

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE UMA
UNIDADE DE PRODUÇÃO FECHADA EM UNIDADE DE
NEGÓCIOS**
- ESTUDO DE CASO -

Eduardo Koefender

Porto Alegre

2004

Eduardo Koefender

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE UMA
UNIDADE DE PRODUÇÃO FECHADA EM UNIDADE DE
NEGÓCIOS
- ESTUDO DE CASO -**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Engenharia – Modalidade Profissionalizante –
Ênfase em serviços

Orientador: Professor Dr. Márcio de Souza Pires

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.

Orientador Escola de Engenharia/ UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.

Coordenadora MP/Escola de Engenharia/ UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Acyr Seleme

DAGA/UFPR

Profa. Carla Schwengber ten Caten

PPGEP/UFRGS

Prof. Cláudio José Müller

PPGEP/UFRGS

“Nada diferencia os homens e os povos como suas respectivas atitudes em virtude das circunstâncias em que vivem. Os que optam por fazer história e mudar em favor deles o curso dos acontecimentos levam vantagem sobre os que decidem esperar passivamente os resultados desta mudança”.

José Maria Arizmandiarrieta
(Fundador e dinamizador da Experiência Cooperativa de
Mondragón – Espanha)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar o processo de aprendizagem organizacional, necessário à transformação de uma unidade de produção fechada, isto é, que produzia apenas para o próprio consumo da empresa, em um novo negócio onde produz tanto para a própria empresa como para o mercado. A transformação se fez necessária uma vez que houve uma otimização dos processos de suprimento e de produção, que tornou a unidade ociosa, obrigando-a a diluir os custos e baixar o custo unitário de produção. O método usado é o estudo de caso onde serão relatados os dados coletados que fundamentam o processo de aprendizado. O processo de ajuste desta aprendizagem para a realidade deste novo mercado e as alterações necessárias para a adequação da empresa foram analisados neste estudo de caso. Os resultados alcançados viabilizaram todo este estudo e motivaram os envolvidos no processo à busca de novos conhecimentos e habilidades. O confronto dos passos apresentados nas bibliografias com as fases de criação de conhecimento dentro das empresas justificaram a análise mais aprofundada neste conhecimento que resultou na confirmação de algumas propostas lançadas na bibliografia. As etapas consideradas relevantes para o estabelecimento de um novo negócio foram comparadas e adequadas à realidade da empresa estudada de acordo com as condições oferecidas. As conclusões quanto ao processo empírico e a fundamentação teórica para a criação de conhecimento são de que a prática foi muito similar às teorias propostas e muitas das fases estudadas foram evidenciadas no estudo. O conhecimento criado pelas pessoas do grupo de trabalho que participaram deste estudo e a experiência de abertura da unidade são um novo ativo da empresa, isso se deve ao grau de autonomia e apoio dado à equipe que acompanhou este estudo de caso.

Palavras-chave:

Aprendizagem organizacional, criação de conhecimento e etapas para a criação de um novo negócio.

ABSTRACT

This work aims to describe and analyze the organizational learning process that is necessary to the transformation of a closed production unit, that means, that produced only to the own consume of the company, in a new business that produces for the own company and also for the market. The transformation was necessary since there was an optimization of the processes of supplying and production, that turned the unit idle, forcing it to dilute the costs and reduce the unitary cost of production. The method used is the case study where will be related the collected data that fundament the learning process. The adjustment process of this learning to the reality of this new market and the necessary changes to the adequacy of the company were analyzed in this case study. The results obtained turned this study viable and motivated those involved in the process to the searching of new knowledge and abilities. The confrontation of the steps presented in bibliographies with the creation phases of knowledge in the companies justified the deepened analysis in this knowledge that resulted in the confirmation of some proposals suggested in the bibliography. The steps considered relevant to the establishment of a new business were compared and adjusted to the reality of the analyzed company according to the offered conditions. The conclusions about the empirical process and the theoretical basis to the creation of knowledge are that the practice was very similar to the proposed theories and many of the studied phases were evidenced in the study. The knowledge created by the people of the work group that participated of this study and the experience of the opening of the unit are the new asset of the company, due to the autonomy degree and support given to the staff that accompanied this case study.

Key words: organizational learning, learning creation and steps to the creation of a new business.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Distinções entre as correntes de pensamento.	p 19
QUADRO 02 – Dois tipos de conhecimento	p 28
QUADRO 03 – Processo de Criação do Conhecimento Organizacional	p 32
QUADRO 04 – Liderança tecnológica e vantagem competitiva	p 53
QUADRO 05 - Cronograma das atividades desenvolvidas	p 70
QUADRO 06 – Dados para a caracterização da empresa	p 73
QUADRO 07 – Comparativo entre as etapas para o estabelecimento de um novo negócio, a prática seguida pela empresa K e a criação de conhecimento.	p 93

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Etapas consideradas relevantes para o estabelecimento de novos negócios..	p 44
FIGURA 02 – Comparativo da situação antes e após a implantação do projeto.....	p 97
FIGURA 03 – Cobertura de custos pelos produtos produzidos para terceiros.....	p 98
FIGURA 04 – Resultado do faturamento dos últimos sete meses em estudo	p 99
FIGURA 05 – Rendimento obtido com o beneficiamento	p 100
FIGURA 06 – Resultado do custo minuto no período em estudo	p 102
FIGURA 07 – Resultado do custo do couro no período em estudo	p 103

SUMÁRIO

RESUMO	p 5
ABSTRACT	p 6
LISTA DE QUADROS	p 7
LISTA DE FIGURAS	p 8
SUMÁRIO.....	p 9
1 INTRODUÇÃO.....	p 12
1.1 Comentários iniciais.....	p 12
1.2 Objetivos	p 13
1.2.1 Objetivo geral	p 13
1.2.2 Objetivos específicos	p 13
1.3 Justificativa	p 13
1.4 Metodologia	p 14
1.5 Limitações.....	p 15
1.6 Estrutura do trabalho.....	p 15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	p 17
2.1 Teoria do conhecimento.....	p 17

2.1.1	Definição e tipos de conhecimentos	p 18
2.1.2	Gestão do conhecimento.....	p 21
2.2	Criação de conhecimento na empresa	p 26
2.2.1	Dimensões da criação do conhecimento.....	p 26
2.2.2	Ciclos de criação de conhecimento.....	p 31
2.2.3	Diferenças culturais na criação de conhecimento.....	p 33
2.3	Implicações sobre a criação do conhecimento organizacional.	p 41
2.4	Criação de um novo negócio.....	p 43
2.5	Posicionamento estratégico.....	p 45
2.5.1	Vantagem competitiva	p 45
2.5.2	Formulação estratégica	p 46
2.5.3	Estratégias de lideranças em custos e diferenciação.....	p 48
2.5.4	Competição baseada no tempo	p 55
2.5.5	Cenários	p 56
2.6	Pesquisas recentes	p 57
2.7	Comentários finais	p 61
3	METODOLOGIA	p 64
3.1	Comentário inicial.....	p 64
3.2	Definição da metodologia	p 64
3.3	A utilidade do método estudo de caso	p 65
3.4	O projeto de pesquisa com o uso do método de estudo de caso	p 67
3.5	Uma proposta de modelo	p 67
3.6	Cronograma das atividades	p 69
4	ESTUDO DE CASO	p 71
4.1	Caracterização da empresa.....	p 71
4.2	Perfil da empresa.....	p 72

4.3	Políticas da empresa.....	p 74
4.4	Identificação da unidade em estudo.....	p 74
4.5	Fatos históricos	p 75
4.6	Etapas para o estabelecimento de um novo negócio.....	p 80
4.7	Condições para o processo de criação de conhecimento	p 82
4.8	Meios e recursos para a evolução da aprendizagem individual	p 86
4.9	Transformação de conhecimento tácito em explícito	p 87
4.10	Grau de autonomia e apoio à equipe.....	p 89
4.11	Estratégias de diferenciação.....	p 89
4.12	Ferramentas de análise financeira	p 92
4.13	Comparativo entre a teoria e a prática	p 93
4.14	Obstáculos.....	p 94
4.15	Resultados.....	p 95
4.16	Comentários finais	p 103
5	CONCLUSÕES.....	p 105
5.1	Considerações finais	p 105
5.2	Conclusões	p 105
5.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	p 107
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p 108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Comentários iniciais

Este trabalho apresenta um estudo de caso na área de serviços, onde a unidade produtiva de uma empresa, que trabalhava exclusivamente como fornecedora para suas próprias linhas de produção de calçados, é repensada e torna-se aberta, passando a ser uma nova unidade de negócio não apenas para suas linhas, mas também para o mercado em geral.

O estudo de caso se desenvolveu na unidade de produção de couros da empresa K, denominada de F 3, que produzia couros unicamente para as linhas de produção de calçados da mesma empresa e passou a oferecer parte da sua capacidade para a produção de couros para terceiros, isto é, a unidade passou a produzir para outras empresas interessadas em seus produtos.

A empresa K é uma empresa de ponta na área de fabricação de calçados e tem desenvolvido uma tecnologia de produção bastante inovadora, fazendo uso de modernos recursos disponíveis. A empresa tem se destacado pela sua visão gerencial particular e tem apresentado resultados bastante positivos devido à sua equipe bem preparada.

Cabe salientar a importância deste estudo de caso, pois fundamenta uma mudança profunda no gerenciamento de algumas unidades da empresa e, principalmente, registra um exemplo de aplicação da aprendizagem organizacional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar as etapas executadas para o estabelecimento de um novo negócio, visando a transformação de uma unidade de produção fechada em uma unidade de negócio, aberta ao mercado, em uma empresa manufatureira de calçados.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos decorrentes da realização do trabalho podem ser citados:

- Descrever o processo de discussão e planejamento da nova unidade de negócios;
- Descrever o processo de ajustes e aprendizagem organizacional da nova unidade, até que este encontre o seu perfil ideal de atuação no mercado, em termos de posicionamento estratégico;
- Com base no caso estudado, abstrair as etapas executadas para o estabelecimento de um novo negócio;
- Avaliar e comparar o processo empírico desenvolvido pela empresa, com os modelos teóricos existentes.

1.3 Justificativa

A possibilidade de estudar e pesquisar formas de aprendizagem organizacional juntamente com a possibilidade de aplicar este conhecimento em um caso real, desperta interesse e motivação para este estudo.

A importância deste tema se deve à constante mudança nas necessidades dos mercados, resultando em que 85% das novas empresas encerram suas atividades em menos de cinco anos de existência por não ter ainda um modelo de criação de negócios capaz de diminuir este índice.

Espera-se, como contribuição direta, que a adoção de um mecanismo que permita identificar as possibilidades de um novo negócio, através das análises dos fatores internos e

externos realizados por um grupo de pessoas da organização, possa também permitir o desenvolvimento deste com menos incerteza e complexidade.

Pretende-se com este estudo obter um mecanismo rápido e ágil na identificação de novos negócios e que a busca seja efetuada de forma sistemática, permitindo à organização a agilidade competitiva necessária na corrida contra os concorrentes e na satisfação de seus clientes.

1.4 Metodologia

Utilizando-se dos conceitos apresentados por Yin (1994 e 2001), adotou-se a metodologia de Estudo de Caso por ser a mais adequada à caracterização deste trabalho. Tratar-se-á, pois, no capítulo 3, de um estudo de caso que visa a descrever e analisar a transformação de uma unidade de produção fechada em uma prestadora de serviços. As etapas e o modelo de estudo de caso utilizados estão descritos no capítulo 3.

Quando um investigador decide usar o Método do Estudo de Caso para seus propósitos de pesquisa, ele deve possuir conhecimento e domínio do processo a ser utilizado. Cabe registrar aqui que o investigador do estudo de caso em questão participou como membro da equipe da criação deste novo negócio da empresa K, pois, é funcionário efetivo da empresa.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e metodológica porque visa descrever as características atuais da unidade F 3 da empresa K, e tenta estabelecer correlações entre as variáveis, servindo de base para a explicação dos fenômenos que descreve.

Após a definição do tema a ser abordado nesta dissertação, foram sendo buscados livros e conceitos que após serem analisados e estudados passaram a fazer parte das discussões que houve entre a equipe envolvida. Para a realização deste estudo de caso foi necessária uma coleta de informações e conhecimentos que foram alcançados dentro da bibliografia específica deste tema e também dentro da empresa pesquisada.

Com a observação do processo da empresa K, naquele momento com o objetivo de ser analisado como estudo de caso, foram sendo registrados os dados e os fatos que incidiam com o interesse desta dissertação e comparados com as fases e passos que a bibliografia indicava.

1.5 Limitações

Este trabalho de dissertação relata as informações e os conhecimentos descritos da situação da empresa K, em especial à unidade em questão a F 3, entretanto não podem ser generalizados a outras empresas calçadistas.

A revisão bibliográfica foi focada no sentido de atender as necessidades deste trabalho ficando restrita à área da criação do conhecimento, estabelecimento de novos negócios e posicionamento estratégico das empresas.

A transformação obtida com essas análises, que ocorreu ao longo de dezenove meses (de 2001 a 2002), possui uma limitação: esta avaliação é parcial, momentânea e está sujeita a novas e constantes mudanças. O mercado calçadista, especialmente para a empresa K, que trabalha com a alta moda, é estritamente dinâmico, e em modo nenhum esse estudo de caso pode ser considerado definitivo.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho de dissertação apresenta cinco capítulos descritos a seguir:

O capítulo 1 apresenta informações relevantes para a compreensão do trabalho. São apresentados às considerações iniciais, o tema e sua importância, os objetivos, o método de pesquisa empregado, as limitações e a estrutura da dissertação.

No capítulo 2 é apresentada uma revisão bibliográfica sobre os assuntos que fundamentam este estudo de caso. Foram revisadas bibliografias sobre formas e estudos da teoria e criação de conhecimento nas empresas, as implicações destas criações de conhecimento dentro das organizações e o posicionamento estratégico que foram utilizados pela empresa.

No capítulo 3 são apresentadas informações sobre a metodologia utilizada desenvolvendo o estudo de caso.

No capítulo 4 foi apresentado o estudo de caso propriamente dito, fazendo o alinhamento do que foi abordado na revisão bibliográfica, a realidade percebida durante a execução e também os resultados apurados neste projeto.

O capítulo 5 traz conclusões e considerações finais, contendo também sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são revisados alguns conceitos e modelos teóricos que facilitam e fundamentam o estudo de caso.

Entender o conhecimento é o primeiro passo para gerenciá-lo eficazmente. Nesta revisão bibliográfica estão algumas características e algumas abordagens para uma melhor utilização do capital de conhecimento de uma organização. Como o conhecimento deve ser utilizado pela e na empresa a fim de torná-la competitiva e perene e ainda as formas possíveis de criação de conhecimento dentro das empresas serão apresentadas. Uma visão global de como ocorre a criação de conhecimento entre culturas e as possíveis implicações disso serão também analisadas. Para completar e focar o estudo de caso, conceitos do posicionamento estratégico e suas vantagens são apresentados.

2.1 Teoria do conhecimento

A chegada do novo milênio trouxe também a realidade da “era do conhecimento”. Pessoas e organizações estão reconhecendo que o conhecimento é o recurso mais importante. Em nenhum outro momento da história se viu igual movimentação das pessoas em busca de informação e conhecimento como atualmente. O ritmo dos negócios exige que o aprendizado seja feito durante o trabalho, focado nas necessidades de cada um.

Informação é agora definitivamente reconhecida como recurso estratégico para o desenvolvimento econômico e social. Quanto maior for o conhecimento adquirido por todos dentro de uma empresa, mais a empresa cresce comprometida com a estratégia traçada.

2.1.1 Definição e tipos de conhecimentos

Como diz Bateson (1973, p. 5): “A informação consiste em diferenças que fazem diferença”. A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, afeta o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o (Machlup, 1983).

De tudo que se aprende ou se adquire nas experiências de vida, guarda algo de muito especial e difícil de ser quantificado que é o conhecimento. Entre os conhecimentos o *conhecimento tácito*, difícil de ser articulado na linguagem formal, é o tipo mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e que envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

Numa época em que muitas companhias devem inovar sob pena de morrer, a habilidade para aprender, adaptar e mudar torna-se uma competência central para a sobrevivência. Muitos procuram por mais conhecimento através do treinamento, da educação e do desenvolvimento de carreira. Cada negócio é um negócio de conhecimento; cada trabalhador é um trabalhador do conhecimento. Formal ou popularmente, é fato que o conhecimento está se erguendo e tornando-se um ativo de negócios essencial. Cada anúncio e trabalho de marketing utilizam palavras como *conhecimento, inteligência e idéias*.

Como pode-se então, para ampliar as informações, definir conhecimento? O que é conhecimento? Nonaka & Takeuchi (1997, p. 24-25) colaboram:

Apesar das diferenças fundamentais entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, um conceito introduzido inicialmente por Platão. No entanto, a definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos.

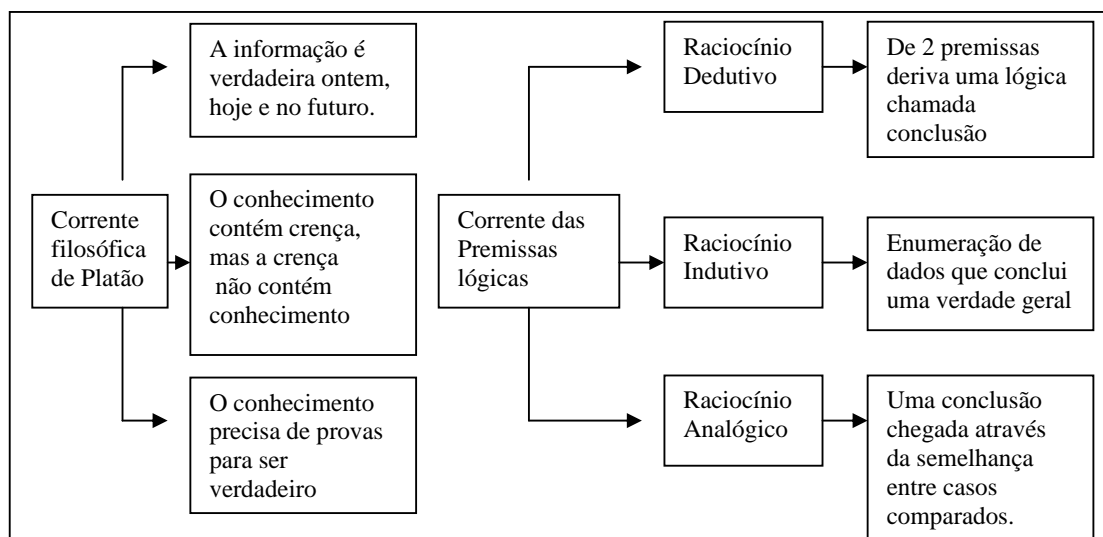
Outra diferença fundamental é o método através do qual se obtém o conhecimento. O racionalismo alega que se pode obter o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias. O empirismo, por outro lado, argumenta que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas.

Como saber se o conhecimento é verdadeiro? Sempre que se indaga a respeito do conhecimento se está, automaticamente, tratando do problema de verdade. A história da busca do conhecimento é a própria história da busca da verdade.

Só há saber para o sujeito se houver um mundo a conhecer, mundo este do qual ele é parte, uma vez que o próprio sujeito pode ser objeto do conhecimento.

O QUADRO 01 apresenta uma explicação de duas correntes de pensamento baseadas na filosofia de Platão e das premissas lógicas. Na corrente filosófica de Platão, a informação torna-se conhecimento ao satisfazer condições que justifiquem a “crença verdadeira justificada”. No raciocínio lógico, o conhecimento é inferir a partir de dados e informações através dos três modos diferentes de raciocínio – dedutivo, indutivo e analógico.

QUADRO 01 – Distinções entre as correntes de pensamento.



FONTE: adaptado de LESSI (2002).

As duas correntes do racionalismo e empirismo foram reunidas por Immanuel Kant, filósofo alemão do século XVIII. Ele concordou que a experiência é a base do conhecimento, mas não aceitou o argumento empirista de que a experiência seria única fonte de todo o conhecimento. São palavras de Kant (1965, p. 41): “Embora todo nosso conhecimento comece com a experiência, isso não quer dizer que todo o conhecimento surja da experiência”. Ele afirmou ainda que o conhecimento só surge quando o pensamento lógico do racionalismo e a experiência sensorial do empirismo trabalham juntos.

Não se pode deixar de relacionar os conceitos filosóficos com os conceitos administrativos. Segundo Marshall (1965, p. 115), “O capital consiste, em grande parte, no

conhecimento e na organização... O conhecimento é o motor mais poderoso da produção... a organização ajuda o crescimento”.

Na mesma linha de raciocínio, deve-se prestar atenção nas observações de Penrose (1959), onde os recursos nunca são os “insumos” do processo de produção, mas sim os serviços que podem ser gerados pelos recursos. Os serviços são uma função da experiência e do conhecimento acumulado dentro da empresa e, portanto, específicos à empresa. Em essência, a empresa é um repositório de conhecimentos.

Drucker (1991) argumenta que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim, o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

“... o recurso econômico básico – os ‘meios de produção’, para usar uma expressão dos capitalistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a mão-de-obra. Ele será o conhecimento. (...) Hoje o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’ – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento” (Drucker, 1994).

Quando Drucker começou a estudar gestão de empresas, logo após a II Grande Guerra, um administrador era definido como “alguém que é responsável pelo trabalho e por seus subordinados” em suma: “o patrão”, ou o “chefe”. Drucker (1991) sugere que esta definição mude para alguém que “é responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento”. Isto significa que a gestão passa por usar o conhecimento existente na organização para gerar melhores resultados. Os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão do conhecimento.

Toffler (1994) reforça a afirmação de Drucker, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura *mudança de poder*. O autor observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro. Toffler (1994) acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

2.1.2 Gestão do conhecimento

No estudo das organizações, Taylor (1995) analisa que as questões centrais, além da evolução da tecnologia da administração, recaem sobre a posse dos meios de produção, originariamente de propriedade do trabalhador (o artesão) e, posteriormente, dominados pelas organizações. Outro aspecto central trata das divisões de tarefas como fonte de alienação do trabalhador. As obras de Taylor (Administração Científica) e de Weber (Burocracia) evidenciam essa proposital busca da alienação do trabalhador para obter em contrapartida o aumento da produtividade. Certamente esta foi uma época voltada mais para as mãos do que para a cabeça do trabalhador. Mas, independente da racionalização do trabalho, com o conhecimento (explícito) gerado na administração, percebe-se nessas escolas a preocupação do uso do conhecimento tácito por parte dos empregados. Para Taylor (1995) traduzida no temor de que os trabalhadores pudessem controlar o ritmo da produção. Na burocracia buscando reduzir a influência da organização informal sempre pairando acima dos regulamentos e normas.

O trabalho organizacional buscou ao longo de um tempo retirar o poder de participação do trabalhador na realização e no resultado do seu trabalho. Primeiro pondo as máquinas industriais no lugar das ferramentas artesanais e obrigando-o a sair da sua casa para trabalhar. Depois diminuindo de tal maneira a sua participação no trabalho, através da divisão das tarefas, que o alienassem completamente das “coisas” da administração e utilizasse bem os seus braços. Hoje o número de organizações é muito maior, praticamente não existem mais fronteiras comerciais e as máquinas, pois todos os concorrentes têm as mesmas. A competição passa a ser ganha, então, por quem “pilota” a máquina. O modelo do “trabalhador-braço” não interessa mais; o que ele tem dentro de sua cabeça é o que faz a diferença. Só que, ao contrário das tangíveis ferramentas de trabalho retiradas pela força do poder econômico, dessa vez, excluindo processos cirúrgicos forçados, o “trabalhador-cérebro” vai precisar concordar em expor o seu intelecto.

A gestão do conhecimento surge quando uma organização em busca de maiores vantagens competitivas descobre que o seu maior e mais valioso bem são justamente o conhecimento que ela possui sobre o mercado no qual está inserida, sobre seus concorrentes, parceiro, clientes, fornecedores, políticas de governo que regem o mercado.

A diversidade de pessoas e culturas envolvidas em uma empresa cria uma ambigüidade que pode vir a ser útil algumas vezes não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas também como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. Cabe à organização a função de agrupar essas pessoas e potencializar as suas diferenças.

Ao se concordar com a sentença de que conhecimento é o maior ativo de uma organização, se conclui então que as pessoas que fazem parte desta relação, ou seja, que detém tais conhecimentos, são, sem dúvida alguma, o maior capital.

Ocorre então a passagem de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual. A gestão do conhecimento na empresa é algo que deva ser tratado com bastante atenção, pois ela será um fator estratégico não só contribuindo para a sobrevivência das organizações, mas, também, pelo seu crescimento sustentável.

A capacitação das pessoas será um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas nestes novos tempos. A prontidão para agir é outro ponto importante, ou seja, as empresa necessitam de pessoas pró-ativas que possam ousar, correndo riscos calculados, mas que tentem buscar novas soluções para antigos problemas e que se sintam motivadas a fazer isto.

Nelson e Winter (1977) também percebem a empresa como um repositório de conhecimento em sua teoria evolutiva da mudança econômica e tecnológica. Ainda Winter (1988, p. 175) argumentou o seguinte:

As empresas são, fundamentalmente, organizações que sabem como fazer as coisas... Na verdade, uma empresa específica em um determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específica, faixa essa que muitas vezes envolve idiosincrasias que a distinguem até de empresas semelhantes na superfície que atuam na mesma linha de negócios.

