modelo de cor preta da Bibi muito “pálido”.

Uma lojista de São Paulo, sugeriu na feira Couromoda em 2006, que a Bibi não colocasse o nome da Bibi nos tênis direcionados para as crianças acima de 6 anos (numeração do calçado de 32 ao 39), pois esse tipo de consumidor não quer estar vinculado à uma marca infantil. A partir dessa solicitação, todos os tênis esportivos da Bibi, da numeração de 32 ao 39, trazem somente com o logo da Bibi, sem a nomenclatura Bibi.

Um lojista do Rio Grande do Sul, em uma visita comercial em 2010, sugeriu que os tênis esportivos tivessem cores mais vivas como *pink*, amarelo e rosa, pois estava na moda entre os adultos e, isso, poderia dar certo no infantil.

5.3.2 Melhorias Observadas sob o Aspecto Conforto

Em 2008, a partir de fórum realizado com quatro médicos, a Bibi envolveu-se em uma pesquisa dedicada à investigação do conforto do calçado, buscando desenvolver um calçado ideal para as crianças (KOHLRAUSCH, 2009b).

A partir desse estudo, foi desenvolvida uma tecnologia exclusiva no segmento infantil, dentro do conceito de calçados fisiológicos. Os calçados fisiológicos, segundo Ravaglia ([2010]) enquadram-se em uma categoria de calçados que respeitam algumas premissas básicas como a de serem fabricados com produtos naturais, como o couro, e possuírem poucas costuras, ter palmilha plana e provocarem estímulos sensoriais positivos aos pés das crianças.

Segundo o médico da empresa, que participou desse projeto, a tecnologia Fisioflex está alicerçada em quatro conceitos principais:

- a) postura sadia - contribui para o desenvolvimento correto da postura da criança;
- b) mais estímulo - estimular as terminações nervosas do pé; ativa as funções neurológicas e a percepção sensorial;
- c) base segura - a base do corpo, o pé, se desenvolve de forma livre e saudável, além de ativar as funções neurológicas;
- d) correto desenvolvimento - contribui para a correta formação das pernas.

As Figuras 7, 8 e 9 representam a palmilha desenvolvida pela Calçados Bibi.

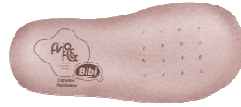


Figura 7: Parte superior da palmilha Fisioflex
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010)



Figura 8: Parte lateral da palmilha Fisioflex.
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010)

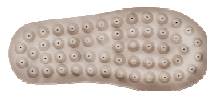


Figura 9: Parte inferior da palmilha Fisioflex
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010)

Nesse contexto, percebe-se a criação da tecnologia Fisioflex através do depoimento do gerente de produtos da empresa:

“A Bibi queria desenvolver no mercado um tênis que os médicos recomendassem um tênis que faça bem para a criança, seria uma inovação, que não tivesse no mercado [...] então, a gente teve a ideia de fazer um fórum com um grupo de médicos e daí surgiu um médico lá no meio e falou “ a Bibi é anatômico, eu vejo que todo mundo hoje está falando em anatomia, até confunde esse negócio de anatômico e porque vocês não são calçados fisiológicos? [...] daí saiu a ideia do produto, então desenvolvemos o Fisioflex, [...] passamos a falar que a Bibi é calçados fisiológicos a partir de agora, mudamos todo o posicionamento desse produto, evoluímos para o fisiológico” (GP em 12/01/10).

5.3.3 Melhorias Observadas sob o Aspecto Diversão

No ano de 2003, em uma feira de negócios do setor, um representante comercial da Bibi que comercializa os produtos na cidade de Salvador sugeriu uma melhoria nos tênis que possuem luzes no solado e que são acionadas por contato da sola do tênis com outra superfície. Ele notou que quando o tênis estava ainda dentro da embalagem, as luzes eram acionadas no contato lateral do tênis com a caixa de sapato. A partir dessa observação, ele solicitou para o gerente de produtos que apresentasse uma solução técnica que evitasse o acionamento dentro da embalagem, a fim de evitar o desgaste antes da venda.

Depois dessa constatação, a empresa desenvolveu um sistema elétrico junto com seu fornecedor, para que a luz acenda somente quando o tênis bata com a base do tênis no chão. Essa melhoria visa estender a vida útil da bateria das luzes do tênis.

5.3.4 Ideias de Novos Produtos

A Bibi realizou em 2009, um fórum de inovação com os gestores da Bibi e publicitários da área de marketing que prestam serviços para a empresa.

Esse fórum aconteceu no dia 10 de dezembro de 2009 e foi realizado em um hotel, localizado na cidade de Igrejinha no Rio Grande do Sul, Brasil. Nessa reunião, participaram os estilistas da Bibi, gerentes de produtos, comercial, marketing, suprimentos, produção e o presidente da empresa e foram convidados cinco publicitários da agência de marketing que presta serviços para a Bibi, totalizando quinze pessoas.

Essa reunião teve a duração de 8 horas, sendo que 2 horas foram reservadas para uma pausa para o almoço.

A reunião foi conduzida pelo gerente de produtos da Bibi e organizou cinco grupos de três pessoas, mesclando colaboradores da empresa com os publicitários. Os grupos de trabalho tinham o desafio de dar ideias para lançamento de produtos inovadores para o ano seguinte.

Nessa reunião foram coletadas aproximadamente 10 ideias de produtos e as duas melhores na opinião da empresa tiveram seu lançamento em 2010.

A primeira ideia foi a do tênis chocolate com cheiro de chocolate no solado, alusivo à Páscoa:



Figura 10: Tênis chocolate.
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010)

A ideia desse tênis foi trazida por um dos publicitários que estavam presentes ao encontro, esse tênis foi desenvolvido, em 2010 para a Páscoa, sendo um produto exclusivo para as lojas franqueadas da Bibi.

A segunda ideia foi da Sapatilha Bibi *By My*, lançada com apelo à interatividade com a criança e a possibilidade de personalizar o calçado. Essa ideia foi construída em um grupo de trabalho que estavam presentes a estilista de moda da Bibi, a gerente de marketing e um publicitário que presta serviços de marketing para a Bibi.

A partir dessa ideia, foram feitos vários desenhos e alternativas que culminaram em uma sapatilha que a criança pudesse usar com ou sem adesivos e que fosse possível personalizar de acordo com o gosto da criança.



Figura 11: Sapatilha Bibi *By My*.
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010).

Outra ideia que se transformou em um produto divertido foi idealizada durante a visita do gerente de produtos da Bibi aos Estados Unidos, onde ele percebeu que alguns adultos brincavam com calçados que tinha saltadores na sua sola e isto proporcionava uma diversão para os adultos.

A partir dessa ideia foi desenvolvido o *Big Jump* que é um tênis que vem com uma plataforma de pulo, sendo encaixada no solado e faz com que a criança pule.



Figura 12: Tênis *Big Jump*.
Fonte Calçados Bibi Ltda (2010).

Segundo o gerente de produtos, o apelo de tênis divertido veio a partir dos representantes comerciais, pois segundo eles a concorrência vendia muito bem produtos com brindes que acompanham o calçado. A Bibi, por sua vez, buscou se diferenciar da concorrência e em vez de comercializar um calçado e um brinde, resolveu produzir um calçado que contivesse o atributo diversão.

Corroborar com essa visão o extrato da entrevista com o gerente de produtos:

“Isso foi meio que uma coisa que foi transformando através do marketing, desde os representantes, o mercado nos questionando, porque a Bibi não coloca brinde?”. Nesse meio tempo, a gente pensou que precisava fazer alguma coisa diferente e o brinde era entendido como diversão. Nesse foco a gente chegou à conclusão que tinha que fazer um produto diferente [...] então, vamos botar a diversão no produto, porque daí não fica atrelado a brinde e eu trabalho uma linha diferenciada” (GP em 12/01/10).