Segundo Nelson e Winter (1977), esse conhecimento é armazenado sob forma de “padrões de comportamento regulares e previsíveis” das empresas, ou o que chamaram de “rotinas” e igualaram a “genes”. A inovação é uma “mutação” inerentemente imprevisível das rotinas. Assim, eles reconheceram que a essência da tecnologia é o conhecimento, mas não associaram explicitamente a criação do conhecimento tecnológico com os processos organizacionais mais amplos.

Estes argumentos podem ser comprovados nas experiências relatadas neste trabalho, onde a maior criação de conhecimento ocorre na alteração ou quebra de rotinas, não aceitas pelos sistemas de qualidade, nos quais apenas alguns processos estão associados à criação do conhecimento, como é o caso do setor de desenvolvimento e pesquisa das empresas que aprimora e cria novos processos e produtos através da reprodução de ensaios.

Sveiby (1998) posiciona a gestão do conhecimento de duas formas. A primeira trata do conhecimento como objetos que podem ser identificados e tratados através de sistemas de informação. A segunda vertente identifica gestão do conhecimento com gestão de pessoas, sendo o conhecimento entendido como processos que levam ao aprendizado organizacional e à criação de competências.

Para Davenport (2003) a gestão do conhecimento envolve a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento que está disponível tanto de forma explícita, quanto de forma tácita na organização. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o conhecimento refere-se a crenças e informações, podendo ser explícito, o transmitido facilmente de modo formal, ou tácito, o conhecimento dinâmico e armazenado nas cabeças das pessoas que é difícil de ser articulado.

Para Polanyi apud Nonaka e Takeuchi (1997), há dois tipos de conhecimento: o tácito, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia, e o explícito, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

Muito do que existe hoje em termos de tecnologia da informação é possível de ser vinculado à construção automatizada de registros do que se defini como conhecimento explícito. São grandes "armazéns de dados" que registram a experiência da organização e, até, de terceiros, além de uma grande diversidade de dados sobre o seu ambiente interno (processos, rotinas) e externo (clientes, fornecedores, governo, concorrentes). A partir dessa base, softwares de última geração conseguem realizar com rapidez o que o ser humano levaria muito tempo para fazê-lo: processar essa grande massa de dados e tirar dela informações relevantes para o sucesso do negócio.

A despeito dessa nítida vantagem da automação no trabalho com o conhecimento explícito, o mesmo não se pode afirmar com relação ao conhecimento tácito.

Ainda Polanyi apud Nonaka e Takeuchi (1997) comenta que o conhecimento tácito é sutil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito. Não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência totalmente nova.

Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem sucedida gestão do conhecimento. O outro está dentro da pessoa: sua motivação.

Para Polanyi apud Nonaka e Takeuchi, (1997), os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. E acrescenta: "Podemos saber mais do que podemos dizer".

Indo mais além, Jonathon Levy, vice-presidente da Online Learning Solutions, empresa da Harvard Business School que produz conteúdos para "e-learning" diz que: "... se conseguirmos compartilhar o conhecimento em larga escala, as pessoas vão criar mais sentidos para suas vidas. (Revista Você S. A. 2003 – p.31)".

Senge (1998, p. 12-13) afirma:

No âmago de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – se antes nos víamos como separados do mundo, hoje nos vemos ligados ao mundo, se víamos os problemas como sendo causados por alguém ou como algo 'externo', hoje vê como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la.

Pode-se reafirmar a importância do aprendizado na organização, com o posterior conhecimento gerado e utilizado, é o seu principal diferencial competitivo.

Entende-se, também, que a gestão do conhecimento pode se constituir numa metodologia adequada à preservação e à boa utilização desse conhecimento em prol da sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Deve-se ressaltar, porém, a necessidade de inclusão da questão da motivação com destaque nos passos de implementação para criar essa gestão. Na verdade, deverá ser incluída como questão central.

Não se trata meramente de uma visão humanista, mas uma questão de negócio. Uma idéia de que se a organização busca racionalmente aumentar os seus lucros, por outro lado, seu empregado também busca obter resultados positivos a partir de seu esforço.

Senge (1998) acredita que a gestão do conhecimento superará o incômodo *status* de "modismo" para se constituir, efetivamente, numa prática moderna de gerenciamento, ultrapassando os teóricos dos "pudins instantâneos" e tratando com seriedade a relação entre as organizações e seus empregados. Também incluirá obrigatoriamente o uso intensivo da tecnologia da informação, mas estará permanentemente voltada para a manutenção de um ambiente organizacional que seja, acima de tudo, inspirador. É assim que a criatividade é despertada nas pessoas.

Não se deve esquecer das mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo. As pessoas aumentam os questionamentos sobre tudo e, principalmente, quanto ao seu trabalho. A tentativa de buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho já não surtem os mesmos efeitos do início do século. Até porque ser um bom profissional, no sentido tradicional de eficiência e disciplina, já não é suficiente para se manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o conhecimento.

Sendo assim, organizações e pessoas estarão dedicadas a administrar o seu conhecimento nos próximos anos. A grande maioria entenderá o valor desse capital intelectual nas suas vidas.

Administrar nesse contexto exigirá cada vez mais gerentes "de" e "do" conhecimento.

Para Drucker (1991, p. 69):

O maior desafio com o qual os gerentes dos países desenvolvidos se deparam é aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Tal desafio, que dominará a agenda gerencial durante várias das próximas décadas, acabará determinando o desempenho competitivo das empresas. Mais importante determinará a própria estrutura da sociedade e a qualidade de vida de todos países industrializados.

Após a apresentação dessas teorias do conhecimento, o item a seguir apresenta alguns experimentos na área de criação do conhecimento na empresa, que consiste, basicamente, em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo, organizacional.

2.2 Criação de conhecimento na empresa

Como um dos objetivos é aplicar conceitos teóricos, este tópico tratará agora de outra fase do conhecimento, que é a criação de conhecimento pela empresa, ou ainda, para a empresa, e está vinculada à evolução e ao aprimoramento pessoal.

2.2.1 Dimensões da criação do conhecimento

Deve-se entender bem as duas dimensões da criação do conhecimento, como Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) esclarecem:

Embora já se tenha escrito muito sobre a importância do conhecimento na gerência, prestou-se pouca atenção às formas de criação do conhecimento e de administração do processo de criação do conhecimento. Agora desenvolveremos uma estrutura conceitual em que as visões tradicionais e não-tradicionais do conhecimento são integradas na teoria da criação do conhecimento organizacional. Como mencionamos antes, nossa estrutura conceitual básica contém duas dimensões – epistemológica e ontológica.

Nonaka, citado por Bresciani Filho (1999), mostra o modelo da criação organizacional proposto entre duas dimensões da criação do conhecimento (epistemológica e ontológica), visando dar apoio à explicação do processo de criação organizacional.

Conforme Bresciani Filho (1999) a “dimensão epistemológica da criação do conhecimento organizacional” é constituída com os conceitos de *conhecimento tácito* (conhecimento implícito expresso por meio de procedimentos e métodos executados, como, por exemplo, a atividade de tocar instrumento musical) e *conhecimento declarativo* (conhecimento explícito expresso na forma de proposição e instruções, como, por exemplo, a partitura musical e a escrita explicativa associada). A interação contínua entre os dois tipos de conhecimento conduz à criação de novos conceitos e idéias.

Na epistemologia tradicional, o conhecimento deriva-se da separação do sujeito e do objeto da percepção; os seres humanos como sujeitos da percepção adquirem conhecimento mediante a análise dos objetos externos. Por outro lado, Polanyi (1958) argumenta que os seres humanos criam conhecimento envolvendo-se com objetos, ou seja, através do envolvimento e compromisso pessoal, ou o que Polanyi chama de “residir em”, saber algo é criar sua imagem ou padrão através da integração tácita de detalhes. Para entender o padrão como um todo significativo, é necessário integrar o corpo com os detalhes. Assim, o “residir

em” rompe com as dicotomias tradicionais entre mente e corpo, razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido. Portanto, a objetividade científica não constitui a única fonte de conhecimentos. Grande parte do conhecimento das pessoas é fruto do esforço voluntário de lidar com o mundo.

Embora Polanyi (1958) defenda o conteúdo do conhecimento tácito em um contexto filosófico, é possível expandir sua idéia em uma direção mais prática. O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos centram-se no que Johnson-Laird (1983) chama de “modelos mentais”, em que os seres humanos criam modelos do mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Os modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Por outro lado, o elemento técnico do conhecimento tácito inclui *know-how* concreto, técnicas e habilidades. É importante observar aqui que os elementos cognitivos do conhecimento tácito referem-se às imagens da realidade e visões para o futuro de um indivíduo, ou seja, “o que é” e “o que deveria ser”. Como será discutida mais adiante, a articulação dos modelos mentais tácitos, em uma espécie de processo de “mobilização”, constitui um fator-chave para a criação de novos conhecimentos.

O conhecimento tácito é transmitido com mais dificuldade por meio de uma linguagem pessoal, pouco familiarizada e sistematizada. Ele é de natureza contínua e se apóia na ação, no compromisso e no envolvimento do indivíduo em um contexto específico de atividade. Aplicando a idéia para um contexto mais prático, verifica-se que o conhecimento tácito envolve elementos técnicos e cognitivos de um modelo mental. Os elementos cognitivos são aqueles com os quais o ser humano elabora os modelos de trabalho, utilizando analogias e concebendo imagens da realidade presente e futura. Os elementos técnicos são aqueles referentes à habilidade e a técnica individual que é aplicada em um dado trabalho. A comunicação entre indivíduos permite compartilhar o conhecimento tácito para construir uma mútua compreensão. Admite-se que essa comunicação mútua de conhecimento tácito envolve um tipo de processamento simultâneo de informações de natureza complexa.

O conhecimento explícito é transmitido com mais facilidade por uma linguagem formal e sistematizada. Ele é de natureza discreta, é passível de ser armazenado em arquivos, bibliotecas e bancos de dados, assim como pode ser acessado de uma forma seqüencial.

O QUADRO 02 apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. As características normalmente associadas aos aspectos mais tácitos do conhecimento estão relacionadas à esquerda, enquanto as qualidades correspondentes relativas ao conhecimento explícito encontram-se à direita. Por exemplo, o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo. O conhecimento tácito é criado “aqui e agora” em um novo contexto prático específico e implica o que Bateson (1973) chamou de qualidade “analógica”. O compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos através da comunicação constitui um processo análogo que exige uma espécie de “processamento simultâneo” das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos. Por outro lado, o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos “lá e então” e é orientado para uma teoria independente do contexto. É criado sequencialmente pelo que Bateson (1973) chama de atividade “digital”.

QUADRO 02 – Dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento analógico (prática)	Conhecimento digital (teoria)

FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.67.

Conforme já foi referido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97-98), uma organização não cria conhecimento sozinha. Como o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional, parece natural iniciar o processo focalizando o conhecimento tácito, que é fonte rica e inexplorada de novo conhecimento. Mas o conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros da maneira mais simples, pois é adquirido, sobretudo, através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras. Portanto, o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações, torna-se a etapa crítica para a criação do conhecimento organizacional. As emoções, os sentimentos e os modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhados para permitir o desenvolvimento da confiança mútua. A interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito ocorre na segunda fase. Quando um modelo mental compartilhado é formado no campo de interação, a equipe auto-organizada

expressa esse modelo através do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva. O modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos. Nesse sentido, essa fase corresponde a externalização. Esse processo de conversão do conhecimento tácito em explícito é facilitado pelo uso de múltiplos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução. Especialmente útil nessa fase é a abdução, que emprega linguagem figurativa como metáforas e analogias.

Conforme Bresciani Filho (1999) a “dimensão ontológica da criação do conhecimento organizacional” se refere à extensão com que os indivíduos compartilham e desenvolvem conhecimentos. As idéias são formadas na mente dos indivíduos, mas a interação entre os indivíduos contribui muito para amplificação e desenvolvimento de novos conhecimentos. A organização não pode criar conhecimento sem o indivíduo, mas a organização apóia o indivíduo criativo e proporciona um contexto para o processo de criação. Então, criação de conhecimento organizacional deve ser entendida em termos de um processo que amplifica e distribui o conhecimento individual por toda a organização, constituindo, assim, o que se pode denominar “rede de conhecimento da organização”. Particularmente, os grupos *informais* decorrentes da interação social, com fronteiras abrangentes, proporcionam um fórum imediato do qual podem emergir e desenvolverem-se novas idéias. A contribuição dos grupos informais deve se associar à contribuição dos grupos formais, estabelecidos pela estrutura hierárquica, para constituir os conhecimentos emergentes da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 180) definem:

O ideal seria que os profissionais do conhecimento tivessem as seguintes qualificações: (1) precisam ter elevados padrões intelectuais; (2) precisam ter uma forte noção de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva; (3) precisam ter uma ampla variedade de experiência, tanto dentro quanto fora da empresa; (4) precisam ser qualificados na condução de um diálogo com os clientes e com os colegas dentro da empresa; e (5) precisam ser abertos para conduzir discussões francas e debates com outras pessoas.

Começamos com Ikuko Tanaka, que mobilizou outros membros da equipe de desenvolvimento da Home Bakery para criar conhecimento não só para a equipe, mas para a empresa como um todo. Ela facilitou a conversão do conhecimento e a espiral do conhecimento das seguintes formas: (1) tácito em tácito (socialização) – aprendeu os segredos tácitos do padeiro-chefe do Osaka International Hotel; (2) tácito em explícito (externalização) – traduziu esses segredos em conhecimento explícito para que o *know-how* pudesse ser comunicado e transmitido aos membros de sua equipe, bem como a outros na Matsushita; (3) explícito em explícito (combinação) – a equipe padronizou esse conhecimento, reunindo-o em um manual e incorporando-o em um produto; e (4) explícito em tácito (internalização) – Ikuko e os membros de sua equipe enriqueceram sua própria base de conhecimentos tácitos através da experiência de criar um produto novo e inovador.

Uma outra função central dos gerentes do conhecimento é estabelecer uma visão do conhecimento que defina o sistema de valor da empresa. É esse sistema de

valor que avalia, justifica e determina a qualidade do conhecimento criado pela empresa. Os gerentes do conhecimento devem ter consciência de que suas aspirações e idéias determinam a qualidade do conhecimento criado pela empresa.

Continuando na história de Ikuko Tanaka, da Matsushita, pode-se observar os passos que ela deu na busca do conhecimento pelo “pão ideal”:

1. Ela aprende os segredos tácitos do padeiro do Osaka International Hotel – **socialização**: Os aprendizes trabalham e aprendem com seus mestres sua arte não através da linguagem, mas pela observação, imitação e prática (tácito para tácito).
2. Depois, ela traduz esses segredos em conhecimentos explícito que ela possa comunicar aos membros de sua equipe e a outros dentro da Matsushita – **articulação/externalização**: é a conversão do conhecimento tácito em explícito e a sua comunicação ao grupo (tácito para explícito).
3. A equipe, então, padroniza aquele conhecimento, colocando-o num manual de instruções ou de consulta e incorporando-o num produto – **combinação/padronização**: é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito).
4. Finalmente, através da experiência de criação de um novo produto, Tanaka e os membros de sua equipe enriquecem sua própria base de conhecimento tácito – **internalização**: é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito). Em especial, eles passam a entender, de forma extremamente intuitiva, que produtos, como a máquina doméstica de fazer pão, podem oferecer, uma qualidade genuína. Isto é, a máquina deve fazer um pão tão bom quanto o de um padeiro profissional.

A articulação – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e a interiorização – uso do conhecimento explícito para ampliar a base pessoal do conhecimento tácito são as fases fundamentais desta espiral de conhecimento. E o motivo é que ambas exigem o envolvimento pessoal ativo – isto é, o comprometimento pessoal. A decisão de Ikuko Tanaka de se tornar aprendiz de um padeiro mestre é um exemplo desse comprometimento.

De fato, como o conhecimento implícito inclui modelos mentais e crenças, além de know-how, a passagem do implícito para o explícito é realmente um processo de articulação da visão pessoal de mundo – o que ele é e o que deveria ser. Quando os funcionários inventam novos conhecimentos, eles estão também reinventando a si mesmos, a empresa e até mesmo o mundo.

2.2.2 Ciclos de criação de conhecimento

Uma das experiências de criação de conhecimento foi acompanhada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 112-113), que compreende: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação de conceitos; (4) construção de um arquétipo; (5) difusão interativa do conhecimento.

(...) (1) Cada ciclo começa com o compartilhamento de experiências entre os membros da equipe. A partir dessas experiências compartilhadas, (2) criam-se os conceitos e/ou arquétipos. (3) Esses conceitos e/ou arquétipos são justificados com base na *intenção* organizacional. O ciclo seguinte começa com o objetivo de melhorar o resultado ou superar as dificuldades do ciclo anterior.

(...) (4) Em seguida, o conceito do produto foi externalizado em características específicas do produto e foi montado um protótipo.

(...) (5) O terceiro ciclo começou com o compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros da equipe de comercialização. Novos membros das seções de produção e *marketing* juntaram-se à equipe. (...) O sucesso da Home Bakery levou à difusão interativa do conhecimento em nível de empresa.

No primeiro ciclo de criação do conhecimento, pode-se observar as cinco condições capacitadoras em funcionamento. Primeiro, a equipe piloto recebeu *autonomia* total. Segundo, houve a *variedade de requisitos*, pois cada membro da equipe-piloto entrou no projeto com uma base de conhecimento única. Terceiro, houve *redundância* de informações, pois os membros da equipe, com diferentes bases de conhecimento, ocupavam cargos idênticos. Quarto, o *caos criativo* foi introduzido após a integração das três divisões. Finalmente, o conceito “Fácil e Rico” serviu como *intenção* organizacional para coordenar e dirigir as atividades dos funcionários da Divisão de Eletrodomésticos de Cozinha.

O QUADRO 03 descreve o processo de criação do conhecimento organizacional. É importante ressaltar as dimensões epistemológicas (conversão interativa do conhecimento) e ontológica (do indivíduo ao sistema da cadeia de valor), sempre desenvolvendo as estruturas internas e externas do conhecimento.

QUADRO 03 – Processo de Criação do Conhecimento Organizacional

Fase	Modo de Conversão Dominante	Condições Capacitadoras Dominantes	Estrutura Resultante
Compartilhamento do Conhecimento tácito	Socialização	Todas	Modelos mentais Compartilhados e Know-how
Criação de conceitos	Externalização	Todas	Conceitos
Justificação de Conceitos	–	Intenção e Redundância	–
Construção de um Arquétipo	Combinação	Variedade de Requisitos, Redundância e Intenção	Arquétipo ou Protótipo (produto, serviço, sistema ou conceito)
Difusão interativa do Conhecimento	Internalização	Todas	–

FONTE: Adotado a partir de Nonaka e Takeuchi (1997) citado por Lima et al.

Um dos conceitos que foram criados com esse estudo de caso foi: “se o artesão não pode explicar suas habilidades, então os engenheiros devem se transformar em artesãos”.

Essa experiência também resultou na elaboração de um processo inovador de desenvolvimento de produtos chamado “engenharia simultânea”. O fato de ter a necessidade de trabalhar com um cronograma reduzido, força toda à estrutura da empresa a eliminar o trabalho desnecessário. Como resultado desse tipo de ação, as empresas obtiveram uma redução significativa em seus custos e também foram obrigadas a desenvolver novos sistemas de integração e gestão.

Para Santos et al.(2003), Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

A gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Quando os gerentes compreendem isso, eles percebem que as ferramentas apropriadas para a gestão da empresa criadora de conhecimento parecem muito diferentes daquelas encontradas na maioria das empresas ocidentais.

2.2.3 Diferenças culturais na criação de conhecimento

Para continentes com culturas diversas e formas de expressão ainda mais distintas, repassar ou ainda aplicar novos conhecimentos entre as estruturas internacionais das empresas passa a ser o grande desafio. Analisado por Nonaka (1992) que grande parte do conhecimento sobre produção que a Nissan havia desenvolvido tão dolorosamente nas últimas décadas pode ser expresso em palavras e números assim como em outras corporações. Mas, também cabe salientar que, outra grande parte desse conhecimento estava trancada na mente dos indivíduos.

Um bom exemplo desse desafio que, em muitos casos, pode ser transformado em conflito entre as empresas, é descrito desta forma:

As idéias de projeto e vendas da Mitsubishi focalizavam a minimização dos custos de produção. Quando não se conseguia chegar a um custo mínimo, era necessário modificar as especificações e diminuir o preço de vendas. Isso nos privava de muitos lucros potenciais... Entretanto, os lucros da Caterpillar não vêm apenas das vendas, mas também das vendas de peças e do serviço pós-venda realizado por nossa organização de vendas, que reúne revendedores e usuários superiores. Mais de 50% dos lucros da Caterpillar são provenientes de peças e serviços. A Caterpillar sempre tem muitas idéias de *marketing* e projetos. A Mitsubishi, porém, não tem; a Mitsubishi toma suas decisões com base em que projeto pode ser produzido ao menor custo e não leva em consideração o serviço pós-venda e outros aspectos. Vimo-nos diante de um processo conceitual completamente diferente do ponto de vista cultural. (Nonaka et al, 1993, p.12)

O conflito girava em torno de como deveria ser realizado o projeto de desenvolvimento. Nos Estados Unidos, cada fase de um processo de desenvolvimento era realizada seqüencialmente, como na corrida de revezamento. Na Caterpillar, o processo de desenvolvimento consistia em quatro fases: definição do conceito, desenvolvimento do protótipo, execução do projeto-piloto e produção em massa. O método japonês, por outro

lado, começava com a definição do conceito, mas as fases de desenvolvimento do protótipo, execução do projeto-piloto e preparação para produção em massa ocorriam quase que em paralelo. A execução do projeto-piloto começava antes do término do desenvolvimento do protótipo e os resultados do protótipo e do projeto-piloto eram incorporados ao sistema de produção em massa. O estilo japonês era eficaz no sentido de reduzir o tempo de desenvolvimento. O ciclo de desenvolvimento de produto no Japão normalmente durava de três a quatro anos, enquanto nos Estados Unidos durava de cinco a dez anos.

Os manuais tornaram-se uma das formas mais concretas de captar o conhecimento explícito e tentar torná-lo comum nas empresas, mas isso possuía algumas limitações que Nonaka et al (1993, p. 25) compararam entre o Japão e os Estados Unidos. No Japão, o conhecimento e o *know-how* técnicos acumulam-se dentro dos indivíduos, e sua transferência aos outros é problemática. Por isso, o mesmo erro se repetia quando um supervisor ou outro tipo de trabalhador era substituído. Porém, ao eliminarem esse desperdício, através de experiências ou treinamentos, tornavam-se capazes de transferir o conhecimento de modo uniforme.

Bem, a idéia e a cultura eram japonesas, mas a liberdade de documentar ou compilar manuais era definitivamente norte-americana. No Japão, você poderia encontrar uma espécie de super-homem capaz de realizar um trabalho difícil, o que é bastante conveniente. Mas depois que ele fosse embora, ninguém mais saberia como fazer o trabalho. Nos Estados Unidos, qualquer um pode fazer o trabalho, desde que haja um manual. A documentação, o compartilhamento de *software* e seu desenvolvimento em um sistema de negócios serão importantes para fabricar exatamente o mesmo produto em muitos países, levando-se em consideração as condições e culturas locais. Nesse sentido, fica clara a vantagem da abordagem norte-americana à documentação e ao compartilhamento de *software*.

Outro caso que deve ser estudado é citado por Senge (1998, p. 52):

Recentemente, alguns gerentes de uma indústria de automóvel em Detroit contaram-me que desmontaram um carro japonês para descobrir como os concorrentes conseguiam produzir automóveis com extraordinária precisão e confiabilidade a um custo baixo executando um determinado processo de montagem. Descobriram que o mesmo modelo de parafuso era usado em três lugares diferentes do bloco do motor. Em cada ponto, o parafuso era utilizado para fixar um tipo diferente de componente. No carro norte-americano, o mesmo processo de montagem utilizava três parafusos distintos, que exigiam três chaves específicas e três estoques de parafusos diferentes – tornando a montagem do carro muito mais lenta e cara. Por que os norte-americanos usam parafusos diferentes? Porque a organização responsável pelo projeto em Detroit contava com três grupos de

engenheiros, cada grupo responsável 'exclusivamente pelo seu componente'. Os japoneses tinham um único projetista responsável pela montagem do motor e, provavelmente, com muitas outras responsabilidades. A ironia é que cada grupo de engenheiros norte-americanos considerava seu trabalho bem-sucedido porque seu parafuso e sua montagem funcionavam perfeitamente bem.

Os valores cultivados no oriente são diferentes dos valores ocidentais, muito embora consegue-se compreender tais valores e cultura, dificilmente se alcança o sentido pleno pela vivência. Assim como muitas pessoas do oriente não entendem valores cultivados no ocidente. Não se deve considerar que seja relevante a emissão de juízos de valor sobre tais aspectos. Não se trata de dizer quem está certo e quem está errado, mas de compreender aspectos culturais diferentes.

O pensar ocidental é especulativo, o oriental é contemplativo; o pensar ocidental é intelectualizado, o pensar oriental é vivenciado; o pensar ocidental exige respostas automáticas, o pensar oriental é demorado porque depende da vivência; o pensar ocidental é analítico, o pensar oriental é integral.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam acreditar que o futuro pertence às organizações que podem aprender o melhor do oriente e ocidente e iniciar um modelo universal para criar novo conhecimento dentro das organizações.