Nesse contexto foi desenvolvido pelo estilista de criação do nicho tênis, o tênis *Racing* inspirado em automóvel e o tênis Bibi *Beats*, que possui um rádio acoplado na parte superior do tênis.



Figura 13: Tênis *Racing*.
Fonte Calçados Bibi Ltda (2010)

O Bibi Beats, que é um tênis com um rádio acoplado ao cabedal.



Figura 14:Tênis Bibi Beats .
Fonte: Calçados Bibi Ltda (2010)

Esse tênis, lançado em 2005, segundo o gerente de produtos foi um fracasso de vendas, pois o rádio acoplado no calçado teve muitos problemas técnicos, segundo ele, a criança adorou o produto mas ele tinha dificuldades de funcionamento.

Foi constatado que a Bibi possui um canal de comunicação aberto com lojistas, representantes comerciais e franqueados e procura desenvolver produtos para satisfazer seus clientes. Foi também observado que muitas das solicitações reivindicadas por fontes externas não foram aceitas por não estarem de acordo com os valores da empresa, como por exemplo, o de fazer sandálias com saltos acima de 2cm, pois segundo o médico da empresa, este tipo de salto pode provocar lesões na coluna das crianças e na fabricação de calçados com materiais sintéticos que prejudicam a transpiração dos pés. Contribui com esta afirmação o comentário do gerente de produtos extraído da entrevista:

“A gente precisa entender todos os lados, eu preciso interpretar a solicitação dos clientes e entender o que é valor para marca, [...] daí vou interpretar para o infantil, [...] tem que saber o que o consumidor da Bibi espera da empresa [...] se eu começar a fazer produtos com sintéticos, a Bibi vai perder mercado. [Por este motivo] é importante preservar todos os valores da marca com produtos em couro e de qualidade” (GP em 12/01/10).

5.4 LIMITAÇÕES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA BIBI

Foi observado que durante o fórum de validação das linhas de produtos por lojistas, representantes e franqueados, eventualmente foi exercida a influencia de um estilista sobre sua criação. Exemplo: comentário da estilista antes de mostrar o modelo para avaliação:

“Olha que lindinho este modelo!” esta afirmação pode influenciar na avaliação qualitativa e quantitativa da linha de produtos na percepção dos participantes externos.

Foi constatada a dificuldade do estilista e do gerente de produtos em aceitar um *feedback* negativo sobre um produto, esta atitude pode bloquear outras contribuições no processo de construção de ideias.

A amostragem realizada com fontes externas no fórum de validação de produtos é pequena e não permitem generalizações, pois geralmente os participantes retratam suas experiências que são regionais.

Embora as informações vindas de fontes externas sejam importantes para a empresa, ela tem ciência de que elas não são garantia de vendas pois o consumidor final é que vai realmente validar a coleção na hora da compra.

6 DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, é realizada a discussão dos dados apresentados no capítulo anterior com vistas ao entendimento dos objetivos específicos do estudo, amparada pelas abordagens teóricas que sustentam a pesquisa.

6.1 IMPORTAÇÃO E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO

Identificou-se que a importação e a absorção de conhecimento na produção de calçados na Bibi ocorrem em diferentes etapas do desenvolvimento de produtos.

Na primeira etapa, de criação das linhas de produtos, os estilistas têm a necessidade de realizar pesquisas sobre tendências de moda, estilos e comportamentos do consumidor a partir de diversas fontes, tais como *internet*, fóruns de moda e estilos, fornecedores, clientes e gestores internos. Essa diversidade de fontes de informação requer que o estilista filtre as informações, interprete para o posicionamento de mercado da Bibi e desenvolva uma linha de produtos que satisfaça os consumidores infantis.

Essa atividade é descrita por Leonard-Barton (1998), como a capacidade de absorção da empresa que está associada à capacidade de identificar, acessar e usar a tecnologia a partir de uma ampla variedade de fontes. Complementa que a atividade de importação de saber começa pela identificação de deficiências nas aptidões estratégicas, ou seja, no conhecimento que é importante, mas não é familiar à empresa.

Outro ponto que se destaca relativo à importação de conhecimento é que a empresa contratou há cerca de seis meses um estilista para trabalhar exclusivamente com projetos especiais de inovação. Esse profissional, que foi entrevistado na pesquisa, desempenha a função de pesquisar novas tecnologias no mercado e de desenvolver novos produtos inovadores.

Segundo Leonard-Barton (1998), esse profissional pode desempenhar o papel de “sentinela tecnológico da empresa” que tem o objetivo de ser um “atravessador de fronteiras do saber”, esse cargo na empresa “visa possibilitar a absorção de conhecimentos como forma de combater as limitações estratégicas da empresa, que são: estimular a inventiva faculdade

de fazer acidentalmente descobertas felizes e inesperadas; confrontar trajetórias tecnológicas de vetor e velocidade com os concorrentes”.

Em síntese, verifica-se que o acesso às fontes de dados e informação é necessário para sua conversão em importação e absorção do conhecimento. Além disso, com a mobilização do “sentinela tecnológico” visando à melhoria nas etapas do desenvolvimento de produtos na fabricação de calçados, pode propiciar cada vez mais produtos inovadores na Bibi.

6.2 CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

A discussão dos dados deste item é observada no modelo teórico da “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi (2008), a partir dos quatro modos de conversão do conhecimento, que são a socialização, a externalização, a combinação e a internalização que foram observadas nas cinco etapas do desenvolvimento de produtos da empresa.

A socialização (tácito para tácito) foi observada nas cinco etapas do desenvolvimento de produtos, a partir dos comentários sobre a viabilidade comercial das linhas de produtos, entre colegas do setor de P&D e dos gestores das áreas com os participantes dos grupos de discussão de produtos.

Por exemplo, na reunião de validação de produtos por fontes externas (etapa 4), foram observados vários comentários entre as fontes externas sobre detalhes de determinados produtos, tais como laços, flores ou pedras, não estava de acordo com o visual do produto e, segundo suas percepções, teriam pouca aceitação no mercado. Sendo que essas fontes não sabiam explicar com clareza o que realmente percebiam sobre determinado produto, mas sabiam que não haviam gostado.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização é uma forma limitada de criação do conhecimento, pois esse conhecimento precisa ser explicitado para as outras áreas da empresa.

A externalização (tácito para o explícito) foi observada na etapa 5, do desenvolvimento de produtos, onde ocorreu a divulgação pelos estilistas das sugestões de melhorias solicitadas pelas fontes externas. Também foram tabuladas em um editor de texto, distribuídas e analisadas pelos gestores da Bibi, onde aconteceu a argumentação contra ou a favor a cerca das observações.

Nessa etapa, foi observada a utilização de metáforas como, por exemplo, a gerente de marketing, observou um determinado modelo e disse: “isto não tem cara de Bibi, parece produto paraguaio.” Para Nonaka e Takeuchi (2008), metáforas podem estimular os indivíduos a articular suas perspectivas e a revelar seu conhecimento tácito para o grupo.

A combinação (explícito para explícito) foi observada na etapa 5, do desenvolvimento de produtos, na troca de relatórios por *e-mail* entre os gestores com relatórios referentes às mudanças sugeridas por fontes externas, na etapa 4. A partir dessa reunião de validação de produtos pelos gerentes, posteriormente foi encaminhada para os estilistas técnicos as definições de mudanças nos produtos, pois esses não participaram da reunião.

A internalização (explícito para tácito) o “aprender fazendo”, foi observado na etapa 5, do desenvolvimento de produtos, na forma de modelos mentais criados na discussão entre os gestores da Bibi sobre a viabilidade comercial das linhas de produtos.