Senge (1998) comenta que os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave no processo de criação do conhecimento organizacional. Por estarem posicionados na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informação na empresa, os gerentes de nível médio têm muitos conhecimentos, o que os qualifica para servirem como líderes de equipe. Essa visão, porém, não coincide com a perseguição que eles vêm sofrendo recentemente no Ocidente, onde são vistos como um "câncer" ou uma "raça em extinção". Ao contrário, na empresa criadora do conhecimento, eles são posicionados como "nó", "ponte" e "engenheiros do conhecimento".

Ainda Senge (1998, p.236) comenta que "A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de 'sua empresa', ela se transforma em 'nossa empresa'. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum".

Nesse mesmo contexto de relevância, cabe ressaltar o importante papel do líder e sua função no engajamento de toda força criativa disponível nas ações e práticas de gestão do conhecimento, de manter e exigir a coerência entre o discurso e a prática de gestão do conhecimento, não abrindo mão deste comportamento exemplar em seu time. O líder da empresa do conhecimento deve criar, disseminar e conquistar uma cultura amiga do conhecimento e deve acreditar que as práticas de gestão do conhecimento podem fazer com que pessoas “comuns” passem a gerar resultados extraordinários. Deve estabelecer percepção generalizada de valores estratégicos e competitivos a partir do conhecimento. Deve fazer com que seus colaboradores, em todos os níveis da organização, passem a enxergar o aprendizado não como uma etapa da vida e sim como um modo de vida. E deve procurar impregnar em seus gerentes que antes do melhor software, os maiores aliados da gestão do conhecimento são a postura, a coerência, o respeito, as atitudes favoráveis e a própria estratégia do conhecimento.

Pode-se citar diferentes níveis da organização com a função de colaborar com a criação de conhecimentos.

Criação de conhecimento pelas diferentes formações:

Os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave no processo de criação de conhecimento. Resumem o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha quanto dos executivos seniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos e tecnologias. São pessoas como Hiroo Watanabe da Honda que realmente administraram o processo de criação do conhecimento dentro das empresas japonesas. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 17)

Criação de conhecimento pelas diferentes fontes do conhecimento:

Outra diferença fundamental é o método através do qual se obtém o conhecimento. O racionalismo alega que se pode obter o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias. O empirismo, por outro lado, argumenta que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 25)

Criação de conhecimento pela experiência de vida:

Assim, da percepção sensorial surge o que chamamos de lembranças, e das lembranças da mesma coisa, repetidas com frequência, desenvolvemos a experiência; pois diversas lembranças constituem uma única experiência. Da experiência novamente – ou seja, se sua totalidade universal, e hoje estabilizada, dentro da alma, um ao lado dos muitos que constituem uma única identidade dentro de todos eles – origina-se a habilidade do artesão e o conhecimento do cientista, a habilidade na espera do que virá a ser e a ciência do ser. Concluímos que essas

etapas do conhecimento não são inatas de uma forma determinista nem se desenvolveram a partir de estados superiores do conhecimento, mas sim a partir da percepção sensorial. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 26)

Ao se referir à criação de conhecimento dentro das organizações, fica difícil abordar esse tema sem a imagem de uma empresa como a 3M. A história de como Art Fry criou os pequenos blocos de papel adesivo amarelo, conhecido como *Post-it*, foi ouvida muita e muitas vezes, dentro e fora da empresa.

Conhecido como o ‘décimo primeiro mandamento’ dentro da 3M, diz: ‘Não matarás as idéias de novos produtos’. Se alguém quer interromper um projeto que visa ao desenvolvimento de um novo produto, o ônus da prova é da pessoa que deseja parar o projeto, e não da pessoa que o propõe. ‘Quando você troca o ônus de provar que a idéia é boa pela carga de provar que a idéia não é boa, contribui muitíssimo para mudar o ambiente dentro da empresa no que se refere ao patrocínio de empreendedores’, diz um dos funcionários da 3M. ‘O capitão morde a língua até sangrar’ significa que, quando aposta em alguém, um patrocinador nunca se manifesta contra o projeto representado. As qualidades necessárias a um patrocinador são: (1) crença, (2) paciência e (3) visão para diferenciar um fracasso esporádico de um fracasso mortal (Peters e Waterman, 1982, p. 227-228).

Um dos maiores entraves que deve ser evitado em uma organização que deseja aprender é a burocracia. Uma organização deve ter a visão do exército norte-americano, que é burocrático em tempos de paz, mas altamente voltado para forças-tarefas em tempos de guerra.

Para esclarecer mais o tema, pode-se citar Peters e Waterman (1982, p. 139):

À medida que fazíamos mais entrevistas, ouvíamos repetidamente variações sobre esse mesmo tema. A qualidade do trabalho das forças-tarefas que encontramos em empresas tão diferentes como a Digital, a 3M, a Hawlett-Packard, a Texas Instruments, a McDonald’s, a Dana, a Emerson Electric e a Exxon era surpreendentemente distinta do modelo burocrático que esperávamos a partir de tantas outras situações examinadas. Nas empresas de alto padrão, as forças-tarefas trabalham de maneira que se espera que trabalhem.

Essas forças-tarefas não possuem muitos membros: usualmente, não mais do que dez ou até menos. Elas são a encarnação das qualidades dos pequenos grupos que mencionamos anteriormente. Em contraste, a infeliz tendência do modelo burocrático é envolver quem quer que tenha interesse (no problema a ser tratado). O número de elementos da força-tarefa, em geral, sobe, então, para vinte ou mais, e chegamos a ver algumas com setenta e cinco membros. A idéia consiste em limitar a participação ativa na força-tarefa aos atores principais.

Entretanto, o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas. A burocracia pode gerar outras características disfuncionais, tais como resistência intra-organizacional, “papelada”, tensão, falta de responsabilidade, meios que se transformam em fins e departamentalismo (Merton, 1940; Selznik, 1949; Gouldner, 1954). Além disso, pode prejudicar a motivação dos membros da organização. Muitos psicólogos sociais

argumentaram que uma estrutura organizacional orgânica, orientada para a participação, pode ser mais eficaz do que a burocracia no sentido de estimular a motivação (McGregor, 1960; Likert, 1961; Argyris, 1964).

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem outro caso de sucesso que pode ser encontrado junto à GE, onde a característica singular é o fato de que o próprio executivo principal dirigiu todo o processo – criando conceitos (tanto estratégicos quanto operacionais), redefinindo-os, comunicando-os de uma forma compreensível através do uso de metáforas e analogias e reiterando-os repetidamente. Deve-se considerar o conceito de “desfronteirização” como exemplo. Trata-se de um protótipo que muitas pessoas têm dificuldade de compreender. Para explicar suas idéias, Jack Welch, o executivo da GE que foi citado por Slater (2001), usa uma casa como analogia para os três tipos de barreiras que existem dentro de uma organização. São elas: (1) as paredes que servem como uma barreira horizontal; (2) os assoalhos e o teto que se tornam uma barreira vertical; e (3) as paredes externas que constituem uma barreira externa. Sua mensagem é clara: (1) elimine as fronteiras funcionais, as fronteiras de divisões de produtos e as fronteiras geográficas que funcionam como paredes; (2) destrua os níveis – assoalho e teto – que acompanham a hierarquia; e (3) desenvolva relacionamentos estreitos com clientes, fornecedores e parceiros comerciais externos. Welch acredita que a desfronteirização substituirá a burocracia.

A força-tarefa é uma estrutura organizacional elaborada exatamente para abordar o ponto fraco da burocracia. É flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Em organizações de negócios, a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos, para lidar com um problema temporário. As pessoas que participam de uma força-tarefa trabalham dentro de um prazo determinado e concentram sua energia e seu esforço na concretização de uma meta específica. Dessa forma, a organização da força-tarefa é quase sempre bem sucedida ao dar saltos quânticos em áreas como o desenvolvimento de novos produtos.

A oscilação entre burocracia e força-tarefa remonta ao século XIX, quando Max Weber afirmou que as organizações mais eficientes e racionais na sociedade moderna têm características burocráticas. Uma estrutura burocrática funciona bem quando as condições são estáveis, pois enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas (Gerth ; Mills, 1972, p. 196-198).

Entretanto, o modelo de força-tarefa também tem seus limites. Devido à sua natureza temporária, o novo conhecimento ou *know-how* criado em equipes de força-tarefa não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão do projeto. Portanto, a força-tarefa não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização. Quando formada por muitas forças-tarefa diferentes em pequena escala, a organização torna-se incapaz de estabelecer e alcançar suas metas ou apresentar uma visão ao nível da empresa.

Mintzberg (1989) propôs as “adhocracias” que contêm “estruturas de projeto” que podem fundir as contribuições elaboradas pelos especialistas a partir de especialidades diferentes, a fim de formar equipes criativas que funcionem de maneira uniforme.

Mills (1991) alegou que o que foi aceito como hierarquia formal está realmente desaparecendo em muitos ambientes grandes, anteriormente burocráticos. Essas instituições estão mudando em direção ao que ele chama de organizações “colegiadas”.

Outro exemplo de conceitos da nova organização é uma organização “infinitamente horizontalizada”, uma organização na qual existam inúmeros postos avançados guiados por um sistema central “baseado em regras” ou por um sistema de “pesquisa controlada por computador” (Quinn, 1992).

A organização em “rede” opera principalmente sem autoridade formal ou hierarquias “baseadas em dar ordens”. Este modo organizacional às vezes é descrito como uma “teia de aranha, devido à leveza e completeza de sua estrutura interconectada (Quinn, 1992)”.

Para algumas empresas, a pessoa que tem contato direto com o cliente é tão importante que, em lugar de operar simplesmente no modo horizontal ou em rede, elas literalmente invertem suas organizações, fazendo com que todos os executivos de linha, sistema e pessoal de apoio da empresa “trabalhem para” a linha de frente (Quinn, 1992).

Algumas empresas altamente inovadoras descobriram que uma forma especial de desagregação – melhor descrita como organização do tipo “mini-explosão estelar” ou “satélite” – é bastante eficaz. Essas empresas constantemente “desmembram” ou “vendem” unidades, como estrelas cadentes que se desprendem das competências essenciais de suas mães (Quinn, 1992).

Todos esses novos conceitos organizacionais compartilham determinadas características em comum, como citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 187). Essas novas organizações: (1) tendem a ser mais horizontalizadas do que suas antecessoras hierárquicas; (2) assumem uma estrutura constantemente dinâmica, e não estática; (3) apóiam o *empowerment* das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes; (4) enfatizam a importância de competências – tecnologias e habilidades únicas; e (5) reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.

A inteligência de uma empresa não vem do presidente nem da alta gerência. Ela deve vir do conjunto de todo conhecimento de todos os membros. Uma grande organização é dividida em muitas seções. Se essa organização não tiver o sistema que integra o conhecimento de cada seção, o conhecimento recém-criado será ineficaz. O conhecimento de cada seção não significa o conhecimento do principal executivo. Por exemplo, um operador de linha pode contribuir com uma grande idéia para a racionalização. A prosperidade de uma empresa em longo prazo depende de sua capacidade de integrar e acumular essas idéias como uma idéia única.

Pode-se acompanhar o processo de projetos urgentes que foram desenvolvidos pelo pessoal da Sharp e descritos por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 214):

O Sistema de Projetos Urgentes dá aos seus membros, que podem ser recrutados de qualquer seção ou departamento dentro da empresa, a mesma autoridade do tipo 'insígnia de ouro' dos diretores da empresa durante o período do projeto. A insígnia de ouro, uma placa dourada com o nome do funcionário, foi chamada de '*kinbadge*' (kin significa ouro) em japonês. A palavra '*kin*' tem o mesmo som da palavra '*kin-kyu*' que significa 'urgente' em japonês. A insígnia de ouro tem um significado especial não só para os membros do projeto como para os outros funcionários da Sharp. Os membros dos Projetos Urgentes desenvolvem um produto ou uma tecnologia prioritária no prazo de um ou dois anos. Mas, como é gerenciado diretamente pelo presidente, o orçamento do projeto é limitado. As pessoas que usam a insígnia de ouro e seus projetos recebem alta prioridade no uso das instalações e equipamentos da empresa e na compra de materiais. Um gerente da Divisão de Negócios descreve o sistema:

Os membros têm liberdade para fazer o que for necessário ao desenvolvimento. Sempre existe a possibilidade de fracasso, mas eles se dedicam de corpo e alma à pesquisa e é isso que aproxima os produtos do conceito inovador.

Todos os exemplos ou experimentos apresentados neste capítulo foram devidamente contextualizados e focados em empresas ou pessoas. Volta-se agora a analisar as implicações que ocorrem nas organizações que passam a apoiar e fomentar a criação de conhecimento como um ativo de valor.

2.3 Implicações sobre a criação do conhecimento organizacional.

Pode-se analisar, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), algumas descobertas importantes neste estudo, que trazem implicações para as demais definições. Menciona-se que essa interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é realizada por um indivíduo, não pela organização em si. Enfatiza-se repetidamente que a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Mas se não puder ser compartilhado com os outros ou se não for desenvolvido em nível de grupo ou divisão, o conhecimento não se difunde em espiral na organização. Esse processo em espiral, que ocorre em diferentes níveis ontológicos, é uma das chaves para a compreensão da criação do conhecimento organizacional.

Outra implicação a considerar é a de que o âmago do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível do grupo, mas a organização oferece as condições capacitadoras necessárias. A organização oferece os contextos ou dispositivos organizacionais que facilitam as atividades do grupo, bem como a criação e o acúmulo de conhecimento no nível individual. Cita-se cinco condições necessárias no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento:

- intenção,
- autonomia,
- flutuação e caos criativo,
- redundância e
- variedade de requisitos.

Qualquer gerente que leia jornais e revistas não-especializados perceberá que o mundo está entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual o conhecimento não é apenas outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais – terra, capital e trabalho –, mas sim o recurso mais importante. Os gerentes também perceberão que o futuro pertence aos “trabalhadores do conhecimento” – os que usam a cabeça, e não as mãos – e que a chave para a prosperidade futura está em sua educação e seu treinamento. Diz o raciocínio popular que se as empresas “treinarem, treinarem e treinarem esses trabalhadores do conhecimento, eles aprenderão, aprenderão e aprenderão”.

Esse modelo simplista funcionará se a empresa só estiver preocupada em absorver conhecimento de algum lugar e passá-lo adiante para os indivíduos dentro da organização, porém, não funcionará quando a intenção for *criar* conhecimento, não apenas no nível individual, mas também no nível do grupo e no nível organizacional. No modelo simplista, o conhecimento se move lateralmente e em uma única direção, enquanto o conhecimento se move em uma espiral quando da criação do conhecimento organizacional.

Sem uma visão, o conhecimento só pode se basear em experiências passadas, principalmente nas bem-sucedidas. Se as experiências bem-sucedidas da alta gerência se tornarem o único critério, ficará difícil adotar algo novo ou diferente. A transição para a sociedade do conhecimento certamente acelerará a mudança. Alguém no topo terá de ser capaz de ver o mundo da perspectiva do conhecimento, mobilizar o poder do conhecimento latente mantido dentro da organização e justificar o conhecimento criado pela empresa. Os altos gerentes devem estar conscientes de que o tamanho de sua aspiração pessoal e de sua intenção organizacional determinará a qualidade do conhecimento criado pela empresa (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 266 – 267).

Por que toda a criação de conhecimento está alicerçada na criação de novos produtos? Por que essa coincidência? Porque o processo de desenvolvimento de novos produtos é simplesmente a essência da criação do novo conhecimento organizacional. A criação do conhecimento organizacional é como um “derivativo” do desenvolvimento de novos produtos. Assim, o desempenho da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional.

As empresas precisam se certificar da existência de uma equipe auto-organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento de novos produtos. Uma equipe de projeto torna-se auto-organizada à medida que se volta para um estado de “zero informação” – no qual o conhecimento anterior não se aplica. Ambigüidade e flutuação abundam nesse estado. Deixado a si mesmo, o processo começa a criar sua própria dinâmica. O projeto começa a operar como uma empresa novata, tomando iniciativas, assumindo riscos e desenvolvendo sua própria agenda. Em algum momento, a equipe começa a criar seu próprio conceito. As empresas precisam, portanto, estar dispostas a dar autonomia à equipe de projeto e, ao mesmo tempo, tolerar a flutuação e o caos criativo.

O foco da organização que aprende é claramente o aprendizado com a mente, não com o corpo. Como Senge (1998) diz, até o aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão, pois as decisões mais críticas tomadas em uma organização têm conseqüências para o sistema como um todo e duram anos e décadas, um prazo que torna o aprendizado a partir da experiência física uma impossibilidade. Por outro lado, existe uma grande ênfase na importância da

experiência física. Argumenta-se, muitas vezes, que o maior aprendizado vem da experiência física. A criança aprende a comer, andar e falar por tentativa e erro; aprende com o corpo, não só com a mente. Mas o aprendizado representa apenas uma das interações na estrutura conceitual da criação do conhecimento. O “aprender fazendo” equivale a internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Ainda Senge (1998, p. 167) sobre esse aspecto: “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

Para esclarecer ainda mais sobre o tema, podemos lembrar Peters e Waterman (1982, p. 144-145):

‘Fazer, decidir, tentar’ – esse é o nosso axioma favorito. Karl Weick acrescenta que ‘a ação caótica é preferível à inação ordenada’. ‘Não fique aí parado, faça alguma coisa’ tem o mesmo sentido. Enfrentar um problema, especialmente se for complexo, não significa simplesmente tentar fazer algo. Progresso e aprendizagem ocorrem somente onde existe alguma coisa a partir da qual aprender, e essa alguma coisa, a matéria do aprendizado e do progresso, é sempre uma ação completa. O processo de administrar isso pode ser adequadamente pensado em termos de experimentação e, de maneira mais geral, em termos do processo de experimentação.

O resultado mais importante e visível da predisposição para a ação das empresas de alto padrão é sua disposição para tentar, para experimentar. Não existe nenhuma mágica na experimentação. Trata-se simplesmente de uma pequena ação completa, em teste controlável que nos permite aprender alguma coisa, da mesma maneira que a química na escola secundária. A nossa experiência, contudo, nos mostra que a maioria das grandes empresas esqueceu como testar e aprender. Elas parecem preferir a análise e o debate a tentar algo e ficam paralisadas pelo medo do fracasso, mesmo que pequeno.

Para aplicar o que se analisou até agora, falta entender onde tudo isso pode ser utilizado com maior eficiência na preparação da construção de um novo negócio. O item que segue tem este objetivo.

2.4 Criação de um novo negócio

Para Mafra (1999), a avaliação da condição de uma organização criar novas oportunidades de negócios é uma tarefa muito complexa. Envolve análise de um número muito grande de variáveis que, muitas vezes, estão em constante mutação. Convergir todas as informações pertinentes, internas e externas à organização, de forma a assegurar o estabelecimento de um novo negócio vantajoso e rentável, requer atenção, domínio e constante vigilância às variáveis envolvidas. Além disso, os processos *dirigidos ao*

estabelecimento de novos negócios devem requerer flexibilidade para as adaptações rápidas e ajustadas à realidade.

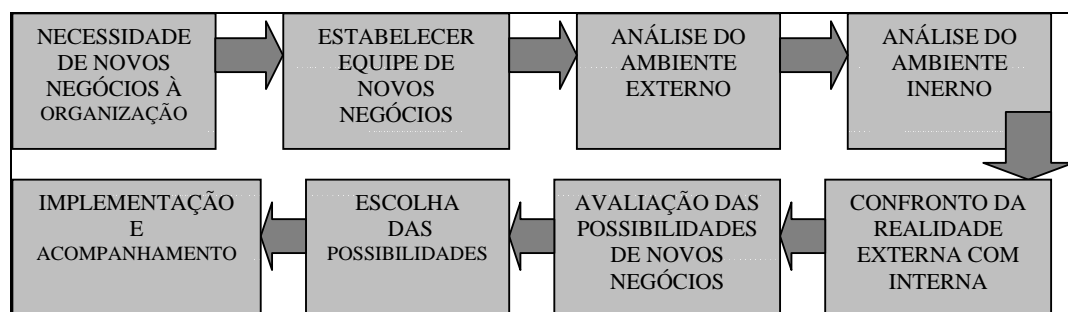


FIGURA 01 – Etapas consideradas relevantes para o estabelecimento de novos negócios.

FONTE: MAFRA, (1999)

Cardoso et al. (2003) descreve em seu artigo, que, para que uma estratégia dê certo, não basta mais escolher a melhor estratégia, deve-se estar atento para todas as mudanças que acontecem no ambiente externo. Para isso, as empresas devem seguir certas regras como: definição da estratégia a ser usada, preparação do campo de atuação desta estratégia, como: organização da própria empresa, funcionários e clientes externos, escolher a melhor tecnologia de informação, pois se a tecnologia da informação atuar em parceria com a estratégia escolhida, esta se transforma em vantagem competitiva, e controlar a estratégia, que é a parte mais difícil do processo, pois se deve manter aquele súbito sucesso inicial a um longo período. Para que uma estratégia seja eficiente é necessário controlá-la para que mantenha seu padrão ao longo do período.

A estratégia de enfoque, devido ao mundo globalizado em que se vive continua válida, mas apenas no curto prazo. Levando-se em consideração o foco em um determinado nicho de mercado, entende-se que os riscos a permanecer nesse nicho são grandes e crescentes.

Fica clara a possibilidade cada vez mais presente de uma possível invasão nesse nicho por parte de outras empresas maiores de outros ramos de negócio. Se o mercado delas diminuir, o seu lucro pode transformar-se em prejuízo, se aumentar, atrai as empresas maiores e que utilizam a estratégia de baixo custo.

Mafra (1999) salienta que, da forma como as organizações atualmente podem adquirir capital, bens, informações e tecnologias em todo o mundo, o conhecimento acumulado sobre

a concorrência de negócios precisa ser revisto, o que torna o estudo sobre o estabelecimento de novos negócios de extrema relevância.

Mafra (1999) observa que os negócios de uma organização surgem de desejos e necessidades existentes ou criadas, e isto requer atenção à demanda e sinais do ambiente. Avaliadas corretamente essas oportunidades, deve-se optar por aqueles negócios que a organização tenha capacidade de realizar. Disto resulta a preocupação com a análise e avaliação dos fatores relativos ao ambiente externo e interno da organização, como forma de identificar possibilidades para o estabelecimento de novos negócios.

Para lastrear os fundamentos da criação de um novo negócio, necessita-se focalizar no objetivo para então começar a caminhada. Este é o objetivo do item que está a seguir.

2.5 Posicionamento estratégico

2.5.1 Vantagem competitiva

Para o Instituto de Desenvolvimento Gerencial – IDG (2003), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obter uma vantagem competitiva sustentável. Para isto, é preciso fazer escolhas sobre que negócios participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos para conseguir uma vantagem competitiva sustentável. Isto requer tanto análise quanto síntese e constitui um processo tanto analítico quanto criativo.

A estratégia deve estar focada na satisfação das necessidades dos clientes. O processo de elaboração das estratégias pode ser representado pela arte de observar com novos olhos as chances de criar valor para os clientes.

Uma empresa nasce para atender às necessidades da sociedade. Esta é a verdadeira razão de existência de uma empresa. Pessoas têm necessidade de locomoção e não de ônibus, automóveis ou aviões. Saber identificar necessidades das pessoas é crucial para o sucesso de uma empresa.

Conhecendo-se as necessidades dos clientes, o próximo passo é descobrir quais produtos, bens ou serviços atendem a essas necessidades. A tarefa crítica para as empresas hoje é criar produtos de que os clientes necessitam, mas que eles não imaginavam ainda.

Em um mercado com dezenas de ofertas para cada tipo de produto, é o cliente que dita o sucesso das empresas e isto tem levado as organizações a viverem em permanente estado de mudança, seja lançando um novo produto ou melhorando o atual, seja efetuando uma ampliação ou modificação na linha de produção, seja efetuando mudanças administrativas. Todas as mudanças visam a tornar a empresa mais competitiva.

2.5.2 Formulação estratégica

Mafra (1999) diz que para alcançar o sucesso, as organizações devem coordenar todos os seus esforços na antecipação das necessidades dos clientes, usando adequadamente seu potencial interno, bem como a exploração eficiente do potencial externo, devendo para isto, enxergar além do seu horizonte de negócio atual, a até influenciar ambientes externos e fora de seu alcance direto.

O processo de formulação estratégica permite que a alta administração concentre seus esforços nas questões fundamentais relacionadas com a continuidade e redirecionamento do negócio atual em face das novas oportunidades de mercado.

Para Oliveira (1999), a formulação estratégica é um dos aspectos mais importante que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação devem ser considerados alguns aspectos como: a empresa com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, os seus propósitos, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente, visando a melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto e amplitude de visão dos proprietários da empresa.

O Instituto de Desenvolvimento Gerencial – IDG (2003), define formulação estratégica como o processo mediante o qual a organização estabelece sua identidade organizacional analisa seu ambiente externo e interno, atual e futuro e elabora estratégias orientadas para o mercado.

"Nossos princípios básicos permaneceram intactos desde sua concepção por parte de nossos fundadores. Nós sabemos a diferença entre valores e práticas centrais; os valores centrais não mudam, mas as práticas podem mudar. Também ficou claro para nós que o lucro – apesar de ser importante – não é o motivo da existência da Hewlett – Packard; a empresa existe por motivos mais fundamentais."