Cada área da empresa, representada por seu gerente, argumenta a viabilidade do modelo com base na experiência adquirida. Quando há divergência de opiniões entre os gerentes da empresa sobre uma linha de produtos ou modelos e não há unanimidade, o presidente da empresa dá a palavra final sobre qual modelo merece ajustes e quais modelos permanecem inalterados.

Após as definições finais, as linhas de produtos e modelos seguem para os ajustes técnicos necessários e, posteriormente, para a produção.

Pode-se constatar que os ajustes finais nas linhas de produtos definidos pela empresa, na etapa 5, do desenvolvimento de produtos foram acatados pela empresa. Surgiram a partir de sugestões das fontes externas que participaram da etapa anterior, de validação dos produtos por fontes externas, que foram combinados com a experiência dos gestores da Bibi e se traduziram na mudança efetiva do produto. Processo esse descrito por Nonaka e Takeuchi (2008) na espiral do conhecimento nos quatro modos de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização) que se propagam através dos quatro diferentes níveis de agregação social: o indivíduo, o grupo, a organização e a interorganização.

Ao se analisar o desenvolvimento de produtos da calçados Bibi, sob a lente teórica da visão baseada em recursos e, especificamente, considerando-se o conhecimento como um recurso estratégico. Com isso, pode-se concluir que, a Bibi desenvolveu uma dinâmica de interação e integração entre os saberes dos gestores e das áreas da empresa, bem como de fontes externas, tais como médicos, lojistas, representantes e franqueados para a criação de

produtos. Essa dinâmica constitui-se como capacidade da empresa e que talvez seja de difícil imitação pela concorrência.

6.3 ESPAÇOS DE INTERAÇÃO

Com relação aos espaços de interação ou “ba’s”, expressão cunhada por Nonaka e Takeuchi (2008), são espaços dedicados ao processo de criação de conhecimento onde as pessoas aprendem em conjunto e observados de maneira formal e informal.

Formalmente em três momentos bem definidos:

- a) nas reuniões de validação das linhas de produtos entre os gestores da Bibi, representantes comerciais, lojistas multimarcas e franqueados da Bibi;
- b) no fórum de inovação com médicos que acabou sendo o embrião da ideia do desenvolvimento da tecnologia Fisioflex;
- c) no fórum de inovação com gestores da Bibi e publicitários que proporcionaram ideias de novos produtos;

Informalmente detectado principalmente:

- a) nas feiras de negócios do setor que se insere a empresa e nas visitas comerciais realizada pelos gestores junto aos clientes como franqueados e lojistas multimarcas.

Nesses momentos, formais e informais, propicia-se a discussão sobre produtos que podem emergir para a criação de conhecimento.

6.4 INOVAÇÃO EM PRODUTOS

Com relação à inovação em produtos o pesquisador constatou que o processo de desenvolvimento da tecnologia Fisioflex, que teve início em um fórum propiciado pela Bibi, juntamente com um grupo de médicos, pode ser analisado, a partir do modelo teórico da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal, (1990). A partir de um conhecimento prévio da

empresa e da *expertise* de seus colaboradores, agregou-se conhecimento externo dos médicos, propiciando a inovação com fins comerciais.

No tocante aos fóruns de inovação realizados pela empresa com publicitários e médicos, esses têm propiciado a inovação em produtos, principalmente em produtos com apelo à diversão e conforto. Esses fóruns podem ser considerados como uma iniciativa à inovação aberta, conforme as abordagens de Chesbrough (2003), no desenvolvimento de produtos.

Percebe-se que, no tocante ao desenvolvimento de produtos inovadores, a Bibi tem um comprometimento com o mercado para o lançamento de pelo menos um produto inovador por coleção. Essa afirmação vai ao encontro da abordagem de Florenzano (1999), que afirma que o processo de desenvolvimento de produtos faz interface entre a empresa e o mercado, pois cabe a ele desenvolver um produto que atenda às expectativas dos consumidores em termos de qualidade, *time-to-market* e custo adequado.

7 CONCLUSÕES

Com base na fundamentação teórica deste estudo, considerando os resultados obtidos na aplicação do estudo de caso descrito, que teve o objetivo de analisar os processos da importação e a criação de conhecimento associado à inovação de produtos na produção de calçados, é permitido referendar a importância relativa à gestão do conhecimento como fonte geradora de vantagem competitiva.

São apresentadas, a seguir, as conclusões da pesquisa conforme os objetivos específicos propostos, bem como as limitações do estudo e sugestões de trabalhos futuros.

Com relação ao primeiro objetivo específico do estudo, a análise apontou que no desenvolvimento de produtos da Bibi composta por cinco etapas bem definidas, existe uma forte interação entre as áreas da empresa (comercial, marketing, suprimentos, P&D e produção). Nessas etapas que propiciam a grande troca de informações sobre aspectos mercadológicos, identificação com os valores da empresa, viabilidade de produção, melhoria de processos produtivos e posicionamento mercadológico, viabilizam a criação de uma coleção de produtos que atenda as expectativas do mercado.

Essa dinâmica de interação entre os gestores da empresa e fontes externas, pode ser apontada como facilitadora para a inovação de produtos, pois durante o desenvolvimento deles a empresa pode importar conhecimento e, conseqüentemente, ter uma percepção antecipada sobre a aceitação dos produtos desenvolvidos pelos estilistas da empresa junto ao mercado; também pode ser descrita como fonte de vantagem competitiva.

O processo de desenvolvimento de produto associado à importação e absorção do conhecimento revelou-se como um processo complexo, devido ao elevado número de informações disponíveis por fontes externas a serem consideradas.

Foi constatado que, diante da grande diversidade de fontes de informação disponível para o desenvolvimento de produtos, a empresa tem o cuidado para que a importação de conhecimento esteja alinhada com os valores da empresa, ou seja, em fabricar produtos de qualidade para se diferenciar no mercado. Por exemplo, se estiver na moda para crianças o uso de sapatos de plástico, a empresa busca produzir produtos de couro para se diferenciar no mercado, pois o plástico como não é um material natural, pode prejudicar a saúde dos pés das crianças.

Nesse sentido, a empresa busca convidar para a reunião de validação de produtos os lojistas multimarcas que tenham identificação com um consumidor exigente e que suas experiências de comercialização de produtos possam contribuir no processo de desenvolvimento diferenciado no aspecto de *design* de produtos.

Foi observado que a empresa acata as sugestões de melhorias nas linhas de produtos quando há um consenso entre as fontes externas e gestores da Bibi.

No processo de criação do conhecimento foi constatado que esta diretamente relacionado com a importação e absorção de conhecimento pois, os estilistas e gestores da Bibi têm uma cultura de ouvir os interessados na comercialização dos produtos como os representantes comerciais, os lojistas multimarcas, os franqueados, bem como as pessoas de fora desse segmento, como médicos e publicitários, pois a combinação dessas forças pode propiciar a criação de conhecimentos no desenvolvimento dos produtos.

A criação de conhecimento se exemplifica na materialização das linhas de produtos que foram desenvolvidas após as cinco etapas intensivas em conhecimento no desenvolvimento de produtos.

O presente estudo identificou que existe uma determinação da empresa por desenvolver produtos inovadores para se diferenciar no mercado, seja pela tecnologia Fisioflex, por linhas de produtos confeccionadas exclusivamente com materiais em couro ou por produtos divertidos.

Por fim, constatou-se durante esta pesquisa, que o presidente da empresa é o grande incentivador das práticas organizacionais de criação e disseminação do conhecimento entre os colaboradores. Notou-se, também por parte do presidente, uma determinação muito forte para desenvolver produtos inovadores, pois ele incentiva a disseminação dos conhecimentos entre os envolvidos no processo e busca ouvir todas as sugestões de produtos que são discutidas em reuniões.