JOHN YOUNG, ex-diretor executivo da Hewlett-Packard

A discussão do processo de formulação estratégica nas organizações ganha importância na medida em que são analisadas as mudanças propostas pelo cenário mundial. Observam-se grandes modificações nas tecnologias empregadas pelos sistemas de produção, gerando substanciais alterações no ambiente interno. Ao mesmo tempo, o ambiente externo, representando pelas exigências do mercado consumidor e pelas ações de concorrência, transforma-se, impondo novas necessidades, crescentes e complexas, para as empresas.

Percebe-se, portanto, que a estratégia está conectada intimamente aos objetivos internos e externos da organização. Pode-se, então, relacionar a estratégia a uma maneira que a organização encontra de alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, atingir a sua função social. O estrategista, quando formula a estratégia, deverá levar em consideração, por consequência, tanto as características internas como as características externas à organização.

Slack et al. (1997), apud Raupp e Beuren (2003), explica que quando uma organização articula sua estratégia é que ela fará um conjunto de coisas em vez de outro, isto é, ela tomou decisões que comprometem a organização com um conjunto específico de ações. A primeira coisa sobre estratégia, portanto, é que ela é um compromisso com ação. Os gerentes tomam decisões o tempo todo, o que presumivelmente os comprometa a fazer alguma coisa, mas nem todas são decisões estratégicas.

Para Raupp e Beuren (2003) a preocupação com o processo de formulação estratégica tende a se acentuar ao passo em que os cenários que envolvem as organizações se transformam. Assim, os empreendedores precisam buscar no processo de formulação estratégica, maneiras de alcançar o sucesso organizacional, a fim de assegurar a continuidade do empreendimento.

Diante das mudanças propostas pelo cenário mundial, é necessário que a organização possa desenvolver inovações exigidas pelas novas circunstâncias. À medida que o cenário muda, o estrategista precisa ser inovador para adaptar a sua estratégia à nova situação.

Adicionalmente afirmam que, por decisões estratégicas entendem-se aquelas que têm efeito abrangente e, por isso, são significativas para a organização referida pela estratégia, definem a sua posição relativamente ao ambiente, e aproximam-na de seus objetivos de longo prazo. Não obstante, a decisão estratégica procura sempre se fundamentar em experiências passadas e as suas expectativas para o futuro, para que a decisão tomada no presente constitua o ideal do estrategista, fazer o melhor pela organização.

2.5.3 Estratégias de lideranças em custos e diferenciação

Considerando a organização como sistema, é preciso analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema. O conhecimento mais profundo da dinâmica dos sistemas e da interação entre as diversas forças atuantes permite às organizações propor ações mais efetivas não só de curto prazo, mas principalmente de médio e longo prazo.

Nos tempos atuais o mercado consumidor exige continuamente produtos e serviços de melhor qualidade e menor custo, o que ocasiona uma verdadeira maratona entre as empresas para conquistarem o cliente.

Porter (1989) diz que a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva alicerçada sobre os pontos fortes de uma empresa. Ele afirma que, para se obter algumas vantagens competitivas, existem basicamente duas estratégias genéricas: a liderança em custos e a diferenciação. A partir dessas duas, surge uma terceira, o enfoque, que é baseado nas estratégias de liderança em custos e diferenciação, contudo para um segmento específico da indústria.

Na estratégia de liderança de custos, a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em seu ramo. Procura ter um escopo amplo, atende a muitos segmentos industriais, podendo até operar em indústrias correlatas - já que a amplitude de sua atuação é que definirá a vantagem de custo. Esta vantagem de custo, por sua vez, será resultado de economias de escala, ou de tecnologia patenteada ou de acesso preferencial a matérias-primas, entre outros.

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única em seu ramo, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores consideram importantes e procura posicionar-se para satisfazer essas necessidades. Como resultado, a empresa é recompensada com um "preço-prêmio", decorrente do valor que esses compradores reconhecem em suas atividades. A diferenciação percebida pelo comprador pode estar no próprio produto, na acessibilidade com que o produto é disponibilizado, nos serviços de pós-venda, no relacionamento que o cliente mantém com a marca.

Na estratégia de enfoque, a empresa escolhe um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta todas as suas estratégias para atendê-los. A estratégia de enfoque pode ser de custo, onde a empresa procura ter o melhor custo para o segmento focado; ou de diferenciação, onde a empresa busca diferenciar-se perante o segmento focado, com atributos que lhe são valorizados.

Ainda Porter (1989, p. 2-3) comenta que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam preços mais altos. Em qualquer indústria, seja ela focada no mercado nacional ou internacional, produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Deve-se considerar, em um posicionamento estratégico, a importância das políticas de diferenciação conforme analisadas por Porter (1989, p. 74 e 108):

Em geral, as políticas desempenham um papel de particular importância nas estratégias de diferenciação. A diferenciação depende quase sempre de escolhas de políticas que tornem a empresa singular na execução de uma ou mais atividades de valor, elevando deliberadamente o custo no processo. Um diferenciador deve compreender os custos associados à sua diferenciação e compará-los ao preço-prêmio resultante. Isto só pode ser feito, isolando-se os efeitos das políticas sobre o custo. Com frequência, as empresas escolhem, para se diferenciarem, políticas aparentemente benignas que, uma vez claro o seu papel no comportamento do custo, demonstram ser extremamente onerosas.

Acabar com a diferenciação. A redução do custo pode acabar com a diferenciação, caso elimine as fontes de singularidade da empresa para o comprador. Embora isto possa ser aconselhável do ponto de vista estratégico, deve ser o resultado de uma escolha consciente. Esforços para a redução de custos devem concentrar-se mais em atividades que não contribuam para a diferenciação de uma empresa. Um líder no custo irá melhorar o desempenho, se ele se diferenciar em atividades que não custem a diferenciação.

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. É como justifica Porter (1989, p. 111), o ponto até o qual os concorrentes em uma indústria conseguem diferenciar-se um do outro também constitui um elemento importante da estrutura industrial. Apesar da importância da diferenciação, suas fontes nem sempre são bem entendidas. As empresas encaram as fontes em potencial de

diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêm a diferenciação em termos das práticas de *marketing* ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valores. Em geral, as empresas também são diferentes, mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valorizam. Normalmente, os diferenciadores ainda prestam atenção insuficiente ao custo da diferenciação, ou a sustentabilidade desta, uma vez alcançada. Geralmente a diferenciação é dispendiosa. Via de regra, uma empresa precisa incorrer em custos para ser singular porque a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma que a concorrência.

Para alcançar um diferencial para o comprador, muitas vezes é o valor financeiro que está envolvido que recebe destaque, baseado em Porter (1989, p. 125):

Qualquer coisa que uma empresa possa fazer para reduzir o custo total do comprador na utilização de um produto, ou outros custos do comprador, representa uma base em potencial para a diferenciação. Ações que reduzam o custo de atividades de valor do comprador, representando uma fração significativa do custo deste, constituem as oportunidades mais importantes. Existem, com frequência, inúmeras formas de se diminuir o custo do comprador, caso uma empresa tenha uma compreensão sofisticada do modo como os compradores utilizam seu produto e como suas diversas atividades de *marketing*, entrega e outras afetam os custos destes.

Ainda como analisado por Porter (1989), uma empresa pode diminuir o custo de seu comprador de várias maneiras:

- reduzir custo de entrega, instalação e financiamento;
- reduzir o índice necessário de consumo do produto;
- reduzir o custo direto de utilização do produto, como mão-de-obra, combustível, manutenção e espaço necessário;
- reduzir o custo indireto de utilização do produto, ou o impacto do produto sobre outras atividades de valor. Por exemplo, um componente leve pode reduzir os custos de transporte do produto final;
- reduzir o custo do comprador em outras atividades de valor sem ligação com o produto físico;

- reduzir o risco de falha do produto e, assim, o custo esperado de falha do comprador.

Cardoso et al. (2003) comenta que com esta estratégia a empresa prioriza os custos baixos, tendo assim a necessidade de diminuir o preço de seus produtos perante o mercado. Para isso, a empresa deve rever e analisar todos os seus custos, desde a pré-compra até a pós-venda, procurando sempre tornar os setores mais eficientes.

Caso uma empresa opte pelo baixo custo, isto não significa ter um produto de qualidade inferior. Muito pelo contrário, o mercado atual requer e exige no mínimo uma boa qualidade, por isso, o ato de baixar os custos não pode significar diminuir o padrão de qualidade da empresa, tem sim, que significar uma eficiência maior na produção do produto, na manutenção e administração da empresa, conquistando assim o baixo custo do produto vendido.

Para a obtenção do baixo custo, a empresa deve estar preparada para prejuízos iniciais na implantação da estratégia. Contudo, o empresário precisa manter sua empresa sempre atualizada com as novas tecnologias, considerando um alto investimento de recursos nessa área, pois para a empresa tornar-se líder de baixo custo é necessário não só máquinas atualizadas, como também sistemas de informações integrados com profissionais competentes.

Geralmente as empresas de baixo custo tendem a ter uma administração forte e rígida para poder conter os custos, pois o difícil em uma estratégia não é aplicá-la e sim, mantê-la. Não se pode olvidar de dois setores também importantes dentro de uma empresa que são: o de entrada e saída, ou seja, a entrada de matéria-prima para a empresa tem de ser pelo menor custo possível e o mais rápido também, e a saída do produto final tem de ser feita de maneira eficiente e rápida para não desagradar o cliente.

Uma das grandes falhas das empresas é o desconhecimento do custo da diferenciação:

A diferenciação não resulta em um desempenho superior, a menos que seus valores percebidos para o comprador excedem os seus custos. Normalmente, as empresas não isolam o custo das atividades por elas executadas para diferenciarem-se, mas em vez disso elas supõem que a diferenciação tem um sentido econômico. Assim, o seu gasto com a diferenciação é superior ao que recuperam no preço-prêmio, ou elas deixam de explorar maneiras de reduzir o custo da diferenciação pela compreensão de seus condutores dos custos (Porter, 1989, p. 149).

Cardoso et al. (2003) diz que as empresas devem trabalhar com uma nova vantagem, além da escolha da estratégia certa, a da tecnologia adequada. Nos tempos atuais as informações estão muito mais acessíveis, leva vantagem quem consegue filtrar e interpretar melhor e mais rápido essas informações. Não se pode esquecer que é crucial o investimento em tecnologia como softwares que gerenciam a informação, profissionais capazes e especializados.

O uso da tecnologia de informação traz as seguintes características:

- Redução da dependência – menos dependência de profissionais especialistas, visto que no sistema inteligente é usada uma base de conhecimento de diversos especialistas;
- Redução do tempo de resposta da decisão e conseqüente aumento de produtividade, mais agilidade em todo o processo;
- Aumento da qualidade do trabalho - decisões mais seguras, pois utiliza tanto o raciocínio artificial quanto o humano;
- Tratamento mais objetivo de situações de incerteza - a máquina possibilita visões mais calculistas sobre determinadas situações complexas de decisão.

A tecnologia utilizada pelas empresas tem um valor muito expressivo, como é justificado por Porter (1989) que de todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes. A recente e rápida transformação tecnológica nos sistemas de informação vem exercendo um impacto profundo sobre a concorrência e sobre as vantagens competitivas devido ao papel penetrante da informação na cadeia de valores. Além de afetar o custo ou a diferenciação por si só, a tecnologia afeta a vantagem competitiva, modificando ou influenciando os outros condutores do custo ou da singularidade. O desenvolvimento tecnológico pode aumentar ou reduzir economias de escala, tornar possíveis inter-relações onde antes não eram possíveis e criar a chance para vantagens na oportunidade. Assim, uma empresa pode utilizar o desenvolvimento tecnológico para alternar os condutores de uma maneira que a favoreça, ou para ser a primeira e talvez a única empresa a explorar um condutor particular. A própria transformação tecnológica reduz o custo ou aumenta a diferenciação e a liderança tecnológica da empresa é

sustentável. Uma transformação tecnológica aumenta a vantagem competitiva se resultar em custo mais baixo ou em diferenciação e puder ser protegida contra imitações.

Na verdade, usar a tecnologia de informação é estar agregando valor à empresa, através de modernização, satisfação total do cliente, agilidade interna e externa na empresa, trazendo muito mais eficiência e eficácia à mesma.

Vale salientar a importância da liderança tecnológica em relação ao custo e à diferenciação, como é analisado no QUADRO 04:

QUADRO 04 – Liderança tecnológica e vantagem competitiva

	Liderança tecnológica	Seguimento tecnológico
Vantagem de custo	<p>Ser pioneiro no projeto do produto de custo mais baixo.</p> <p>Ser a primeira empresa na curva de aprendizagem.</p> <p>Criar formas de baixo custo para executar atividades de valor.</p>	<p>Reduzir o custo do produto ou de atividades de valor, aprendendo com a experiência do líder.</p> <p>Evitar custos de P&D através de imitação.</p>
Diferenciação	<p>Ser pioneiro em um produto singular que eleve o valor para o comprador.</p> <p>Inovar em outras atividades para elevar o valor para o comprador.</p>	<p>Adaptar o produto ou o sistema de entrega mais intimamente às necessidades do comprador, aprendendo com a experiência do líder.</p>

FONTE: Porter, 1989, p. 168

As empresas costumam considerar a liderança tecnológica principalmente como um veículo para alcançarem diferenciação, alega Porter (1989), enquanto agir como um seguidor é considerado o método para alcançar baixo custo. Se, porém, um líder tecnológico é o primeiro a adotar um novo processo de custo mais baixo, ele pode tornar-se o produtor de baixo custo. Ou, se um seguidor consegue aprender com os erros do líder e se ele alterar a tecnologia do produto para atender às necessidades de compradores de uma melhor forma, o seguidor pode alcançar diferenciação. Também pode haver mais de um líder tecnológico em um ramo em virtude do grande número de tecnologias envolvidas e dos diferentes tipos de vantagens competitivas buscados. Como são definidos pelo autor:

- *Sustentabilidade da liderança tecnológica.* Até que ponto uma empresa pode sustentar sua liderança frente à concorrência em uma tecnologia.
- *Vantagens do primeiro a mover-se.* As vantagens que uma empresa consegue, sendo a primeira a adotar uma nova tecnologia.
- *Desvantagens do primeiro a mover-se.* As desvantagens que uma empresa enfrenta, sendo a primeira a mover-se ao invés de esperar por outras.

Uma empresa que é a primeira a mover-se pode estabelecer uma reputação como a pioneira ou a líder, uma reputação que imitadores terão dificuldade para superar. A liderança coloca uma empresa, pelo menos temporariamente, na posição de ser a única que é capaz de produzir benefícios para a imagem em longo prazo indisponíveis para outras. A primeira a mover-se também pode ser a primeira a atender os compradores e, assim, estabelecer relações onde pode haver lealdade. A importância de qualquer vantagem de reputação decorrente da liderança dependerá da credibilidade de uma empresa e de sua capacidade de investir em *marketing*. Uma companhia pequena pode não conseguir melhorar sua reputação, sendo a primeira a mover-se por lhe faltarem os recursos para tornar pública esta liderança.

Para compreender melhor o mercado a ser atingido, cabe analisar alguns passos do *marketing* que são descritos por Kotler e Armstrong (1991, p. 150), como segue:

O *marketing* de segmento exige três passos principais. O primeiro é a **segmentação de mercado-alvo**, que consiste na divisão do mercado em grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e compostos de *marketing* distintos. A empresa identifica as diferentes maneiras de segmentar o mercado e produz o perfil dos segmentos de mercado resultantes. O segundo passo é a **seleção do mercado-alvo**: a avaliação da atratividade de cada segmento e a seleção de um ou mais segmentos nos quais a empresa irá atuar. O terceiro passo é o **posicionamento do produto**: o estabelecimento da posição competitiva para o produto e a elaboração de um *mix* de *marketing* específico.

A diferenciação, outro posicionamento estratégico sugerido por Porter (1989), determina que a indústria seja a única ou a melhor em oferecer aos clientes algumas dimensões que sejam amplamente valorizadas por ele. Geralmente a diferenciação é dispendiosa, exigindo que se executem atividades de valor para se obter singularidade e conseqüente diferenciação em produtos e serviços. Sendo verdadeiramente única em alguma coisa, a empresa pode esperar um preço-prêmio (pagamento) superior por seu produto, cobrindo os custos mais elevados e gerando um resultado satisfatório acima da média.

Na estratégia de diferenciação prioriza-se a criatividade, uma vez que a empresa deve aparecer e se diferenciar das outras, através de serviços diferenciados, satisfação total do cliente e uma alta qualidade de seus produtos. A empresa que utilizar esta estratégia pode utilizar a tecnologia de informação como um diferencial para seu produto, deixando o cliente se sentir especial, por exemplo. Mas o ponto chave desta estratégia está na grande habilidade do setor de marketing, que deve trabalhar sempre a idéia de satisfação do cliente, dando ênfase à empresa na reputação da melhor qualidade e melhor tecnologia.

Essa parecia ser a estratégia mais adequada à realidade da empresa na oferta de seus produtos e serviços ao mercado. Kotler e Armstrong (1991) afirmam que existem quatro maneiras específicas de se diferenciar dos concorrentes:

Diferenciação de produto. Uma empresa pode diferenciar seu produto físico. Num extremo, algumas empresas oferecem produtos altamente padronizados que permitem pouca variação: galinhas, aço, aspirina. Contudo, mesmo nesses casos, algumas diferenciações significativas são possíveis. Por exemplo, a Perdue proclama que suas galinhas são melhores – mais frescas e mais ternas – e consegue um preço 10% mais elevado com base nesta diferenciação.

Diferenciação de serviços. Além da diferenciação de seu produto físico, a empresa também pode diferenciar os serviços que acompanham o produto. Existem muitas possibilidades. Algumas empresas conseguem vantagens competitivas por meio de entregas rápidas, confiáveis ou cuidadosas.

Diferenciação através de funcionários. As empresas podem obter uma grande vantagem competitiva empregando e treinando funcionários melhor do que seus concorrentes.

A diferenciação através de funcionários requer que a empresa selecione seu pessoal de contato com o cliente com muito cuidado e os treine adequadamente. Esses funcionários devem ser competentes e possuir as habilidades e os conhecimentos exigidos. Eles devem ser corteses, amigáveis, respeitosos e atenciosos. Devem executar suas funções com consistência e precisão. E devem esforçar-se no sentido de compreender os clientes, para que possam se comunicar com eles com clareza, e para responder com rapidez às solicitações e problemas dos compradores.

Diferenciação através da imagem. Mesmo quando as empresas concorrentes oferecem produtos e serviços relativamente semelhantes, os compradores podem perceber uma diferença com base na imagem da empresa ou de suas marcas. Assim, as empresas trabalham para estabelecer *imagens* que as diferenciem dos concorrentes. A imagem de uma empresa ou marca deve conduzir uma mensagem singular e distinta que comunique os principais benefícios do produto e sua posição. Criar uma imagem marcante e distintiva exige criatividade e esforço. Uma empresa não pode implantar uma imagem na mente do público com rapidez utilizando apenas pouco volume de propaganda. Se ‘IBM quer dizer serviço’, esta imagem deve ser reforçada por tudo que a empresa diz e faz (Kotler e Armstrong, 1991, p. 162 e 164).

2.5.4 Competição baseada no tempo

Outra estratégia que se deve analisar como vantagem competitiva é o tempo. Atualmente a inovação e a competição são baseadas no tempo. Como detalhado por Stalk

(1993), executivos exigentes de empresas agressivas estão alterando os seus padrões de desempenho, passando de custo e qualidade competitiva para custos, qualidade e responsividade. Dão aos clientes o que querem e quando querem. Este reenfoque da atenção está permitindo que inovadores precoces se tornem concorrentes baseados no tempo e avançando sobre uma fatia significativa do mercado que valoriza essa vantagem. Concorrentes desse gênero estão oferecendo maiores variedades de produtos e serviços, a custos mais baixos em menos tempo do que seus competidores, ainda a ritmo lento.

As implicações estratégicas de se comprimir o tempo são significativas. Quando se comprime o tempo, ocorrem as seguintes mudanças:

- aumenta a produtividade
- os preços podem ser aumentados
- os riscos são reduzidos
- a participação de mercado aumenta

Na maior parte das instalações industriais, o ciclo do tempo é inversamente proporcional às etapas do trabalho-em-processamento. Quando aumentam essas etapas, os ciclos de tempos diminuem. Portanto, os dados indicam que, à medida que as etapas do trabalho-em-processamento aumentam, cresce a produtividade. Em geral, sempre que se reduz pela metade o ciclo de tempo se obtém o dobro de etapas de trabalho-em-processamento, a produtividade aumenta em 20 a 70%!

Quando se comprime o tempo necessário para atender às encomendas dos consumidores, os preços podem ser aumentados. Com a vantagem de resposta, esses competidores baseados no tempo podem, congruentemente, aplicar 20 a 100% a mais do que o preço médio. Os consumidores de concorrentes baseado em tempo estão dispostos a pagar mais por seus produtos e serviços por razões que são, ao mesmo tempo, subjetivas e econômicas. Quando o tempo é comprimido, os riscos se reduzem. Um que raramente se torna explícito é o da demanda sub ou superestimada. Quanto mais distante no futuro a demanda tende a ser prevista, tanto maior a probabilidade de a previsão estar errada à época da venda. Isto sobressai claramente no campo da moda (Stalk, 1993, p. 33).

2.5.5 Cenários

Para Raupp e Beuren (2003) a preocupação com o processo de formulação estratégica tende a se acentuar ao passo em que os cenários que envolvem as organizações se transformam. Assim, os empreendedores precisam buscar no processo de formulação estratégica, maneiras de alcançar o sucesso organizacional, a fim de assegurar a continuidade do empreendimento.

Mafra (1999) diz que as mudanças externas que afetam as organizações são tão freqüentes que os processos de planejamento devem possibilitar que se detecte antecipadamente os sinais e informações ambientais, para os administradores que tomam as decisões chave da organização possam, em tempo hábil, tomar as decisões táticas para atingir o alinhamento da organização com o ambiente. Numa economia com a velocidade da

informação e que impõe a mesma velocidade de mudanças, não se justifica prever detalhadamente o futuro, e o planejamento de longo prazo perde sua função.

Os ativos do conhecimento têm sido objeto de variadas pesquisas e análises em diversos centros acadêmicos e empresas nos anos recentes. Várias abordagens apresentadas sobre a gestão do conhecimento e seu posicionamento estratégico foram pesquisadas para esse trabalho, sendo que se decidiu a apresentação de alguns no item que vem a seguir.

2.6 Pesquisas recentes

Gottardo (2000) resume em sua dissertação de que forma as pessoas podem ser alocadas em cada operação, para realizar as tarefas prescritas pela organização e como sistematizar as interfaces envolvidas em uma empresa. Um de seus objetivos é no seu desenvolvimento, identificar as formas como as organizações estão estruturadas estrategicamente para o desenvolvimento dos produtos como resultado do investimento em conhecimento organizacional. Neste sentido, ao abordar-se o ambiente organizacional atual, procura-se avaliar a importância do conhecimento humano, o envolvimento de diferentes profissionais na elaboração de projetos no intercâmbio de idéias e nas tomadas de decisão, independente dos níveis hierárquicos onde eles se encontram.

O objetivo da pesquisa de Gottardo (2000) está descrito sobre uma das grandes preocupações na área das pesquisas direcionadas sobre o processo de criação do conhecimento organizacional, que reside na maneira como se elabora e se converte uma forma de conhecimento para a outra e sua utilização (ou não) na empresa como requisito para o desenvolvimento e sucesso. Assim, o objetivo principal de sua dissertação reside na observação das estratégias as quais as empresas pesquisadas têm utilizado no processo de criação e gestão do conhecimento, na forma de pesquisa exploratória. Isso inclui observar como as empresa pesquisadas administram o compartilhamento do conhecimento humano na organização, seja nos projetos internos ou seja no relacionamento entre as equipes de trabalho.

Concluindo esta primeira pesquisa, Gottardo (2000) salienta que implementar o conhecimento na empresa, em teoria parece muito mais simples do que em uma situação real. O que ocorre na realidade é uma crise de identidade diante de novos fatores de valorização do trabalho e do desenvolvimento profissional e certamente, pessoal. O gerenciamento dos

recursos humanos pressupõe uma redefinição de papéis e formas inovadas de ação, uma verdadeira gestão de talentos.

Além disso, continua concluindo que a alta administração assuma o direcionamento dos planejamentos e das ações, onde a capacitação do conhecimento é essencial. Mudanças como: tomada de decisões; implementação e implantação de novos produtos; inovação das interfaces nos departamentos e a qualidade em tudo que se pensa e se faz, para que sejam convertidos em benefícios para a empresa, é necessário gerenciar o significado levando sentido à informação. Deve ser compreendido, apreendido, disseminado e compartilhado no menor tempo possível.

Mafra (1999) desenvolve em sua dissertação sobre estabelecimento de novos negócios, uma alternativa de sobrevivência e competitividade, analisando sobre as organizações que não podem mais contar com os procedimentos que demoram a produzir efeitos, que devem estar preparadas para pensar em novas idéias, novos produtos, novos mercados, novas formas de fazer as coisas, criando um ambiente que favoreça os novos desenvolvimentos e possibilite que idéias transformem-se em novos desenvolvimentos.

Dentro dos objetivos desenvolvidos para alcançar a pesquisa proposta anteriormente Mafra (1999) estabeleceu os seguintes objetivos específicos para compor o desenvolvimento:

- Identificar fatores do ambiente externo, geral e operacional, que propiciem o estabelecimento de novos negócios. A análise do ambiente externo está diretamente ligada às mudanças e principalmente à velocidade com que as mesmas ocorrem. As organizações precisam olhar para fora, para sentirem que mudanças internas devem realizar;
- Identificar fatores do ambiente interno que possibilitem o estabelecimento de novos negócios. Para promover qualquer ação dentro da organização, que possa levá-la a conceber alternativas que possibilitem o desencadeamento de novos negócios, é preciso conhecer a organização. Para conhecê-la e necessário levantar aspectos que permitam identificar como a organização poderá agir diante das oportunidades que surgem;
- Estabelecer o confronto dos fatores levantados no ambiente externo e interno e que atendam as exigências de mercado;

- Propor, a partir dos dados coletados, o estabelecimento de novos negócios para a organização.

No momento que uma organização direciona seus esforços ao estabelecimento de novos negócios, buscando a satisfação das necessidades do mercado ou identificando novas formas de atender as necessidades em potencial, suas oportunidades alargam-se rapidamente.

Gomes (2001) procura identificar a existência de ações, estratégias e/ou procedimentos na Cooperativa dos cafeicultores de Maringá (PR), com o objetivo de diagnosticar o modelo utilizado para avaliação dos seus ativos intangíveis, verificando-se a partir daí, a existência de aderência com o modelo de avaliação proposto por Sveiby (1998).

A opção pelo modelo proposto por Sveiby (1998) está ligada ao fato da mesma contemplar parâmetros não convencionais, e de outro, pelo seu alinhamento com o paradigma da simplicidade.

O sistema de avaliação que proponho não apresenta um quadro completo e abrangente dos ativos intangíveis de uma empresa; um sistema desse tipo não é possível. Esse é a razão pela qual as abordagens abrangentes até agora fracassaram. Ao contrário, a finalidade aqui é ser prático, “abrir algumas janelas” para que os gerentes possam, pelo menos, começar a avaliar suas empresas (Sveiby, 1998, p.180).

Gomes (2001) concluiu após finalizar seu estudo de caso, a inexistência de qualquer modelo de avaliação de ativos intangíveis, independente do modelo usado, ou seja, impossibilidade de uma análise comparativa com o modelo proposto por Sveiby (1998). Contudo ele recomenda, em primeiro, que a empresa citada promova cursos, seminários, oficinas de trabalho sobre gestão do conhecimento para a alta administração, objetivando ampliar e consolidar a base teórica e conceitual sobre o tema; segundo, equacionar e implementar as adaptações necessárias para a conversão de índices utilizados para o gerenciamento convencional já existente em índices de avaliação de ativos intangível; terceiro, desenvolver e implementar um modelo de avaliação de ativos intangíveis – utilizando-se inicialmente a estrutura básica de modelo proposto por Sveiby (1998) – definindo-se somente os indicadores para cada um dos ativos intangíveis: estrutura interna, estrutura externa e competência e eficiência das pessoas.

Em sua pesquisa, Linke (2001) tem como objetivo principal determinar o nível de desenvolvimento da gestão do conhecimento na indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC, segundo a percepção dos seus funcionários, supervisores, gerentes e diretores. A

fundamentação teórica está alicerçada na revisão da literatura existente sobre a gestão do conhecimento, que é bastante recente. Entre os itens abordados, estão a conceituação e diferenciação entre dado, informação, conhecimento e competência. A transformação do conhecimento tácito, que está na cabeça das pessoas em conhecimento explícito, que é o registro formalizado; é considerado relevante para a mudança da cultura organizacional, contribuindo de forma significativa para a implantação da gestão do conhecimento. O aprendizado constante, a valorização do conhecimento humano e o fluxo de informações transparente entre os níveis hierárquicos são fundamentais para que se crie um ambiente propício à implantação da gestão do conhecimento. Para atingir os objetivos propostos, foi efetuada uma pesquisa de campo, nas instituições de ensino técnico e superior da região, bem como junto às empresas da indústria moveleira.

A convivência por mais de 20 anos no meio empresarial da região de São Bento do Sul (SC) levou Linke (2001) a definir o problema que gerou esta pesquisa – a deficiência relacionada às vantagens competitivas dinâmicas, como: 1) cultura industrial ainda muito voltada aos aspectos materiais da empresa – edificações, máquinas e equipamentos; 2) pouco incentivo à formação superior ou continuada; 3) pouco investimento na visão global dos funcionários, que pode ser adquirida através de viagens, participações em feiras e palestras; 4) falta de transparência na divulgação dos dados das empresas para seus colaboradores; 5) comunicação interna lenta e descontraída, o que dificulta a solução rápida de problemas; 6) sistemas de informações técnicas e relacionadas a números e não ao registro do conhecimento da organização.

Após o trabalho de pesquisa Linke (2001) concluiu que a gestão do conhecimento em sua região e no setor em análise está num processo lento de desenvolvimento. Ele faz uma referência sobre os resultados da pesquisa de Terra (2000), com o setor moveleiro estar bem próximo do grupo que o autor chama de “pequenas atrasadas” ou seja, que não acreditam nas práticas voltadas à gestão do conhecimento.

A dissertação de Lara (2001) define e investiga essencialmente conceitos em gestão do conhecimento. Desde que a economia envolveu-se anos atrás na economia baseada no conhecimento, ele tornou-se o principal valor das companhias. Conhecimento pode ser definido como: informação; a capacidade de se interpretar dados e informações através de processos que dão sentidos a estes dados e informações e fazem com que os objetivos organizacionais sejam alcançados. No caso, esses fatores produtivos da gestão do

conhecimento podem definir que atingir os objetivos organizacionais através do direcionamento correto da estratégia, motivar e facilitar as tarefas que os funcionários detentores do conhecimento podem desenvolver, trocando conhecimento e usando sua capacidade de interpretar dados e informações (codificadas ou pessoa a pessoa) – através de recursos de pesquisa dessas informações (sistemas informatizados e banco de dados), troca de experiências, habilidades culturais, caracteres, conhecimentos e outros através de processos que dão valor e sentido a esses dados e informações. Consultores, gerentes e outros profissionais que trabalham com o conhecimento humano devem perguntar e trocar entre si, estratégias organizacionais e questões a respeito de ferramentas de gerenciamento do conhecimento, bem como troca de conhecimento (tácito ou explícito) como sustentação competitiva e aumento da dinâmica organizacional.

2.7 Comentários finais

Deseja-se, neste item, apresentar os temas e conclusões dessa revisão bibliográfica com o foco no estudo de caso que será apresentado no capítulo 3.

1 – Teoria do Conhecimento: os conceitos apresentados como “saber”, “poder”, “informação” e “conhecimento” formaram pilares para as estruturas preparadas para atender a esta nova empresa prestadora de serviços que será apresentada no próximo capítulo.

2 – Criação de conhecimento na empresa: nesse item foi fundamentada a presença dos indivíduos, das pessoas, dos colaboradores que são os verdadeiros responsáveis por perenizar os conhecimentos tácitos e explícitos nas empresas.

Com respeito às fontes do conhecimento como formação, métodos e experiências de vida de cada componente da empresa, ficou claro que a diversidade da equipe é importante para um ambiente onde ocorre criação de conhecimento.

O uso de forças-tarefas para a execução de um determinado projeto, tendo o apoio necessário, é uma estrutura fundamental para o sucesso, e se caracteriza também por ser uma estrutura desburocratizada, flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Esses conceitos e estruturas foram utilizados no estudo de caso.

O que geralmente diferencia a forma de pensar é o aspecto cultural de cada civilização, neste sentido a cultura ocidental apresenta diferenças e semelhanças em relação à cultura

oriental. Primeiro cabe dizer que a cultura oriental é muito vasta, não sendo possível compreender todos os povos do oriente por igual. Cada povo tem a sua cultura, cada povo tem a sua tradição, no entanto pode-se afirmar que a forma de compreender o mundo e o homem não é racionalista e pragmática, como no ocidente. Não é pretensão desenvolver tal temática aqui, esta seria objeto de outro trabalho.

Ainda reforça as condições para a criação do conhecimento organizacional em um ambiente formado por culturas diferentes:

- a alta administração deve mostrar um forte compromisso com o projeto;
- alocação de gerentes capazes ao projeto;
- os participantes devem desenvolver um nível de confiança entre si.

3 – Implicações sobre a criação do conhecimento organizacional: enfatiza repetidamente que a organização não pode criar conhecimento sem indivíduos e cita as condições necessárias para promover o conhecimento. Nesse item foi detalhado por que o aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão, o que fundamentou também muitos momentos do projeto de prestação de serviços, onde os participantes se reuniram para estudar, planejar e discutir as ações a serem tomadas.

Não menos importante é a afirmativa de que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem a primeira, a segunda não ocorre. Isso motivou os participantes do projeto a buscar conhecimento para ser aplicado e dividido com os demais.

4 – Criação de um novo negócio: apresenta as etapas consideradas relevantes e que garantem o sucesso do processo de criação de um novo negócio.

5 – Posicionamento estratégico: a definição de vantagens competitivas apresentadas nesse item, que são alcançadas por estratégias voltadas à liderança em custos ou diferenciação, foi fundamental para o posicionamento tomado na definição do mercado alvo.

Este estudo de caso apresentará que as vantagens a serem exploradas seriam a da diferenciação com produtos com alto valor agregado e ainda disponibilizar a tecnologia que já se utilizava na elaboração de produtos consumidos internamente.

Outra vantagem competitiva da empresa que passa a ser considerada é o fator tempo, ou seja, a entrega em um menor tempo possível e ainda menor que a concorrência. A unidade do estudo de caso já usava os conceitos de *Just-in-time*, sendo que os demais concorrentes possuíam um tempo mais elevado para a fabricação e entrega dos produtos. Isso também colaborou para a definição do posicionamento estratégico junto ao mercado, ou seja, localizar clientes que valorizavam esse tipo de diferenciação.

6 – Pesquisas recentes: mostra uma parte do que está disponível para pesquisa e estudos sobre o objetivo deste presente trabalho.

Pode-se dizer que existe uma unanimidade sobre a importância da gestão do conhecimento nas organizações, e que o próximo grande grupo de pessoas sem emprego possivelmente será constituído por pessoas sem competências para a gestão dos ativos intelectuais e sem habilidades necessárias ao gerenciamento eficaz dos ativos intangíveis da empresas.

Os principais pontos abordados nesta revisão bibliográfica e que serão utilizados no estudo de caso são a definição e uso do conhecimento tácito e explícito, os passos e etapas da criação do conhecimento organizacional, a conexão do conhecimento do indivíduo para a organização e vice-versa e ainda as estratégias e planejamentos de novos negócios.

3 METODOLOGIA

3.1 Comentário inicial

Após a avaliação do referencial teórico pesquisado foram então pesquisadas as metodologias que seriam utilizadas para a busca da solução e análise do problema da empresa K.

Cabe primeiramente, detalhar a metodologia e apresentar as questões que foram o objeto do estudo de caso de forma clara.

3.2 Definição da metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho é classificada, sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, como um estudo de caso, pois envolve o estudo de um objeto permitindo o seu conhecimento.

O método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa (GOODE, 1969) e tem sido considerado, de acordo com Yin (1994): "o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais" e as pesquisas feitas através deste método tem sido consideradas desviadas de suas disciplinas, talvez porque as investigações que o utilizam possuem precisão, objetividade e rigor insuficientes.

De acordo com Bonoma (1985), o método do estudo de caso tem sido visto mais como um recurso pedagógico ou como uma maneira para se gerar '*insights*' exploratórios, do que um método de pesquisa propriamente dito e isto tem ajudado a mantê-lo nesta condição.

O método do estudo de caso “... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (Goode e Hatt, 1969, p.422). De outra forma, Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Yin (2001) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição apresentada como uma "definição mais técnica" por Yin (1994, p. 23) nos ajuda, segundo ele, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

3.3 A utilidade do método estudo de caso

Yin (1994) afirma que nas Ciências Sociais as principais estratégias de pesquisa são experimentos, *surveys*, análises de arquivos, histórias e estudos de caso, sendo que cada uma delas pode ser usada com três propósitos: exploratório, descritivo ou explicativo. O que distingue uma estratégia de outra são as seguintes condições:

- a) o tipo de questão apresentada;
- b) o grau de controle que o pesquisador tem sobre o comportamento atual do evento;
- c) o foco sobre eventos contemporâneos em contraste com eventos históricos.

Ainda de acordo com Yin (1994), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações”(Yin, 2001).

Segundo Yin (1994), a forma da pergunta de pesquisa do presente trabalho focalizou principalmente as questões do tipo “como” e “por quê”, conduzindo, assim, para o possível uso das estratégias estudo de casos, história ou experimentos.

Existe um preconceito e críticas em relação ao estudo de caso, e os argumentos mais comuns dos críticos do estudo de caso são:

- Falta de rigor;
- Influência do investigador – falsas evidências, visões distorcidas;
- Fornece pouquíssima base para generalizações;
- São muito extensos e demandam muito tempo para serem concluídos.

A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso é que eles tentam esclarecer “uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas. Como elas foram implementadas? E, quais os resultados alcançados?”.

Os objetivos do método de estudo de caso, segundo Bressan (2003) “... são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante... (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

O método do estudo de caso, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas conseqüências.

De qualquer forma, o método do estudo de caso oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

Este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (Bonoma, 1985).

3.4 O projeto de pesquisa com o uso do método de estudo de caso

Ao abordar os procedimentos para a elaboração de um projeto de pesquisa, Yin (2001) define projeto de pesquisa como sendo "... a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões iniciais de estudo da pesquisa e, por fim, às suas conclusões".

Para Bressan (2003), isto significa que, a elaboração do projeto de pesquisa tem uma influência direta sobre os resultados a serem obtidos e a validade das conclusões tiradas do trabalho e ele serve de guia para todo o trabalho do investigador.

Isto é coerente com que apresentam Nachmias e Nachmias apud Yin, quando descrevem o projeto de pesquisa como sendo uma planta que "... guia o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico que conduz o pesquisador ao formular inferências a respeito das relações causais entre as variáveis em observação... e define... se as interpretações obtidas podem ser generalizadas para a população maior ou para situações diferentes" (1994, p. 28-29).

O projeto de pesquisa endereça quatro problemas, enumerados a seguir por Bressan (2003): (1) que questões devem ser estudadas, (2) que dados são relevantes, (3) que dados devem ser coletados e (4) como se deve analisar os resultados. O projeto de pesquisa, se corretamente elaborado irá ajudar o investigador a evitar as situações onde as evidências não endereçam as questões inicialmente colocadas. Visto desta forma, o projeto de pesquisa é um trabalho, bem mais completo do que um plano de trabalho e ele lida com os aspectos lógicos da pesquisa e não com os aspectos logísticos dela.

3.5 Uma proposta de modelo

Abordados os assuntos considerados importantes, e que fornecem sustentação à sistemática proposta, visando solucionar o problema descrito no capítulo 2, apresenta-se a seguir o detalhamento dessa proposta que possibilita às organizações realizar o estabelecimento de novos negócios.

O posicionamento da organização ao adotar o estudo de caso é de optar por um fluxo contínuo de identificação de novas oportunidades de negócios e desta forma ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Lembrando que um bom negócio deve ajudar os dirigentes da organização a lidar pró-ativamente com relação a suas implicações sobre produtos, mercados, clientes, estrutura, pessoal, cultura e orçamento da organização.

Cuidados também devem ser tomados ao conduzir as análises, para não perder o objetivo proposto que é levantar os aspectos positivos para o estabelecimento de novos negócios e não simplesmente detectar ameaças à organização. Além disto, na condução dos trabalhos deve-se levar em conta todo o conhecimento do pessoal da organização para efetuar as análises e extrair os resultados esperados. Os colaboradores e os administradores da organização possuem o conhecimento necessário para definir quais negócios podem tornar-se importantes a ela.

O que se tem na verdade a relatar é uma inovação para a empresa e não criação de conhecimento. Para que se caracterize a criação de conhecimento deve existir um programa a ser seguido e controlado constantemente, no caso relatado não havia nem um programa e nem um controle sobre a criação de conhecimento. Esta inovação para a empresa foi obtida através da aquisição e desenvolvimentos de ajustes internos na empresa K.

A proposta de formalizar este processo de criação de um novo negócio através de documentos que deterão o domínio desta experiência para a empresa é que vai caracterizar a geração de conhecimento organizacional.

Neste estágio foram descritas as questões que foram desenvolvidas e eram relevantes ao processo, como:

- A organização oferece condições para o processo de criação de conhecimento organizacional?
- Houve apoio da alta administração para a execução do projeto?
- Foram seguidos os processos habituais de criação de conhecimento organizacional ou foi desenvolvido algum novo método?
- Foram disponibilizados acessos a tecnologia de informação assim como meios ou espaços para a evolução da aprendizagem individual?

- Como foi a transformação do conhecimento tácito em explícito e de que forma foi divulgado e utilizado?
- Qual o grau de autonomia da equipe dedicada a este projeto?
- Que estratégias de diferenciação foram utilizadas neste projeto?
- Quais os passos estudados para a segmentação de mercado?
- É possível perceber pessoas criando conhecimento?
- Foram seguidas as etapas consideradas relevantes para o estabelecimento de um novo negócio que foi apresentado na revisão bibliográfica?
- Foram utilizadas ferramentas de análise financeira para o monitoramento deste projeto?
- Houve resultados significativos neste projeto?

O acompanhamento diário da implantação deste novo negócio, neste estudo de caso, ocorreu por um período de dezenove meses. Neste período, as etapas definidas tiveram o intuito de poder avaliar sua operacionalidade, versatilidade e os resultados obtidos conforme está descrito no capítulo 5 desta dissertação.

Cabe registrar que o pesquisador participou ativamente neste estudo de caso e utilizou dados da empresa que serão apresentados posteriormente.

3.6 Cronograma das atividades

Para a realização deste trabalho, foi seguido o cronograma apresentado a seguir, que foi dividido em períodos trimestrais e que apresenta as atividades resumidas em grandes temas que, conforme mostrado no cronograma, em alguns casos algumas delas ocorreram simultaneamente:

QUADRO 05 - Cronograma das atividades desenvolvidas

ATIVIDADES	TRIMESTRES					
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Análise das questões do estudo de caso						
O propósito do estudo de caso						
Avaliação da unidade em análise						
Pesquisa da bibliografia de apoio						
Estudo das bibliografias						
Comparação entre dados e proposições						
Os critérios para interpretar as descobertas						
Redação do estudo de caso						

FONTE: Elaborado pelo autor.

Com a apresentação dos fundamentos teóricos e a metodologia utilizada neste trabalho, começa a descrição do estudo de caso, onde estão apresentados e detalhados os aspectos relevantes que foram analisados para a transformação de uma unidade de produção fechada em um novo negócio.

4 ESTUDO DE CASO

Os dados apresentados nos itens 4.1, 4.2, e 4.3 foram fornecidos pela empresa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa K tem na sua trajetória trabalho, dedicação, organização e espírito cooperativo de todos os seus colaboradores. O início de sua história remonta a 1965.

Em 1974, a empresa iniciou o ano com uma produção de 1.000 pares de calçados por dia. Um ano depois, duplicou essa produção por ter havido boa aceitação do produto fabricado (sandálias e tamancos) e pelo fato de o mercado ser próspero. Em 1978, foi necessário expandir sua produção, que já era de 3.000 pares por dia.

Com as perspectivas de a empresa continuar crescendo, foi decidido construir uma nova fábrica, porém, em outra cidade, onde houvesse maior disponibilidade de mão-de-obra, uma vez que em Teutônia, a cidade sede, a mão-de-obra já estava ficando escassa.

Com a expansão da empresa e com um mercado mais exigente, as máquinas precisavam ser cada vez mais modernas para fazer frente a esse nível de exigência. Para atender a essa nova necessidade, os equipamentos foram adquiridos racionalmente no mercado nacional e internacional, conforme as prioridades e os objetivos da empresa, através de pesquisa realizada em feiras e junto a revendedores.

A boa *performance* da empresa possibilitou a expansão da matriz que, em 1983 e 1984, recebeu novas e modernas instalações. A área construída atualmente é de 17.628,54 m². Somando as áreas das filiais, tem-se um parque industrial de 43.380 m².

Devido à evidente necessidade de melhoria da matéria-prima couro, em fevereiro de 1985, deu-se início ao setor de acabamento de couros. Com o desenvolvimento do processo de acabamento, a empresa sentiu-se obrigada a desenvolver esta atividade ainda mais. Para atender a essa necessidade, conta atualmente com um curtume denominado de F 3, em uma área construída de 7.866 m², o qual será o foco deste estudo de caso.

O curtume iniciou sua produção em 1985, com uma média diária de 1.538 m² de couro, sendo que a produção total naquele ano foi de 189.066 m² de couro.

A partir de junho de 1988, iniciou-se o recurtimento em um curtume alugado de terceiros, o qual ocupava uma área de 2.316 m². No dia 05 de novembro de 1990, o recurtimento foi transferido para as novas instalações do curtume da própria empresa, embora a primeira parte do projeto só fosse concluída no final de 1992.

Atualmente a capacidade instalada do curtume é de 2.600 m² de couro por dia, podendo processar couros do estado de *wet-blue* (curtido ao cromo) até couro acabado. Os processos de pré-recurtimento, recurtimento, secagem e acabamento de couros são realizados por uma equipe de profissionais treinados e preparados pela própria empresa.

Em agosto de 1983, a empresa contava com 1.560 funcionários distribuídos na matriz e nas filiais. Atualmente possui 2.650 funcionários. Sua produção gira em torno de 17.000 pares de sapato femininos por dia, sendo que 80% voltada para mercado americano (EUA) e 20% para o mercado europeu. A empresa não possui marca própria, produzindo a marca dos compradores (Calvin Klein, 9 West, J.C. Penney, Enzo Angiolini, Buffalo etc.).

4.2 Perfil da empresa

Os dados que serão apresentados a seguir tem o objetivo de facilitar o entendimento das características da empresa K e do meio onde a unidade F3, em estudo, esta inserida.

QUADRO 06 – Dados para a caracterização da empresa

Nome fictício	Empresa K
Ramo de atividade	Indústria de calçados e industrialização de couros
Produtos	Calçados e couros
Produção anual	3.653.315 pares de sapatos em 1998 3.506.183 pares de sapatos em 1999 3.618.704 pares de sapatos em 2000 3.279.317 pares de sapatos em 2001 3.268.981 pares de sapatos em 2002 2.745.179 pares de sapatos em 2003
Funcionários	2.650
Dias de trabalho	Segundas a sextas-feiras
Horário de trabalho	Manhã – 7h às 11h36min Tarde - 13h às 17h12min
Área construída	43.380 m ²
Principais insumos	Couros, solas, adesivos, almas de aços, forros sintéticos, forros para dublagem, fôrmas, tecidos, linhas para costura, contrafortes, couraças, produtos químicos em geral e outros
Unidades de produção	4 unidades no Rio Grande do Sul 1 unidade no Ceará
Unidade de Produção de Couros **	1 unidade denominada F3
Principais mercados	EUA (atualmente representa 80%) Europa (atualmente representa 20%)
FONTE: Empresa analisada	** - unidade de objeto deste trabalho

4.3 Políticas da empresa

A empresa em estudo pode ser considerada uma empresa atualizada, pois utiliza modernos princípios de gestão empresarial, onde as estratégias empresariais e os planejamentos são percebidos em todas as suas ações. A empresa possui definidos a sua missão e seus valores, descritos abaixo.

Missão da empresa

Participar do mercado de calçados de forma a atender às expectativas e necessidades de nossos clientes, competitivamente.

Valores da empresa

CLIENTES - Direcionar os esforços para a satisfação dos clientes externos e internos.

QUALIDADE DE VIDA - Promover a melhoria da qualidade de vida através da participação e cooperação de todos os envolvidos no negócio.

SUSTENTABILIDADE - Buscar novas tecnologias, racionalização, produtividade e outros meios que sustentem a sobrevivência através da atualização e viabilização econômica.

EXCELÊNCIA - Trabalhar com a mente voltada para a excelência, onde a qualidade e segurança estejam presentes em tudo.

INTERDEPENDÊNCIA - Conviver com colegas da empresa, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente de forma cordial e sincera com a visão de interdependência.

PLANEJAMENTO - Ter o planejamento como forma de garantir que as atividades sejam feitas certas da primeira vez, todas às vezes.

4.4 Identificação da unidade em estudo

O objeto deste estudo de caso é a unidade de produção de couros da empresa K que é denominada como F 3.

Detalhando especificamente:

- a) a unidade F 3 foi projetada e construída com o objetivo de atender às necessidades de couro exclusivas da empresa K;
- b) a empresa trabalha atualmente para a exportação de calçados;
- c) a localização da unidade em questão atende à necessidade da empresa K e não ao mercado calçadista do Vale dos Sinos;
- d) a especialização da unidade em artigos de moda feminina e não em artigos de grande escala de produção;
- e) o alto investimento em equipamentos e insumos com uma percepção de custo-benefício bem clara;
- f) a base tecnológica dos equipamentos, prédios e demais recursos da unidade está adequada à produção de couros curtidos até couros acabados.