Nesse contexto percebe-se que a inovação em produtos para a Bibi é fonte para sua diferenciação no mercado, propiciada pelas práticas organizacionais de importação, absorção e criação de conhecimento.

Entende-se que a gestão do conhecimento que está relacionada diretamente com a necessidade de inovar nas empresas, imposta por uma competitividade cada vez maior entre países e empresas, leva-os a uma necessidade de mudança e reflexão contínuas. É preciso inovar, aprender e adquirir, sucessivamente, novos conhecimentos organizacionais para poder

estar sempre apresentando uma postura competitiva; a maior compreensão desses conceitos torna-se relevante para adquirir um diferencial de competitividade.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Segundo Yin (2001), as maiores críticas relacionados ao estudo de caso deve-se ao fato de não permitir generalizações, bem como a observação participante apresenta limitações, pois pode ter pontos de vista tendenciosos por parte do pesquisador. Também pelo fato do pesquisador exercer a função de Gerente Nacional de Vendas, na empresa estudada, algumas interpretações podem ser questionadas por serem tendenciosas em favor da empresa.

Outra possível limitação é de que os entrevistados queiram manifestar de forma tendenciosa em favor da empresa.

As possíveis limitações deste estudo sugerem cautela nas interpretações dos resultados obtidos.

7.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E OPORTUNIDADES DE NOVOS ESTUDOS

Os temas aqui discutidos acerca de importação, absorção e criação de conhecimento é complexo e quando executado nas empresas do vestuário de um modo geral, pode trazer vantagens e desvantagens.

A cultura de uma empresa por estar aberta para novas ideias pode ser benéfica, pois identifica uma necessidade e oportunidade do mercado, mas por outro lado, pode fazer com que a empresa se distancie de sua estratégia de diferenciação em produtos.

A necessidade de lojistas e consumidores pode levar a empresa a erros como, por exemplo, o de fabricar produtos com materiais de baixo custo para atender uma demanda específica. Essa atitude pode prejudicar o posicionamento mercadológico, pois o consumidor final pode identificar que a marca não atende mais suas exigências de qualidade e conforto e daí buscar outra marca que atenda aos atributos de qualidade superior.

Com relação às implicações gerenciais, esta dissertação não conclui que os processos aqui apresentados no processo de desenvolvimento de produtos possam ser replicados em outras empresas, pois isso dependerá de uma cultura voltada para aquisição de conhecimento, capacidade de estar aberto a receber *feedback* negativo e positivo sobre os produtos para propiciar a criação de novos conhecimentos.

A postura de ouvir o mercado por parte das empresa não é certeza de desenvolvimento de produtos inovadores e de boa aceitação no mercado, isto apenas potencializa a inovação.

Para o caso analisado, apontam-se como relevantes os seguintes fatores nas aplicações gerenciais:

- a) o importante papel desempenhado pelo presidenta da empresa em incentivar as práticas organizacionais de importação, absorção e criação de conhecimento, a partir de fontes externas;
- b) a capacidade de estar aberto a receber *feedback* positivo e negativo das fontes externas;
- c) interpretar as demandas dos clientes e dos consumidores e traduzi-las em produtos que estejam de acordo com os valores da empresa;
- d) adquirir dados e informações, a partir de fontes, que tenham o mesmo perfil de consumo dos produtos que a empresa fábrica;
- e) estar constantemente questionando as práticas estabelecidas como forma de superação dos limites;
- f) necessidade de resolução de conflitos entre gestores da empresa, que possuem opiniões diferentes sobre linhas de produtos e pelo presidente da empresa.

A oportunidade que se abre para novos estudos está relacionada com a comparação com outras empresas do vestuário no que se refere à importação, absorção e criação de conhecimentos associados ao desenvolvimento de produtos, bem como estudos relativos às competências organizacionais requeridas dos gestores para que a empresa esteja aberta a novas ideias e sugestões de fontes externas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, Thousand Oaks, Calif., v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

CALÇADOS BIBI LTDA. [**Documentos internos**]. Parobé, 2010.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development, performance: strategy, organization, and management in the world auto industry**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1991.