Inicialmente convém salientar que a matéria-prima couro utilizada pela empresa é basicamente toda importada de diversos países do mundo, em características intermediárias de conservação denominadas de *wet-blue* e semi-acabada. O termo *wet-blue* é um conceito internacional no mercado do couro e refere-se ao couro curtido ao cromo, sem determinação de características como cor, espessura, toque e maciez. A denominação de semi-acabado ou *crust* refere-se ao couro já recurtido, com espessura definida, mas que necessita ser industrializado para a definição de toque, cor e maciez. Após o acabamento com a finalidade de determinar o brilho, lisura, toque e cor final, os couros estão prontos para serem usados na fábrica de calçados.

4.5 Fatos históricos

Na década dos anos 80, a empresa sentiu-se obrigada a desenvolver sua própria unidade de produção de couros devido à carência de fornecedores que fossem confiáveis, produzissem qualidade e entendessem uma filosofia moderna de parceria.

A empresa K utilizou nos primeiros anos do projeto, um antigo prédio onde iniciou a fabricação de sapatos e foi adaptado para a produção de couros, logo nos primeiros anos, esta

experiência justificou a construção de um prédio com características específicas para a fabricação de couros. O novo curtume começou a operar no final de 1990.

Até o final da década de 90 essa unidade trabalhou com a sua capacidade de produção esgotada, abastecendo todas as unidades de produção de calçados da empresa. Convém salientar que, apesar de a produção dessa unidade estar a plena capacidade e o indicador de produtividade da mão-de-obra ser bastante bom, sempre existiu uma ociosidade de equipamentos e estrutura, uma vez que a empresa trabalha com moda, necessitando de muita flexibilidade de produção, disponibilizando equipamentos utilizados apenas sazonal e esporadicamente.

Em novembro de 1999, essa unidade foi certificada pela ISO 9002, tornando-se a primeira indústria de beneficiamento de couros a receber esse certificado nas Américas. Atualmente, está direcionando toda a sua gestão ambiental com vistas à certificação da ISO 14000.

A Empresa K tem por princípio investir uma determinada parcela de seu faturamento no treinamento de pessoal, novos equipamentos, tecnologia e instalações, participações em feiras nacionais e internacionais e têm seus serviços e produtos desenvolvidos a partir da utilização de técnicas e ferramentas de gestão apropriadas para o setor.

No final da década de 90, através de parcerias com fornecedores de matéria-prima couro (semi-acabado), da melhoria de produtividade e do preparo da equipe com treinamentos voltados a melhorias nos processos, a unidade começou a apresentar sintomas de alta ociosidade global, motivo pelo qual foi necessário repensar a unidade, uma vez que os custos de produção começaram a ficar altos.

Para solucionar o problema da ociosidade que surgiu a partir dos casos citados acima, algumas alternativas foram levantadas:

- a) voltar aos velhos métodos de trabalho e eliminar parcerias. Isso seria algo viável para a unidade, mas inviável para a empresa como um todo. Apesar de o produto couro absorver todo o custo da unidade, estaria retrocedendo no avanço tecnológico que o trabalho de parceria proporcionara;

- b) fechar a unidade e produzir os couros em terceiros. Existem outras empresas no mercado que produziriam o couro necessário para a empresa K, mas essa opção também não foi bem aceita, pois a empresa ainda está muito dependente da unidade de produção de couros, que abastece suas linhas de maneira eficiente e com características muito peculiares. Dificilmente seriam obtidos os mesmos serviços no mercado;
- c) produzir couros para terceiros. A idéia parecia boa, porém havia certos impedimentos:
- altos custos de produção gerados por uma estrutura pesada de equipamentos e pessoal à disposição da empresa para suprir as necessidades de couro para um mercado ágil e de alto padrão de qualidade;
 - desconhecimento do mercado comprador por nunca ter atuado diretamente como prestador de serviços nesse mercado;
 - inexperience de trabalhar para terceiros por ser uma unidade voltada exclusivamente para o atendimento de uma única empresa, não conhecendo as características e necessidades de empresas diferentes, com conceitos e filosofias distintas;
 - necessidade de montar uma nova estrutura de pessoal para atender ao novo mercado.

Apesar das dificuldades, no início de 2000, a unidade optou pela alternativa de produzir couros para terceiros, pois, dentre as alternativas propostas, esta era a que melhor defendia os interesses da empresa quanto à redução de custos e melhoria no desempenho da unidade em questão.

Outra justificativa não menos importante foi o grande interesse do grupo da supervisão desta unidade em ampliar seus conhecimentos e capacidades na produção e no mercado de couros, pois o comprometimento de todos é indispensável.

A prática para o estabelecimento de novos negócios, a partir da identificação dos fatores analisados no ambiente externo e interno à organização, requer que um grupo de

pessoas com conhecimento e funções específicas reúnam-se com a finalidade de identificar novas oportunidades de negócios.

O trabalho de industrialização de couros para terceiros foi iniciado disponibilizando, através de contatos informais, a capacidade ociosa da unidade para empresas da região do Vale do Taquari, oferecendo a vantagem geográfica, facilitando a logística para aqueles que produziam seus couros no Vale dos Sinos.

Foram desenvolvidos artigos que essas empresas já estavam produzindo para que, dessa forma, fosse dada a iniciação ao aprendizado da nova atividade, qual seja, a prestação de serviços. Neste mercado de beneficiamento, normalmente pertence ao cliente a matéria-prima à qual são agregados processos de transformação para conferir ao couro as características necessárias para alcançar o produto final desejado.

A análise dos clientes passa pela demanda que emana do mercado. Esta análise deve ser dirigida a detectar necessidades, desejos e expectativas e à busca dos anseios não declarados. Para isto ocorre a necessidade de identificar a forma pela qual os clientes adquirem produtos, seus comportamentos e tendências, nível de exigência no produto, padrões de qualidade e importância dos serviços e da manutenção, ou ainda identificar os grupos de clientes e as funções de clientes.

Os primeiros trabalhos foram voltados para a produção de alguns artigos com características de *commodity*, como são conhecidos no setor. São artigos de grande volume de produção e normalmente com um baixo custo.

Outros tipos de trabalhos também foram realizados, os quais estavam baseados na utilização de alguns equipamentos específicos que a empresa não utilizava em sua plenitude, existindo capacidade ociosa que poderia ser utilizada para terceiros. A unidade possuía equipamentos específicos para a produção de determinados artigos em couro, que não são encontrados com facilidade em outras empresas do ramo. Esses equipamentos foram utilizados por clientes que possuíam necessidades temporais e não contínuas.

Essa fase foi muito importante, pois foram dados os primeiros passos no aprendizado da negociação e do atendimento a clientes externos. Atividades e conceitos foram sendo

formatados, desde a maneira de atendimento pessoal que os clientes desejavam e a velocidade de resposta às exigências ou reclamações, até as características de embalagem do produto final.

Os dados e informações referentes ao trabalho de beneficiamento foram discutidos em reuniões periódicas, e novas estratégias traçadas com o consenso de toda a equipe. Temas como definição de volume de produção para cada novo cliente, desempenho de artigos específicos, materiais novos a serem produzidos, legislação, características específicas de produtos, bem como detalhes técnicos foram atentamente discutidos e debatidos entre os envolvidos para o melhor desempenho da unidade e a satisfação dos clientes.

Esse primeiro período de prospecção do mercado e aprendizado interno durou aproximadamente um ano e, através de muito treinamento e atenção aos detalhes, foram quebrados alguns paradigmas que existiam na unidade. Por outro lado, os resultados de diminuição de ociosidade com conseqüente retorno financeiro não foram totalmente satisfatórios. O que foi contabilizado financeiramente não corresponde ao crescimento da equipe, que teve um aprendizado significativo nesse período, preparando-se para efetivamente transformar a unidade em uma prestadora de serviços a terceiros.

No decorrer do período de análise, a unidade possuía ociosidade de 25% em seu processo produtivo, a qual se devia a:

- 1) melhorias realizadas no *lay-out* da unidade;
- 2) melhorias na capacitação da mão-de-obra;
- 3) aquisição de equipamentos com produtividade maior;
- 4) aplicação de novas tecnologias na produção de couros.

A melhor compreensão e o levantamento da situação da unidade foram apoiados pelos conhecimentos adquiridos no curso “*in company*” realizado pela empresa K em conjunto com o PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS no ano de 2000. Na oportunidade, através de discussões em sala de aula e trabalhos em grupo orientados pelos professores das disciplinas, esclareceram-se muitas dúvidas e levantaram-se novas possibilidades de solucionar o estudo em questão.

Dentre os assuntos tratados houve alguns que chamaram atenção, pois estavam relacionados com o momento pelo qual a empresa estava passando junto ao mercado mundial de calçados.

4.6 Etapas para o estabelecimento de um novo negócio

Na revisão bibliográfica está exposta a FIGURA 01 que apresenta as etapas consideradas relevantes para o estabelecimento de novos negócios. Pode-se ressaltar que o projeto seguiu coincidentemente as mesmas etapas mesmo não conhecendo ou dando a importância devida á esta apresentação.

Detalhando:

- g) Necessidade de novos negócios à organização - depois de analisada as alternativas existentes para a manutenção do funcionamento da F3 sem redução do quadro funcional, ficou estabelecida a necessidade de um novo negócio para atender este objetivo e este foi também o marco inicial a este projeto;
- h) Estabelecer equipes de novos negócios – a estrutura organizacional existente teve que ser readequada para disponibilizar algumas pessoas que pudessem ter dedicação exclusiva a este projeto, e também algumas pessoas passaram a exercer mais de uma função enquanto que o restante da equipe sabia da existência do projeto, mas não se envolveu diretamente. A partir do momento do estabelecimento destas equipes, o envolvimento destas pessoas neste novo projeto foi de vital importância para o sucesso no encaminhamento das demais etapas, pois havia então o comprometimento destes envolvidos. A equipe que realizou este processo era composta por: um técnico responsável pela produção, um técnico responsável pelo desenvolvimento, um responsável pelo depósito de couros, um programador, um responsável pelo setor de recrutamento, dois responsáveis pelo setor de acabamento, dois responsáveis pela expedição e recebimento de mercadorias dos clientes e o supervisor geral da F3 que é o pesquisador deste estudo de caso, que totalizam dez pessoas.

- i) Análise do ambiente externo – esta preocupação foi analisada quando da análise do posicionamento no mercado e percebia-se a possibilidade de sucesso, pois havia demanda reprimida quanto à procura de produtos de alta performance. Quando foi realizado o primeiro contato com os potenciais clientes, através de visitas e contatos telefônicos, percebeu-se a carência no mercado de um fornecedor customizado para cada cliente. Existia até então os produtores de materiais em couro que não possuíam processos e produtos específicos para as empresas, mas sim uma *commodity* que era oferecida como solução para diversos casos. A proposta da empresa K foi de oferecer produtos apropriados para cada caso com o conhecimento e experiência que possuía, pois fazia este trabalho exclusivamente para suas unidades e agora estava oferecendo estas soluções para o mercado.
- j) Análise do ambiente interno – a análise da disponibilidade de recursos e do interesse da direção da empresa em apoiar este projeto foram realizadas simultaneamente e comprovado o apoio da alta direção ao projeto, este foi levado à execução. Houve necessidade de qualificar algumas pessoas da estrutura para melhorar ou entender esta nova forma de criação de um novo negócio;
- k) Confronto da realidade externa com interna – no decorrer do projeto era constante a comparação das necessidades da empresa K em relação à demais empresas que passaram a utilizar produtos da F 3. Esta adequação foi necessária pois a equipe desconhecia as necessidades de seus novos clientes;
- l) Avaliação das possibilidades de novos negócios – esta avaliação foi estabelecida nas estratégias de diferenciação que foram analisadas para este projeto e na medida que foram feitos contatos com os clientes as possibilidades foram gradativamente tornando-se realidade;
- m) Escolha das possibilidades – a tendência por uma diferenciação de produtos de alta performance em relação à disputa por produtos de alta rotatividade e baixo custo foi confirmada com os primeiros negócios que foram feitos, pois os

clientes possuíam outras alternativas para encontrar produtos de alta rotatividade, mas possuíam poucas possibilidades de fornecedores de produtos de alta performance;

- n) Implementação e acompanhamento – esta fase foi muito dinâmica e delicada, pois a empresa passou a ser comparada por outras empresas quanto ao seu desempenho e eficiência, fatos que eram até então analisados somente internamente. Houve surpresas quanto ao desempenho acima da média em alguns casos como também houve frustrações quanto ao desempenho da unidade em alguns produtos que foram produzidos para os clientes externos. Quanto aos conhecimentos retidos pela empresa neste período, estes foram formalizados e reutilizados de acordo com a necessidade e repassados para outras situações onde a empresa pudesse melhorar o seu desempenho.

4.7 Condições para o processo de criação de conhecimento

Em diversos momentos a empresa K demonstrou disposição para fornecer todas as condições para que o processo de criação de conhecimento evoluísse.

Em termos de teorias da aprendizagem e conhecimento cada empresa desenvolve uma forma particular de aprender e gerar conhecimento. Tal forma pode coincidir com as etapas ou fases sugeridas na bibliografia apresentada anteriormente como evidências de um processo de aprendizagem e geração de conhecimento organizacional.

A estrutura organizacional foi modificada para atender esta nova demanda de trabalho e contato com estas empresas que passaram a ser clientes da unidade F3, pois a estrutura existente não tinha o perfil e também a capacidade para atender às expectativas destes novos clientes.

Foram oportunizados pela direção da empresa treinamentos de atendimento à clientes e técnicas de vendas aos envolvidos diretamente com estes novos clientes.

Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum.

Portanto, para que a disseminação do conhecimento e depois a gestão do conhecimento sejam implantadas com sucesso numa organização, faz-se necessário iniciar com pequenos exemplos, para que após a confirmação dos resultados favoráveis, estes exemplos possam ser utilizados para que a equipe acredite na idéia e para que o conhecimento seja disseminado para o maior número de membros da equipe.

Dentro desse período de desenvolvimento de artigos e clientes novos, algumas pessoas do grupo de supervisão da F 3 aprenderam e tiveram que buscar novos conhecimentos de *marketing*, negociação e comportamento. Todo esse novo aprendizado e as informações foram devidamente repassados ou comunicados aos demais participantes do projeto com o intuito de fortalecer a equipe e provocar o crescimento de todos. Estes conhecimentos foram repassados durante reuniões onde foram discutidos pelos envolvidos e de maneira informal quando da oportunidade de um fato novo durante a rotina diária.

Cabe registrar aqui alguns exemplos deste novo aprendizado:

Exemplo 1- a empresa K utilizava como embalagem para seus clientes externos, um fardo que era composto de até 10 peles enroladas para facilitar o manuseio da mercadoria quando transportada em volumes pequenos. No mesmo período em que a produção aumentou para um determinado cliente, ocorreram dificuldades de expedição de mercadorias, pois o enfardamento desta quantidade de produção demandava muito tempo e mão-de-obra. Em um contato pessoal com o cliente em questão, este assunto foi abordado e um colaborador da F 3 sugeriu a possibilidade de quando as quantidades ultrapassassem 200 m² de couro, que estes lotes fossem embarcados em *pallets* onde o couro ficava aberto e não mais enfardado, desta forma ainda protegendo o material de possível agressão em suas características por ser enrolado.

O cliente em questão aceitou a sugestão e posteriormente confirmou que o material além de ser facilmente manuseado em sua empresa ainda permanecia com as suas características melhor preservadas do que no sistema utilizado anteriormente. Em outra

oportunidade o cliente declarou-se satisfeito com a mudança e da forma rápida e simples como o problema foi resolvido.

Exemplo 2- os contatos com os clientes eram feitos na sua grande maioria por telefone e havia uma dificuldade em ter acesso aos clientes, pois em muitos casos estes estavam participando de reuniões e não podiam ser interrompidos. Este assunto foi discutido em uma das reuniões-relâmpago e passou-se a perguntar aos clientes de suas rotinas quanto a reuniões e outras atividade, além disso, sugeriu-se a possibilidade de contatos alternativos de pessoas que poderiam ser contatadas na ausência deste titular. Prontamente os clientes repassaram o nome e o contato que deveria ser feito na impossibilidade de acesso a este titular e em alguns casos delegou a uma outra pessoa de sua empresa a função de acompanhamento dos trabalhos que vinham sendo realizados pela F 3.

Desta forma conseguiu-se agilidade, segurança e a confiança do cliente em novos contatos e em alguns casos os contatos telefônicos foram substituídos por contatos eletrônicos (*e-mail*), reforçando assim a aproximação com os clientes.

A quebra do paradigma de que a unidade em estudo só era capaz de produzir para a empresa K foi eficaz à medida que o volume de trabalho para terceiros aumentava e a unidade se transformava em um novo negócio de prestação de serviços reconhecida pelo mercado.

A diversidade de pessoas, conhecimentos e culturas potencializadas para o mesmo fim e envolvidas no aprendizado organizacional resultou no crescimento da equipe e também serviu como um fator motivacional. Para agilizar as informações, foram criadas “reuniões relâmpago” que aconteciam diariamente no início da jornada e duravam aproximadamente trinta minutos e que tinham como objetivo uniformizar os conhecimentos sobre a situação do projeto bem como divulgar os sucessos e analisar os fracassos alcançados até aquele momento. Esta rotina ficou estabelecida para os primeiros três meses do projeto e após este período as reuniões passaram a se realizar três vezes por semana. Comunicação e interação ágil e clara entre a equipe mostraram-se como decisivas quando da criação de um novo produto para um novo cliente.

O volume de novas informações e também novos conhecimentos com os quais a equipe da F 3 passou a trabalhar fez com que ocorresse um ciclo de criação de conhecimentos

dentro da empresa. Esse ciclo provocou o crescimento das pessoas envolvidas neste projeto e novos conceitos organizacionais foram aplicados para que esse conhecimento criado fosse absorvido pela empresa.

Novamente cabe citar alguns exemplos desta criação de conhecimento:

Exemplo 1- são utilizados padrões de cor para cada material, conhecidos no setor coureiro como cartelas. Estas cartelas definem a cor, espessura, o toque e aspectos do acabamento do couro a ser produzido. Quando do recebimento destas cartelas para a produção de lotes para terceiros, foi percebido que as cartelas vinham acondicionadas em um protetor de papelão que protegia a cartela e o seu lado interno era utilizado para registrar informações do tipo: companhia exportadora, prazo de validade da cartela, aferições na cartela e modelo de sapato onde este material seria utilizado. Este sistema de proteção de cartelas não era conhecido pela empresa K e ao ter contato com esta proteção que as demais empresas utilizavam estudou em modelo que atendesse às suas necessidades passou a utilizá-lo também.

Exemplo 2- as amostras de materiais que eram encaminhadas por terceiros vinham acondicionadas por uma proteção e acompanhadas por uma ficha técnica que descrevia todas as especificações pertinentes ao desenvolvimento do material. A empresa K não utilizava este tipo de procedimento quando necessitava desenvolver materiais novos. Ao conhecer e analisar o sistema que era usado por seus clientes, passou a utilizá-lo também.

Houve a fase de compartilhamento do conhecimento tácito por parte da equipe que foi realizada em reuniões específicas ou mesmo em contatos informais, mas de forma clara e eficaz. Após esta fase, criaram-se alguns conceitos de trabalho que foram aprovados pelos envolvidos no processo, e puderam ser testados e utilizados repetidas vezes consolidando assim estes conhecimentos.

Mais adiante foi possível adaptar estes conhecimentos para as diversas necessidades que surgiam, mas ainda informalmente. A empresa tem a intenção de preparar um manual de procedimentos, ou seja, transformar estes conhecimentos tácitos em explícitos e de fácil acesso aos interessados. Neste momento então, esta inovação da empresa passará a caracterizar uma experiência de geração de conhecimento organizacional, pois passará para o domínio da empresa e não somente da equipe envolvida no processo.

Um exemplo que deve ser ressaltado é a diferença de compreensão da forma de como deve ser atendido ou acompanhado um cliente; as pessoas que já possuíam alguma experiência anterior de tratamento com clientes, seja em outros ramos da economia ou no mesmo ramo da empresa K, tiveram facilidades maiores em se relacionar com os novos clientes que passaram a visitar a empresa do que aqueles cuja única experiência profissional era a empresa K. Esta facilidade de relacionamento de alguns componentes do grupo foi explorada e aproveitada tanto para a aproximação com o cliente externo como na preparação e treinamento de outros participantes da equipe.

4.8 Meios e recursos para a evolução da aprendizagem individual

No decorrer deste estudo de caso foram necessários diversos materiais e equipamentos que a empresa não dispunha ou não utilizava até então; sempre que necessário e com argumentação fundamentada, os recursos foram disponibilizados para o bom andamento deste projeto, conseqüentemente alavancando a aprendizagem da equipe envolvida.

Como exemplo cabe registrar:

Exemplo 1- a empresa fazia expedição de seus produtos sem embalagem específica, pois os produtos eram transportados somente internamente. Com a nova proposta de trabalhos com novos clientes foi necessário desenvolver dois tipos de embalagens para os produtos acabados. Uma embalagem plástica foi desenvolvida para produtos que deveriam ser despachados por transportadora para clientes que necessitavam dos produtos fora do Vale dos Sinos, enquanto que para os clientes do Vale dos Sinos foi desenvolvida uma embalagem de papel que envolvia os rolos com os produtos acabados identificando e caracterizando a empresa K.

Exemplo 2- negociação e uso de transporte terceirizado, em alguns casos, foi necessário utilizar uma transportadora terceirizada para entregar os produtos da forma e no prazo estabelecido pelos clientes, mesmo quando a empresa K possuía uma frota de caminhões que faz entregas regulares na proximidade dos clientes.

Demais necessidades pertinentes a este projeto foram discutidas e normalmente era encontrada uma solução para a alocação dos meios necessários, ou seja, a empresa disponibilizou os meios e recursos necessários para a evolução da aprendizagem.

O acesso necessário à tecnologia de informação para auxiliar no desenvolvimento do processo de criação de conhecimento foi disponibilizado. Devido à nova necessidade de contatos com os clientes e entre os envolvidos neste projeto, foi disponibilizado acesso ao correio eletrônico e ao uso de linhas telefônicas para ligações externas. Para o controle e programação dos lotes em processo foi disponibilizado o acesso a programas eletrônicos já existentes na empresa, sendo que a rede de computadores existente já tinha capacidade para atender também a esta nova demanda.

4.9 Transformação de conhecimento tácito em explícito

Como primeira tarefa, coube a identificação do negócio atual da organização como forma de uniformizar a linguagem quanto ao estabelecimento de um novo negócio, pois a empresa optou por mudar um paradigma de muitos anos – deixar de produzir o couro apenas para consumo próprio passando a produzir couros para outras empresas. Neste processo ocorreram muitas trocas de informações e experiências, pois alguns integrantes da equipe possuíam alguma experiência de contatos com outras empresas e pessoas enquanto que a maioria da equipe se ocupava apenas com rotinas internas de produção.

Este conhecimento tácito que alguns da equipe possuíam foi apresentado em reuniões, discutido e debatido exaustivamente para que mais pessoas pudessem participar deste processo de aprendizado. No início deste processo de aprendizagem as reuniões eram realizadas semanalmente com a participação de oito pessoas: um programador, dois operadores de equipamento, um responsável pelo setor de recrutamento, um responsável pelo setor de acabamento, um matizador, um responsável pela expedição/recebimento de mercadorias de terceiros e o supervisor geral da F3. Com o andamento deste processo de aprendizagem foi necessária a participação dos conhecimentos e informações de uma forma mais rápida, então foi acertada a necessidade de reuniões-relâmpago no início do expediente

para que as informações fossem mais precisas, o tempo de duração era de no máximo trinta minutos.

Sabendo-se da dificuldade de externalizar este conhecimento tácito, pois podem ser apenas intuições, habilidades ou ainda emoções, foram criados grupos de trabalho e discussão para aproximar todos que compunham esta equipe.

O dia a dia na empresa, acompanhando e observando o desenrolar deste projeto, apresentou oportunidades únicas onde o conhecimento tácito passou a estar explícito a todos e de forma repetitiva foi sendo absorvido pela equipe.

Com as repedidas experiências da equipe, foi sendo criado um método de trabalho que passaria a ser adotado para o atendimento aos novos clientes. Estes novos métodos eram acordados entre o grupo que seriam o mais flexível possível, pois cada cliente exigia atendimento e produto personalizado.

Como exemplo cabe citar a forma de relacionamento com os clientes que passaram a visitar a empresa K para acompanhar o processo de seus pedidos. Sabe-se que os clientes demandam uma atenção especial quando de seus contatos na empresa, conhecidos como “momentos da verdade” e de que se deve estar preparados com informações e disponibilidade de tempo para um atendimento correto. Mas nas primeiras visitas dos clientes à empresa, a equipe era tomada por um pânico e uma falta de sensibilidade para o tratamento com estes clientes que por diversas vezes tiveram que aguardar por mais de trinta minutos para serem atendidos e enquanto isso ficavam abandonados dentro da produção sem uma acomodação adequada.

Com as repetidas visitas dos clientes, foram acertadas entre a equipe quem seria responsável pela recepção ao cliente e após a acomodação e identificação de sua necessidade, este responsável passou a fazer o devido encaminhamento para as pessoas ou setores responsáveis por cada caso. Isso fez com que os clientes percebessem que havia uma estrutura preparada para atendê-los e todos da equipe sabiam a sua responsabilidade.

4.10 Grau de autonomia e apoio à equipe

A equipe que foi destinada para viabilizar este projeto pode também ser identificada como uma força-tarefa, como foi apresentado na revisão bibliográfica. A autonomia dada à equipe foi grande, pois todos os componentes dela já possuíam mais de dez anos de colaboração com a empresa, o que atestava a confiança e a credibilidade que a empresa tinha para com estas pessoas.

A empresa era sabedora das dificuldades deste projeto e estabeleceu um período que se pode chamar de “período de investimento” e só ao fim deste, passou a cobrar alguns resultados da equipe, ou seja, foram avaliados pelos resultados obtidos e não pela forma utilizada para alcançar, demonstrando também aqui o alto grau de autonomia.

Esta equipe se reportava mensalmente ao gerente do departamento de couros e semestralmente foram realizadas reuniões de avaliação com a diretoria. A alta administração sempre que consultada e informada repassou os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. As decisões eram tomadas pela equipe listada anteriormente e esta se reportava ao gerente de departamento e a direção da empresa que tratava do direcionamento estratégico deste projeto.

4.11 Estratégias de diferenciação

No início deste processo houve algumas tentativas que não alcançaram o resultado desejado, mas que fizeram parte do aprendizado para que o grupo alcançasse o estágio que alcançou.

Uma das primeiras tentativas foi a terceirização de alguns equipamentos que estavam ociosos com o objetivo de cobrir alguns custos da unidade, com algumas tentativas, foi percebido que o valor que os clientes estão dispostos a pagar por um serviço deste tipo é muito menor que o mínimo que a empresa K necessita para cobrir seus custos.

Outra tentativa de terceirização foi com respeito à produção de algumas *commodities* do setor coureiro que foram consultadas para a produção com destino à exportação em grandes volumes. Com estas características de produção se percebe que existem especialistas

com a habilidade de produção em grande escala mais bem preparado que a empresa K. Neste caso a capacidade de produção e o custo ficaram abaixo da necessidade destes clientes o que frustrou a todos, mas, mostrou que este caminho não era o apropriado para a empresa.

Com fundamento no que foi pesquisado na revisão bibliográfica de Kotler e Armstrong (1991), foi compreendido então quais eram os pontos fortes da empresa que poderiam ser explorados para alcançar alguma vantagem competitiva e, conseqüentemente, melhorar o retorno. A partir dos fundamentos apresentados, percebeu-se a importância da função produção na execução das tarefas que devem ser desenvolvidas, para que as necessidades do consumidor, a forma que se atingem os objetivos empresariais e os aumentos da lucratividade sejam conseguidos, concentrando esforços na melhoria contínua das atividades que efetivamente agregam valor aos produtos, ao mesmo tempo em que se deve eliminar aquelas operações que apenas geram custos ao produto, mas não contribuem efetivamente para a satisfação do consumidor.

Analisando as características de diferenciação sugeridas por Kotler e Armstrong (1991), foi observado que se poderia ter uma grande vantagem competitiva se a empresa se posicionasse em um destes quadrantes:

- a) diferenciação de produto: a empresa, sendo uma produtora de moda para um mercado muito exigente e concorrendo internacionalmente, tem como filosofia a produção de produtos de ponta e de alta *performance*, além de investir fortemente em tecnologias modernas e equipamentos de última geração;
- b) diferenciação de serviços: como a unidade de produção de couros está muito ligada às unidades de produção de calçados, o conhecimento dos problemas e necessidades do mercado calçadista é algo vivido constantemente pelos funcionários da unidade de produção de couros, pois, na verdade, trabalham em uma fábrica de calçados. Além dessa vantagem, ainda existe a familiaridade com sistemas de abastecimento *just-in-time* para seus clientes – fato raro neste mercado - o que levou a unidade a desenvolver um sistema de entregas muito eficiente;

- c) diferenciação através de funcionários: historicamente a empresa tem investido na formação do seu capital humano. Nesta unidade especialmente, o nível de escolaridade é elevado, com um alto índice de pessoas com curso superior e pós-graduação. Além da formação escolar, o treinamento dos funcionários é intenso, uma vez que a própria estrutura exige isso. Com esse conceito, a unidade se distingue das demais indústrias de produção de couros.
- d) diferenciação através da imagem: como já foi mencionado anteriormente, esta unidade de produção de couros foi a primeira indústria de beneficiamento de couros a ser certificada pela ISO 9002, criando dessa forma uma imagem distinta de outras empresas. Além dessa distinção formal, a empresa como um todo, é reconhecida como um produtor qualificado, podendo explorar esse conceito para entrar no mercado com seus produtos.

Diante das qualificações demonstradas anteriormente, observa-se que a empresa pode se posicionar no mercado com uma filosofia estratégica de diferenciação, focando para a produção de artigos de alta tecnologia, com poucas possibilidades de serem imitados, caracterizados pela diferenciação de produtos.

Neste estágio, a equipe passou a entender de que forma deveria ser gerenciado este novo negócio, qual a direção correta de suas atividades para que alcançassem o objetivo estabelecido pelo grupo.

Além das qualidades relacionadas, deve-se destacar que a unidade de produção em questão, a F 3, possuía um *lead-time* de processo 40% menor que os concorrentes neste mercado de beneficiamento de couros. Essa vantagem competitiva foi apresentada e repassada aos clientes. Como citado por Stalk (1993) na revisão bibliográfica, os concorrentes baseados no tempo estão tomando uma fatia significativa do mercado e percebe-se que os clientes valorizaram essa vantagem.

Com base no exposto anteriormente, a empresa atuou com mais energia e segurança junto aos clientes até então obtidos, sugerindo trabalhos onde se pudesse agregar mais tecnologia, deixando de lado artigos de baixo valor tecnológico. Através de um desenvolvimento rápido e eficaz, a empresa mudou de mercado velozmente, oferecendo

produtos que a indústria produzia e outros que foram especialmente desenvolvidos focalizando a diferenciação em relação ao mercado.

Foram desenvolvidos artigos de moda, conforme as necessidades específicas dos clientes. Para isso, foram realizados investimentos em pesquisa, inclusive fora do país. Para que fosse agilizada e viabilizada a produção, iniciaram-se trabalhos de exclusividade com determinados clientes que responderam prontamente com pedidos.

Focados no mercado de alta tecnologia e de alta moda, com serviços agregados distintos, foi possível mudar o perfil dos clientes, que até então se concentravam em clientes comuns, sem um perfil de alta qualidade, para clientes especiais e reconhecidos pelo mercado como clientes exigentes. Tendo desenvolvido artigos de alta qualidade e de certa forma, sob medida às necessidades desse novo mercado, o fator preço ficou fora do foco principal da negociação. Esse fator foi decisivo e motivador para o incremento de ações que visaram a sustentar uma nova estrutura destinada exclusivamente a novos clientes da unidade.

4.12 Ferramentas de análise financeira

Como o projeto foi totalmente alavancado por recursos financeiros próprios da empresa K, esta por sua vez não utilizou nenhuma ferramenta de análise financeira para a avaliação, sendo que os itens a serem controlados nesta fase do “período de investimento” foram outros não relacionados à área financeira.

O acompanhamento de análise financeira que foi dado ao projeto refere-se ao custo operacional que a empresa tem, este custo existe e pode ser compartilhado com outras atividades. A ociosidade da unidade eleva consideravelmente o custo operacional que é dividido pela produção, então o fato da F3 aumentar sua produção, mesmo que para terceiros, diminui o custo operacional. A Figura 3 apresenta dados quanto ao benefício desta atividade e que foram utilizados para a avaliação financeira do projeto.

A empresa tem como princípio não recorrer a recursos externos para a efetivação de projetos, ou seja, se existem recursos próprios estes serão reinvestidos. Caso contrário os projetos ficam arquivados.

4.13 Comparativo entre a teoria e a prática

Após a análise dos primeiros períodos do projeto, foram realizadas reuniões para comparar os resultados obtidos com a teoria disponível sobre o assunto. Cabe registrar que o modelo teórico estudado possui quase a totalidade de suas etapas reproduzidas inconscientemente na aplicação prática. No Quadro 07, faz-se uma comparação:

QUADRO 07 – Comparativo entre as etapas para o estabelecimento de um novo negócio, a prática seguida pela empresa K e a criação de conhecimento.

Etapas propostas no modelo teórico	Etapas seguidas na prática	Criação de conhecimento
Necessidade de novos negócios à organização	A empresa K se viu obrigada a procurar alternativas para resolver o problema de ociosidade na unidade F3	Este era um conhecimento, ou melhor, uma informação explícita à equipe.
Estabelecer equipes de novos negócios	Foi necessário destacar e preparar uma equipe específica para desenvolver este novo negócio	Os conhecimentos tanto tácitos quanto explícitos da equipe foram analisados para a montagem desta nova equipe
Análise do ambiente externo	Foram consultadas algumas empresas sobre o interesse em produzirem artigos em couro na unidade F3 e se teve dificuldade em identificar a carência por couros mais avançados em relação às <i>commodities</i>	A coleta de dados referente ao possível mercado a ser trabalhado é um marco na criação de conhecimento pela equipe, pois o conhecimento sobre este mercado era restrito aos interesses da empresa K até então
Análise do ambiente interno	Foram apresentadas propostas para a direção da empresa K que se mostrou interessada no novo negócio	A análise da capacidade de produção juntamente com o ambiente para o desenvolvimento do projeto desenvolveu o conhecimento da

		equipe
Confronto da realidade externa com interna	As exigências dos novos clientes em relação aos clientes internos foram discutidas e comparadas	O desenvolvimento do senso crítico a esta nova exigência de mercado foi analisado e definido os pontos fortes e fracos da unidade F3
Avaliação das possibilidades de novos negócios	Foram apresentados para a direção da empresa K os potenciais clientes deste novo negócio e analisados caso a caso	A capacidade de analisar novas possibilidades de negócios foi desenvolvida entre o grupo e também com o auxílio de outros setores da empresa
Escolha das possibilidades	As decisões de desenvolver e/ou atender um cliente específico foram discutidos entre os envolvidos no projeto sempre analisando as possibilidades futuras de negociação	A capacidade de escolha e decisão foi desenvolvida utilizando o conhecimento tácito e explícito quanto às possibilidades a serem analisadas
Implementação e acompanhamento	Foram destinadas pessoas com dedicação exclusiva para o atendimento e acompanhamento dos novos clientes para personalizar e fidelizar o serviço prestado.	O aprendizado e a aplicação deste novo conhecimento foram decisivos na implantação e acompanhamento dos clientes.

4.14 Obstáculos

Sabe-se que nem todo o projeto é implementado sem nenhuma dificuldade ou erro, este não foi diferente. A equipe envolvida neste projeto teve que transpor diversos obstáculos até alcançar os objetivos. Cabe citar alguns para ilustrar:

- o) dificuldade de estabelecer prioridades à produção quando diante de um gargalo, qual é o lote que deve ser processado primeiro, o lote da empresa K ou

de um terceiro. Estas negociações foram muito difíceis no início pois, todos estavam comprometidos com a garantia do abastecimento da empresa K e poucos com as demais empresas que estavam beneficiando materiais na F3;

- p) facilidade de produção de artigos para a empresa K em relação aos artigos das empresas que estavam beneficiando materiais, pois os materiais eram desconhecidos e demandava maior atenção aos detalhes;
- q) critérios de liberação de lotes para serem expedidos por terceiros eram muito maior que os critérios utilizados internamente devido à aproximação da unidade F3 para com a empresa K;
- r) formação da equipe dedicada para o atendimento dos clientes novos foi muito demorada e de difícil formação, pois as novas habilidades que eram necessárias para este trabalho eram totalmente desconhecidas e não habituais à equipe;
- s) fato de o envolvimento neste novo projeto demandava mais dedicação e disposição para aprender e conhecer assuntos e situações novas, muitas pessoas demonstravam desinteresse nele e alegando que só se ocupariam das atividades habituais para a empresa K.

Estas dificuldades encontradas mostram que na maioria dos projetos não se consegue avaliar todas as dificuldades que devem ser passadas durante o andamento do projeto, mas deve-se estar preparado para gerenciar estas situações, como foi o caso.

4.15 Resultados

Após a efetivação da produção para terceiros durante o período de dezenove meses, muitos resultados foram obtidos. A seguir se discutem os mais significativos.

O trabalho resultou em diversos benefícios para a empresa. Deve-se analisar os resultados tangíveis, mas não se pode desconsiderar os resultados intangíveis, como contatos com novos clientes e companhias de exportação de calçados, que passaram a conhecer a empresa pela prestação de serviços, o que abriu a possibilidade de também comercializar calçados, o seu produto principal. Outro resultado intangível foi a mudança que ocorreu na

percepção e atitude das pessoas que foram diretamente envolvidas neste trabalho, pois o fato passou a ser referência na empresa como uma experiência de criação de conhecimento.

À medida que o volume de couro beneficiado aumentava na produção da F 3, os custos operacionais eram diluídos, diminuindo, assim, os custos fixos dos produtos para a empresa. O acompanhamento do estudo de caso através de seu resultado financeiro positivo viabilizou o projeto e ainda validou a liberação de recursos para a reestruturação da unidade, transformando-a em uma unidade prestadora de serviços.

Na etapa inicial, onde o projeto já se tornava viável a partir do pagamento do custo operacional da unidade, o lucro não era o maior objetivo, mas sim a transformação que estava acontecendo no método de trabalho tão enraizado na cultura organizacional, ou seja, a entrada no mercado de beneficiamento trouxe a possibilidade de contatos com clientes até então desconhecidos para a empresa.

Com o andamento do projeto, foi produzida uma quantidade de couros que está representada no gráfico da Figura 02, que apresenta o volume de couros beneficiados em metros quadrados para diversos clientes e o faturamento obtido nos meses em estudo. Observa-se um aumento considerável dos metros quadrados de couro e dólares faturados do Ano 1 para o Ano 2. Com este resultado, se consegue melhorar outros índices da empresa, que serão analisados a seguir.

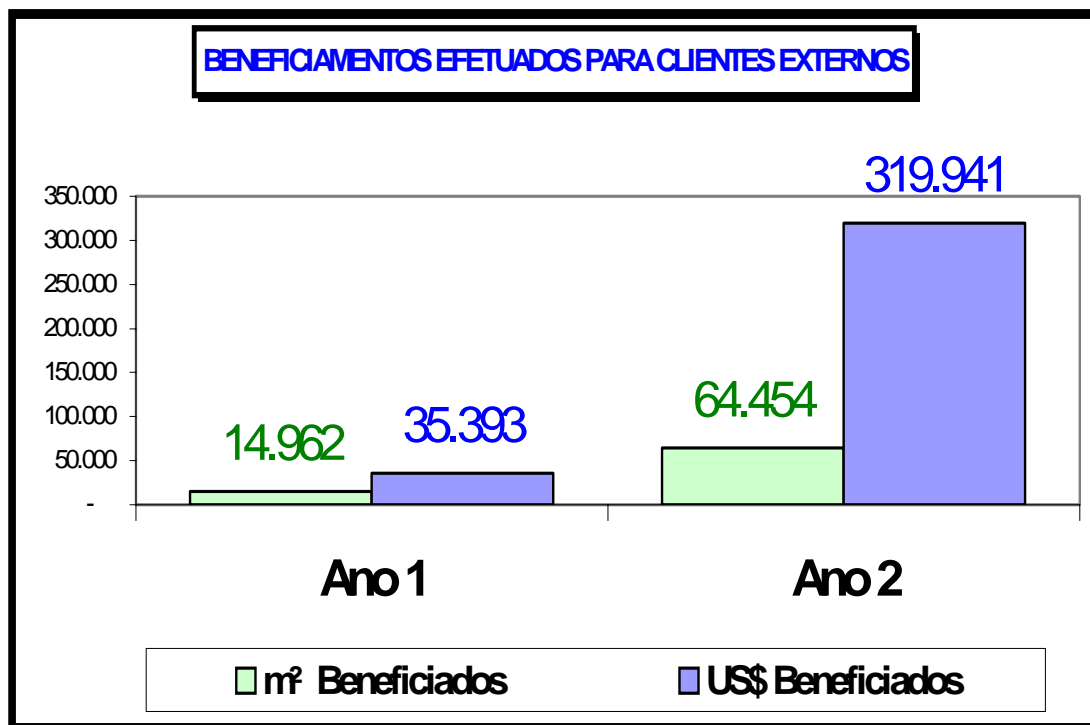


FIGURA 02 – Comparativo da situação antes e após a implantação do projeto

FONTE: Elaborado pelo autor.

Deve-se considerar o Ano 1 como o período de análise da situação onde havia ociosidade na produção e não havia a proposta de trabalhar para terceiros, ou ainda, transformar a unidade em uma prestadora de serviços. Os dados do Ano 2 já se referem ao período inicial do trabalho de transformação da unidade de produção.

O gráfico da Figura 03 apresenta o exemplo do resultado em um mês específico, relacionando as despesas para a produção de couros beneficiados. Na coluna 1, pode-se observar o total faturado de um mês específico do Ano 2 que totalizou US\$ 79.023. Na coluna 2, estão relacionadas às despesas com o beneficiamento que são da ordem de US\$ 22.043 gastos em produtos químicos para a produção de couros e mais US\$ 4.782 gastos com pagamentos de mão-de-obra para terceiros.

De acordo com os gráficos a seguir pode-se observar a quantidade de custos operacionais repassados, o que diminui o custo dos produtos para a empresa.

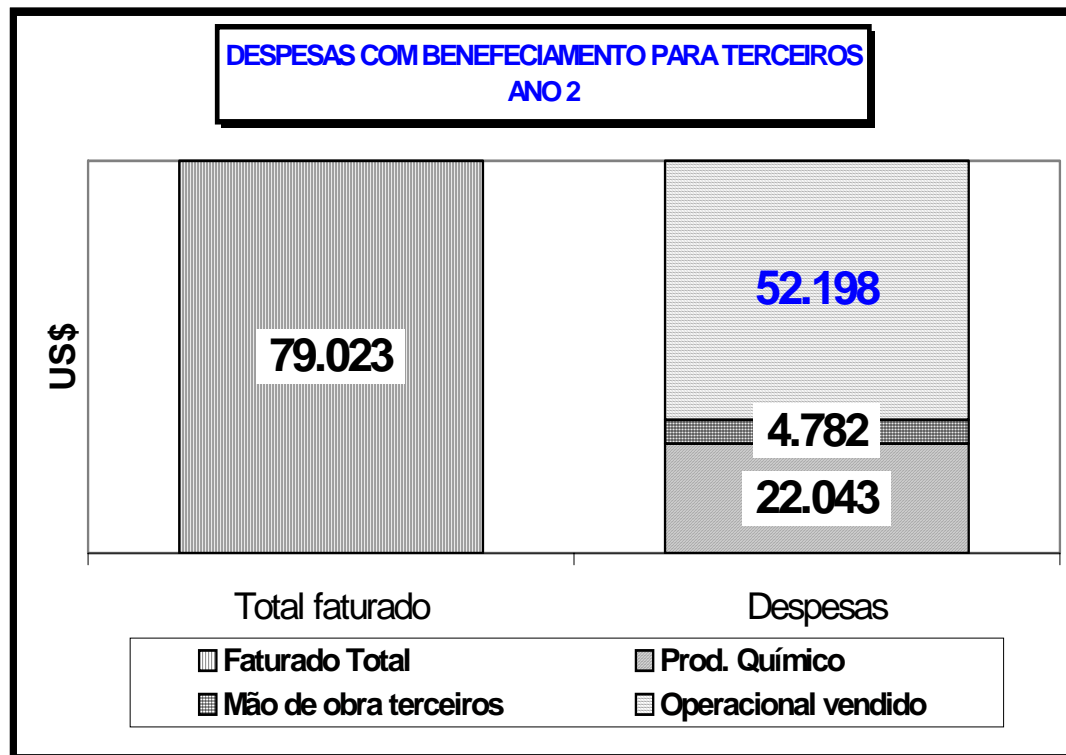


FIGURA 03 – Cobertura de custos pelos produtos produzidos para terceiros

FONTE: Elaborado pelo autor.

O valor de US\$ 52.198 é o valor do custo operacional vendido através do beneficiamento de couros para outras empresas. Neste valor estão incluídos os custos fixos e variáveis da empresa K., ou seja, os valores que permanecem inalterados em função do volume produzido e dos valores que variam de acordo com o volume de produção.

Custo operacional vendido significa uma redução de custos fixos da unidade, os quais foram vendidos para o cliente externo. Foi alcançado objetivo de cobrir todos os custos de matérias-primas e operacional utilizados para a produção de couros para terceiros. Deve-se considerar nesta análise o fato de que grande parte deste custo operacional é fixo, ou seja, não varia se a produção varia. Explicando, caso este custo operacional não fosse vendido para uma empresa que utilizou a F 3, este custo seria agregado ao custo total da empresa K.

À medida que o projeto se consolidava e os conhecimentos eram repassados para toda a equipe, a empresa percebeu o aumento de conhecimento de todos os envolvidos e a sinergia

que passou a dominar o grupo. Os contatos mantidos com os novos clientes para a oferta de novos produtos e serviços foram bem aceitos e, em um prazo reduzido, transformou-se em produção.

A análise que segue está baseada na comparação de um período inicial onde não havia beneficiamento de couros para terceiros, caracterizada por Ano 1, e um período de 19 meses onde ocorreu a presença de beneficiamento.

O gráfico da figura 04 apresenta o volume de couros faturados em metros quadrados e o faturamento em dólares nos últimos sete meses em estudo. Pode-se observar que houveram variações nas quantidades produzidas durante o período.

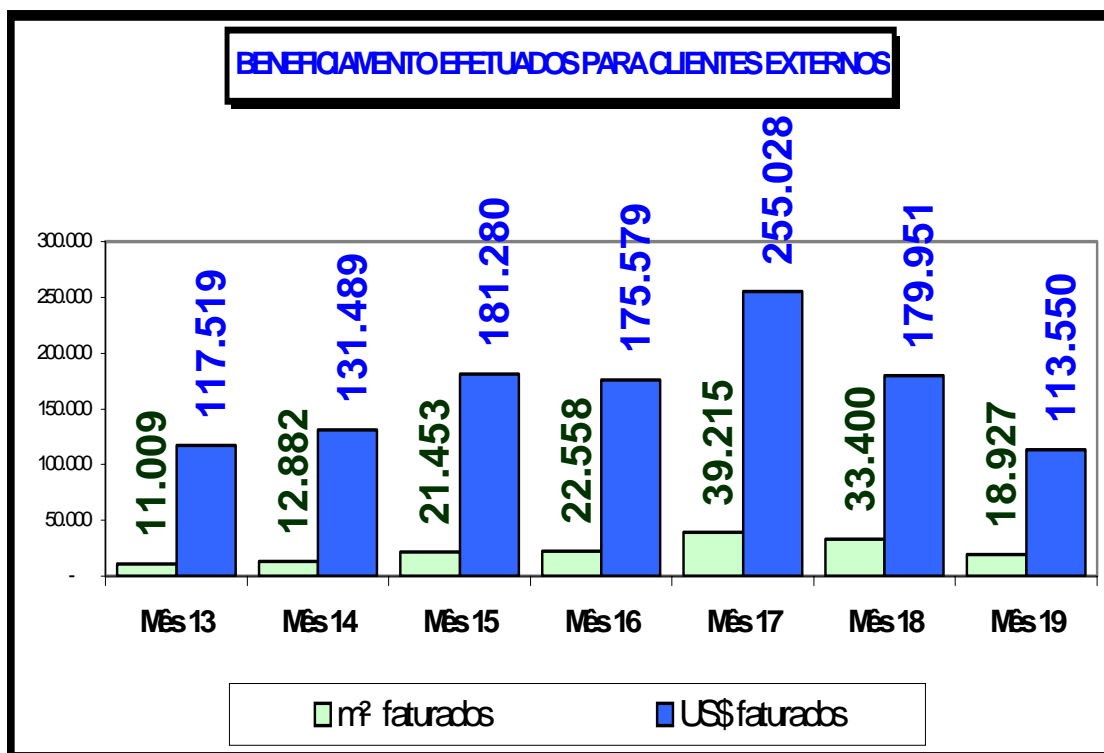


FIGURA 04 – Resultado do faturamento dos últimos sete meses em estudo

FONTE: Elaborado pelo autor.

Como exemplo para a análise, deve-se observar o desempenho do mês 17 onde foram produzidos 39.215 metros quadrados de beneficiamento e obteve-se um faturamento de US\$

255.028. Baseado na Figura 03 pode-se relatar que aproximadamente 60% deste valor são responsáveis pela venda do custo operacional da unidade.

É importante lembrar que toda a transformação da unidade em uma prestadora de serviços foi uma experiência nova e muito rápida. O preparo das pessoas envolvidas e sua disposição de colaborar com o projeto foram de vital importância para a realização do mesmo.

O gráfico da Figura 05 apresenta o resultado do rendimento obtido com o beneficiamento de couro na unidade. No sistema de custos da empresa utiliza-se um item de controle denominado rendimento. É o índice resultante do cálculo efetuado a partir do tempo disponível em minutos dos funcionários e do tempo em minutos necessário para efetuar as tarefas, por isso, quanto maior for a produção (em metros quadrados de couro) com o mesmo quadro de funcionários, melhor será o rendimento da unidade, levando em consideração o *mix* de produtos.