CLARK, K.; WHEELWRIGHT, S. C. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality**. New York: The Free Press, 1992.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, Ithaca, NY, v. 35, n. 1, p. 128-152, Mar. 1990.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FILGUEIRAS, A. Calçados Bibi comemora 60 anos de história. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Notícias**. Novo Hamburgo, 27 abr. 2009. Disponível em: <http://www.abicalçados.com.br/noticias_calçados-bibi-comemora-60-anos-de-historia.html>. Acesso em: 15 jan. 2010.

FLICK, U. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORENZANO, M. C. **Gestão do desenvolvimento de produtos**: estudo de casos na indústria brasileira de autopeças sobre a divisão de tarefas, capacidade e integração interunidades. 1999. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 1999. Disponível em: <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/eng/content/download/12141/120497/file/dissertacao_mariela.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2010.

FUNDADOR da Bibi é homenageado. In: COUROMODA. Notícias gerais. São Paulo, 05 nov. 2002. Disponível em: <http://www.couromoda.com/noticias/setor_gerais/Gnoticia_716.html> . Acesso em: 12 jan. 2010.

GELLEM, Alexandre. Intenção de compra do segmento infantil. In: GLOBALCOMM. **Pesquisa de intenção de compra do varejo calçadista**. Porto Alegre, 2009. p. 12-57.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of international economics**, Amsterdam, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

KOHLRAUSCH, M. **O melhor calçado para seu filho**: sessenta anos de evolução no conceito de calçados para crianças. São Paulo: Gente, 2009a.

KOHLRAUSCH, M. Presidente da Calçados Bibi fala sobre seu livro recém-lançado no mercado. **Jornal NH**, Novo Hamburgo, 21 maio 2009b. Videocasts. Entrevista concedida a Rivelino Meireles. Disponível em: <<http://www.jornalnh.com.br/site/videos/playervideos,canal-3,ed-246,ct-961,cd-195360,media-267306.htm>>. Acesso em: 23 maio 2009.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap, 1982.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. **California management review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and corporate change**, Oxford, v. 16, n. 3, p. 371-394, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução: Flávia Gouveia. 3. ed. [Rio de Janeiro]: FINEP, 2005. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, Sussex, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRASAD, B. **Concurrent engineering fundamentals**: integrated product and process organization. New Jersey: Prentice Hall, 1996. v.1

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, R. .J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAVAGLIA, Fabio. Calçados bons para os pés desde os primeiros passos. In: INSTITUTO ORTOPEDIA & SAÚDE. **Artigos**. São Paulo: Instituto Ortopedia & Saúde, [2010]. Disponível em: <http://www.ortopediaesaude.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=434&Itemid=70> . Acesso em: 23 jan. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITZ, H. **Local enterprises in the global economy: issues of governance and upgrading.** Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy.** London: Alien & Unwin, 1976.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

STAKE, R. E. **Case studies: handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

STOFFEL, M. R. **Cartilha do Calçado.** Novo Hamburgo : IBTEC, 2007

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, Sussex, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIDD, J. **Gestão da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** New York: John Wiley, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS

- 1- Como é o seu processo de criação do calçado? Por onde você começa para elaborar uma coleção? Quais são as etapas que a Bibi tem no processo de desenvolvimento de produtos?
- 2- Tem um monte de informação à disposição na *internet*, no mercado, através dos representantes. Você tem vários caminhos a seguir, certo? Por onde você começa?
- 3- Aqui dentro da Bibi, quem é que participa da criação da coleção?
- 4- Além da *internet*, das pessoas internas, tem mais pessoas que te ajudam no processo de criação para validar ou para construir? Quais são suas melhores fontes? Você se apóia em alguém, como é que é?
- 5- Vocês trabalham com inovação na Bibi? Cite alguns exemplos de inovação aqui na empresa, como isto acontece?