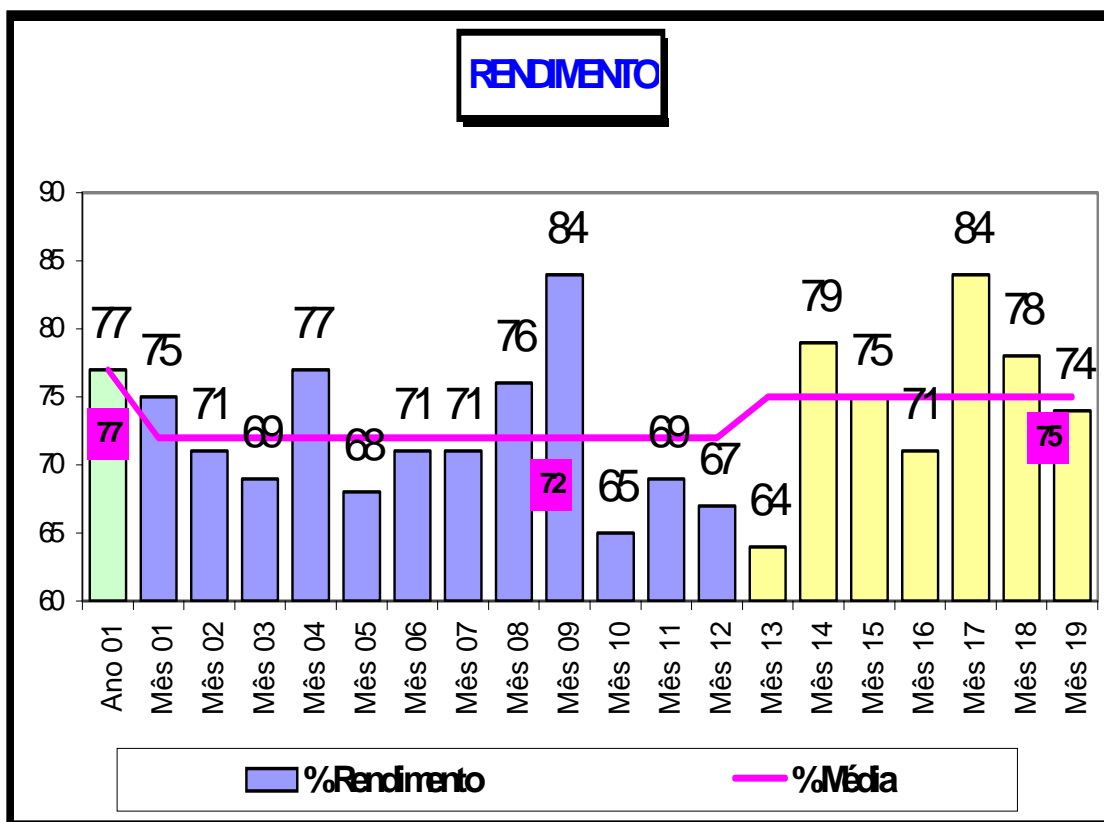


FIGURA 05 – Rendimento obtido com o beneficiamento

FONTE: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar na Figura 05, o rendimento médio caiu dos 77% que possuía antes da terceirização para 72% nos primeiros meses do trabalho. Deve-se considerar a ociosidade que foi gerenciada e transformada em recurso para a terceirização e que em médio prazo já recupera os índices de rendimento de 75%. Percebe-se então, nesses dados, a ociosidade da unidade transformando-se em resultado financeiro através de prestação de serviços a terceiros, utilizando a estrutura existente. Cabe observar que os resultados dos meses 10, 11, 12 e 13 são devido ao período de troca de estação que afeta a produção do setor ligado à moda feminina.

Outro item de controle de custos da empresa é o custo minuto, resultado do custo operacional da unidade dividido pelos minutos de incentivo (tempo do processo x produção). Para esclarecer melhor o dado de minutos de incentivo, deve-se acrescentar que a empresa utiliza o procedimento de cronometrar toda a operação, e o produto é formado pela série de operações. Então, a soma dos tempos das operações resulta no tempo total do processo para a produção de um produto. O tempo total de processo multiplicado pela produção nos informará os minutos de incentivo.

O gráfico da Figura 06 apresenta o resultado do custo minuto que é um índice da empresa referente ao período em estudo. Percebe-se um custo mais baixo e mais estável devido ao melhor aproveitamento do quadro de funcionários através do aumento de produção.

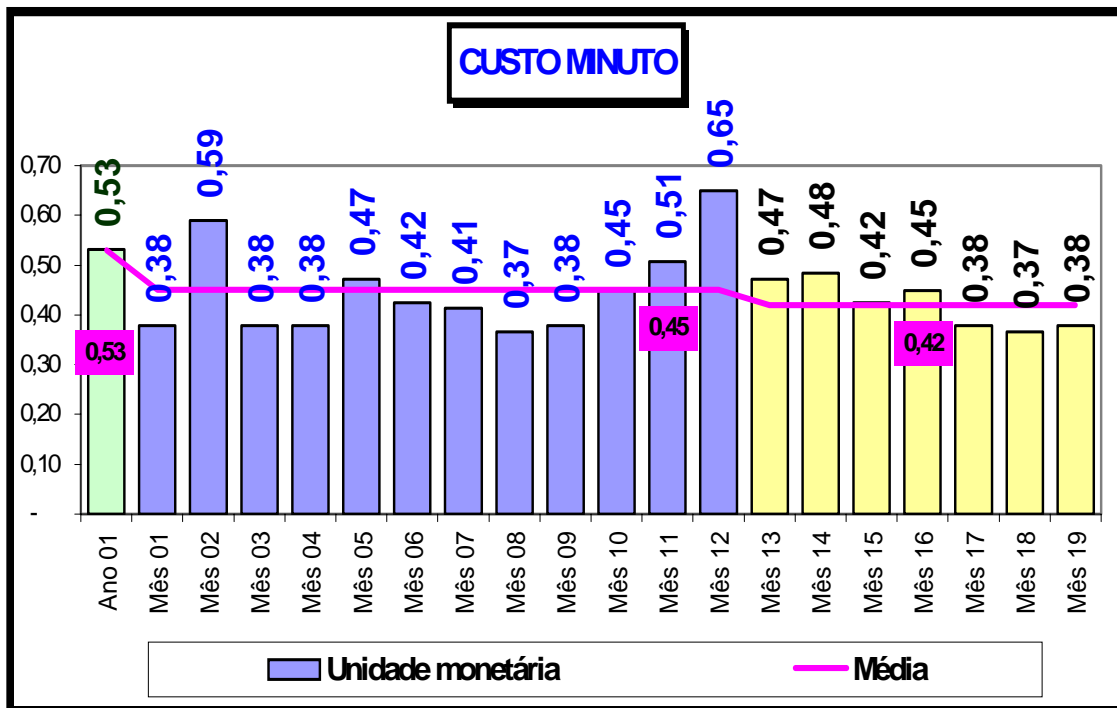


FIGURA 06 – Resultado do custo minuto no período em estudo

FONTE: Elaborado pelo autor.

Outro resultado significativo na execução deste projeto foi a redução no custo do couro, que é um item representativo no custo final do calçado produzido pela empresa. Esse item é formado pelo custo das matérias-primas mais os custos fixos e variáveis da empresa para a produção de couros acabados.

O gráfico mostra uma redução no custo médio do couro consumido pela empresa, que ocorre devido à venda de parte dos custos operacionais através da prestação de serviços. Pode-se considerar para esta análise o fato de que a matéria-prima é importada e o custo dela é dolarizado e estável.

O gráfico da Figura 07 apresenta o resultado do custo do couro. Também se percebeu um custo mais baixo e mais estável, comprovando, assim, a proporcionalidade que existe entre os dois últimos itens, quanto menor for o custo minuto, menor será o custo do couro.

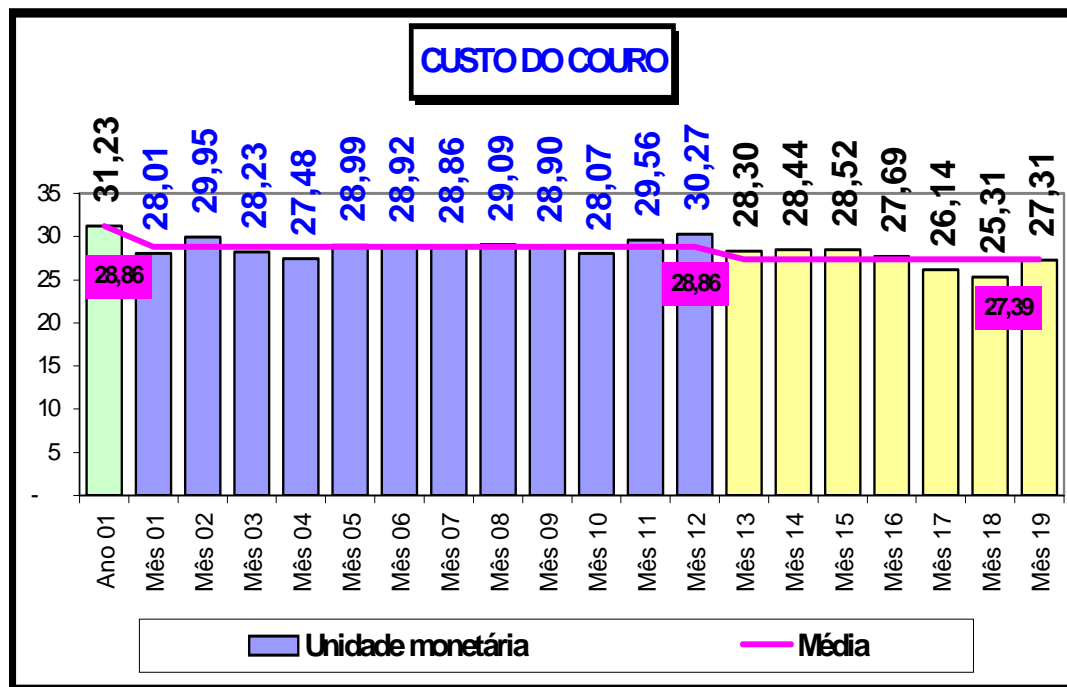


FIGURA 07 – Resultado do custo do couro no período em estudo

FONTE: Elaborado pelo autor.

A apresentação dos resultados pode ser entendida como a transformação da perda por ociosidade da unidade em uma nova fonte de resultado através da venda de parte deste custo para outras empresas. Os custos fixos são difíceis de ser eliminados, mas da maneira como foi proposto neste trabalho, podem ser repassados para as outras empresas de uma forma viável, mantendo a equipe e os custos dos materiais produzidos para seu consumo.

Estes resultados comprovam que ocorreu uma transformação da unidade de produção fechada para um novo negócio. Caso este trabalho não alcançasse os resultados que alcançou, provavelmente parte da equipe seria dispensada e mesmo assim os custos da empresa teriam aumentado.

4.16 Comentários finais

Todo esforço necessário na primeira fase do projeto para transformá-lo em realidade foi recompensado pelo visível crescimento da equipe envolvida neste projeto e pela resposta do mercado quando este conheceu o produto/serviço que a unidade de produção de couros

oferecia. A produção para terceiros com custo o mais baixo possível para concorrer no mercado deixou de ser a abordagem principal, voltando-se para outro foco, a produção de couros com alta tecnologia e conseqüentes custos e retornos mais altos. Nesse momento, todos os custos de matéria-prima e operacional foram cobertos, inclusive gerando uma margem que serviu como cobertura para os custos fixos totais, conseqüentemente, diminuindo o custo do couro produzido para as unidades de produção de calçados da empresa.

Dessa forma, a preocupação com a cobertura dos custos variáveis foi totalmente superada por uma nova fase, onde todos os custos foram repassados ao produto ou serviço e ainda com um retorno sobre o preço cobrado.

Foi percebido, no presente estudo de caso, que o diferencial tecnológico e os serviços distintos para este setor da indústria eram excelente foco de trabalho, pois havia carência desse tipo de abordagem no mercado coureiro/calçadista. A partir de então, o serviço de beneficiamento de couros não possuía mais nenhum produto que se poderia classificar como *commodity*, sendo todos customizados, ou melhor, sob medida para o cliente. Outra percepção que vale salientar aqui é o fato de que, a cada contato com clientes, tem sido confirmada a boa receptividade dos produtos e serviços e tem sido percebida a vontade de melhorar o nível tecnológico dos materiais em couro que suas empresas utilizavam até aqui.

5 CONCLUSÕES

5.1 Considerações finais

Na finalização deste estudo de caso, cabe relatar a importância deste trabalho nos âmbitos pessoal e profissional. No pessoal, deve-se registrar a possibilidade de realizar o trabalho de conclusão de mestrado com um caso de possível e viável aplicação, onde foram aplicados as teorias e os conhecimentos estudados e analisados durante o período de estudo. No profissional, deve-se salientar o esforço e interesse da direção e equipe da empresa K no estudo de caso, viabilizando os recursos para que os objetivos se tornassem realidade.

5.2 Conclusões

O objetivo de descrever e analisar o processo de transformação de uma unidade de produção fechada em um novo negócio foi alcançado e a idéia inicial de descrever e estudar o assunto de criação de conhecimento foi atingida.

A busca e aplicação dos conhecimentos das bibliografias analisadas foram um fator motivador e ajudaram a balizar as ações da empresa. Percebeu-se que em muitos casos as decisões que a empresa já havia tomado coincidiram com a indicação do referencial teórico.

Na comparação do processo empírico com os modelos teóricos existentes, pode-se relatar que mesmo com o desconhecimento da teoria, a prática foi muito similar às teorias propostas.

Dos modelos estudados e utilizados neste projeto, cabe ressaltar a importância da definição da equipe que vai estar ocupada com este novo negócio desde as primeiras etapas,

pois o envolvimento destas pessoas na construção deste novo negócio é de fundamental importância para a concretização do mesmo.

Como proposta de melhoria ao modelo teórico analisado fica a sugestão de aprimorar e ampliar os recursos disponibilizados para a escolha e preparação de uma equipe de pessoas que irá se dedicar exclusivamente à criação de um novo negócio à empresa.

Em diferentes momentos da implantação e acompanhamento deste estudo de caso, ficou explícita a diferença que existe entre pessoas preparadas e envolvidas em relação a outras que não participaram deste caso.

O conhecimento criado pelas pessoas do grupo de trabalho que participaram deste estudo e a experiência de abertura da unidade são o novo ativo da empresa e cabe agora repassar para o maior número de colaboradores possível e, quem sabe, ainda promover novas oportunidades para que outros grupos possam também criar novos conhecimentos dentro da empresa.

O aprendizado e a troca de experiências e informações com as outras empresas envolvidas nesse processo foi e está sendo de grande importância para a empresa, pois foram apresentadas novas alternativas e possibilidades mais rápidas e por vezes mais econômicas do que as conhecidas até então. Devido à grande fonte de informações com que se passou a conviver diariamente, em diversos casos, as experiências com o trabalho de prestação de serviços foram também aplicadas na produção de produtos para a empresa.

Este estudo de caso poderá ser referencial para outros negócios que não conseguiram ainda conquistar seu mercado devido à falta de clareza do mercado alvo, consequência da falta de posicionamento de acordo com suas capacidades.

Este estudo também colaborou para o novo negócio da empresa, pois, após os contatos e as entregas de produtos realizadas conforme estabelecido pelos novos clientes, criou-se um vínculo que não mais foi rompido, surgindo novas oportunidades de negócio, ou seja, uma vez aberta a unidade de produção em questão, será difícil abandonar o mercado onde foi inserida.

Conclui-se após esta dissertação que a pesquisa em conhecimentos e propostas já existentes deve ser realizada com objetivo de fundamentar toda a prática que será aplicada, com a certeza de minimizar o tempo e os recursos financeiros que envolvem um projeto.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Esta dissertação abordou parte do assunto que poderá ser aprofundado em outros momentos, ficando como sugestão:

- analisar a criação de conhecimento de outros ramos de negócios para confrontar com o que foi analisado neste trabalho;
- estudar a forma com que as empresas e/ou os empreendedores estabelecem seus novos negócios em comparação ao que foi analisado neste trabalho;
- qual deve ser o modelo sugerido para a criação de um novo negócio do ponto de vista da aprendizagem.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **Mind and Nature: a Necessary Unity**. Nova York: Bantam Books. 1979.

ARGYRIS, C. **Integrating the Individual and the Organization**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind**. Londres: Paladin. 1973.

BELASCO, J. A. & STAYER, R. **O vôo do búfalo**. Rio de Janeiro: Campus 1994.

BERLINER C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: base conceitual CAM-I. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

BONOMA, T.V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

BOYETT, J., BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: campus, 1999.

BRESCIANI, F, E. **Processo de criação organizacional e processo de auto-organização**. Trabalho de pesquisa de reflexão (elaboração e conceitos), março de 1999. Acessado em 14/10/2003. Disponível em www.ibict.br/cionline/280199

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Acessado em 29/10/2003. Disponível em www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARDOSO, M. et al. **Estratégias competitivas aliadas à tecnologia de informação: uma abordagem sobre a integração da estratégia com a tecnologia, transformando-se em vantagem competitiva**. Acessado em 16/09/2003. Disponível em <http://www.fasert.com.br/artigo%20CLADEA.doc>

COHEN, M. D.; March J. G. & Olsen, J. P. **A Garbage Can Model of Organizational Choice**. Administrative Science Quarterly. 1972.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DEWEY, J. **The Quest for Certainty**. Nova York: G. P. Putnam, 1929.

DONNELLON, A.; Gray, B. & Bougon, M. G. **Communication, Meaning, and Organized Action**. Administrative Science Quarterly. 1986.

DRETSKE, F. **Knowledge and Flow of Information**. Cambridge, MA: MIT Press. 1981.

DRUCKER, P.F. 1991. **The New Productivity Challenge**. Harvard Business Review, nov.-dez: 69-79. 1991.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994

DUNCAN, R. & Weiss, A. **Organizational Learning: Implications for Organizational Design**. In Research in Organizational Behavior, org. B.M. Staw, Vol. 1, pg 75-123. Greenwich, CT.: JAI Press. 1979.

FIGUEIREDO, S. **Vislumbrando uma “fórmula” para Gestão do Conhecimento**. Artigo publicado em 14/04/2003. Disponível em www.sbgc.org.br

Formulação Estratégica. Acessado em 21/09/2003. Disponível em <http://www.fdg.org.br/formulacao/descricao>.

GERTH, H. H. & Mills, C. W. **Essays in Sociology**. Nova York: Oxford University Press, 1972.

GOLDRATT, E. M. **A Meta**. São Paulo: IMAM, 1990.

GOMES, V. **A gestão dos ativos intangíveis em uma cooperativa agro-industrial baseada no modelo proposto por K.E.Sveiby**. Florianópolis, 2001. 108 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção., UFSC, 2001. Acessado em 21/11/2003. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8242.pdf>

GOODE, W.J & Hatt, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3ª ed., São Paulo: Cia editora Nacional, 1969.

GOTTARDO, J.A. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório**. Florianópolis, 2000. 154 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Acessado em 20/12/2003. disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4544.pdf>

GOULDNER, A . W. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. Glencoe, IL: The Free Press. 1954.

HARRINGTON, J.H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

IDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial. *Formulação Estratégica*. Acessado em 19/08/2003. Disponível em <http://www.indg.com.br/produtos/formulacao>.

JOHNSON, H. T. ; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSON-LAIRD, P.N. **Mental Models**. Cambridge: Cambridge University Press. 1983.

KANT, Immanuel, **Critique of Pure Reason**. Nova York: St. Martin's Press, 1965.

KOBAYASHI, T. **Tomakaku Yattemiro** (In Any Case, Try It). Tóquio: Toyo Keizai Shimposha (em japonês). 1985.

KONDO, Y. **Motivação Humana**. São Paulo: Gente, 1994.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1991, 455 p.

LARA, C.R.D. **Gestão do conhecimento – A importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas Organizações**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Acessado em 10/10/2003. Disponível em <http://teses.esp.ufsc.br/defesa/pdf/7648.pdf>

LESSI, M.C.R.P. **A gestão da informação e as inovações tecnológicas como suporte à criação do conhecimento organizacional**. 2002. 91 fls. Monografia – Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Curitiba, 2002.

LESSI, M.C.R.P. **Criação do conhecimento organizacional – parte 1, 2 e 3**. Paraná, setembro de 2002. Acessado em 25/11/2003. Disponível em www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb125

LIKERT, R. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961

LIMA, E.P. et al. **Business in the knowledge era: Novos modelos de negócios na sociedade do conhecimento**. As estruturas do conhecimento organizacional na sociedade do conhecimento. Acessado em 09/09/2003. Disponível em www.competenet.org.br/evento/edson.pdf

LINKE, J.C. **A gestão do conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC**. 2001. 119 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Acessado em 22/11/2003. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5886.pdf>

MACHLUP, F. **Semantic Quirks in Studies of Information. In the Study of Information, org. F. Machlup e U. Mansfield**, p. 641-671. Nova York: John Wiley & Sons. 1983.

MAFRA, W.J. **Estabelecimento de novos negócios: uma alternativa de sobrevivência e competitividade**. Florianópolis, 1999. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de

Santa Catarina. Acessado em 10/10/2003. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1015.pdf>

MARCH, J. G. **Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice**. Bell Journal of Economics, 9:587-608. 1978.

MARCH, J. G., e J. P. Olsen. **Ambiguity and Choise in Organizations**. Oslo, Noruega: Universitetsforlaget. 1976

MARINS, L. A.F. **Socorro! Preciso de Motivação**. São Paulo: Harbra,1995.

MARRA, P. **Vantagem Competitiva está na relação de valor**. Artigo da consultora. Acessado em 19/03/2003. Disponível em <http://www.madiamundomarketing.com.br>.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. Londres: Macmillan, 1965.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, O.C. **A influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento**. Florianópolis, 2003. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Acessado em 22/05/2003. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6396.pdf>

Mc.GREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. Nova York: McGraw-Hill. 1960.

MERTON, R.K. **Bureaucratic Structure and Personality**. Social Forces, 18:560-568. 1940.

MILLS, D. Q. **O Renascimento da Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization**. Nova York: The Free Press, 1989

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MÜLLER, C. J. **A evolução dos sistemas de manufatura e a necessidade de mudanças nos sistemas de controle e custeio**. Porto Alegre, 1996. PPGEP/UFRGS, Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção.

NELSON, R. R. ; WINTER, S.G. **In Search of a Useful Theory of Innovation**. Research Policy, 6, nº.1:36-77. 1977.

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.; OHTSUBO, M. Fukushima. **Shin Caterpillar Mitsubishi: Development of REGA**. Estudo de Caso, 1993.

NONAKA, Ikujiro, **Nissan: Development of Primavera** . Tóquio: Nomura School of Advanced Management, 1992, Estudo de Caso SMIP-92-01.

NUMAGAMI, T., I. Nonaka, e T. Ohtshubo. **Sharp.Tóquio: Nomura School of Advanced Management**. Estudo de Caso, 1991.

- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- OSTRENGA, M. R. et al. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos.** Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PETERS, T. J. ; WATERMAN JR., R. H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la.** 14 ed. São Paulo: Harbra, 1982, 351 p.
- POLANYI, M. **Personal Knowledge.** Chicago: University of Chicago Press, 1958.
- PORTER, M. E. **Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva.** HSM Manegement, São Paulo, n.1, ano 1, p.88-94, março/abril, 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 494 p.
- QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry.** Nova York: The Free Press, 1992.
- RAUPP, F.M. ; BEUREN, I.M. **Perspectivas do empreendedorismo alicerçado no processo de formulação estratégica.** Acessado em 16/09/2003. Disponível em <http://www.nupec.ufsc.br/main/publicacoes.html>
- REVISTA VOCÊ S. A. Edição 62, 2003.
- SANDVIG, J.C., COAKLEY, L. **Best practices in small firm diversification.** Business Horizons, may/june, 1998.
- SANTOS, R.S. et al. **Gestão do Conhecimento como Modelo Organizacional.** Acessado em 16/09/2003. Disponível http://www.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm
- SCHMIDT, P. **Controladoria: Agregando valor para a Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002, 262 p.
- SELZNIK, P. **TVA and the Grass Roots.** Berkeley, CA: University of California Press, 1949.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 2 ed. São Paulo: 1998, 443 p.
- SILVA, Simone M.L.R. **Qual a relevância do conhecimento para as organizações?.** ND *Valuation* e Gestão do conhecimento – Artigo. Belo Horizonte (MG). Maio de 2003.
- SLACK, Nigel et. al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.
- SLATER, R. **Jack Welch - O Executivo do Século.** São Paulo: Editora Negócios, 2001.
- SLYWOTZKY, A. **Crescimento = foco no lucro.** HSM Manegement, São Paulo, n.12, ano 2, p. 70-74, janeiro/fevereiro, 1999.

STALK, G. ; HOUT, T. **Competindo Contra o Tempo**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

SVEIBY, Karl Erik, **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

TOFFLER, A. **Powershift: As Mudanças do Poder**. Rio de Janeiro, Record, 1994.

WEICK, K. E. **The Collapse of Sensemaking in Organization: The Man Gulch Disaster**. Administrative Science Quarterly, 38:628-652, 1993.

WINOGRAD, T. & FLORES F. **Understanding Computer and Cognition: A New Foundation for Design**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1986.

WINTER, S.G. **On Coase, Competence and the Corporation**. Journal of Law, Economics and Organization, nº 1:163-180. 1988.

WITTGENSTEIN, L. **The Blue and Brown Books**. Oxford: Basil Blackwell, 1958.

YIN, R. K. **Case Study Research; design and methods**. Londres . Sage, 1994.

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