



## OS CICLOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO LANÇAMENTO DE PRODUTOS NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

*Cibelle Akemi Vallim<sup>1</sup>, Rejane Sartori<sup>2</sup>, Valéria Letícia Alves<sup>3</sup>*

**RESUMO:** Esta pesquisa apresenta uma reflexão sobre a contribuição dos ciclos da gestão do conhecimento para a capacitação da equipe de vendas no lançamento de produtos na indústria de confecções. Para o desenvolvimento desta proposta, optou-se por uma pesquisa qualitativa e exploratória, sendo que método utilizado o estudo de caso. A coleta de dados contempla visitas técnicas em indústrias de confecções e de entrevistas com profissionais da área da região de Maringá. A análise de dados emprega técnicas usuais da análise de conteúdo. Os resultados iniciais revelam que os ciclos da gestão do conhecimento podem contribuir para a sistematização do conhecimento e assim apoiar a capacitação da equipe de vendas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Ciclos da Gestão do Conhecimento; Indústria de Confecção; Equipe de vendas.

### 1 INTRODUÇÃO

A indústria de confecções tem sofrido com as transformações decorrentes da economia globalizada, sendo que a entrada de produtos chineses no mercado nacional e os altos impostos têm dificultado a sobrevivência das indústrias nacionais. Mesmo com este cenário desfavorável, esse setor representa, no contexto nacional, uma das principais atividades econômicas geradoras de emprego e renda. É considerado de alto risco pela economia devido a vários fatores, como a alta rotatividade de mão de obra feminina, o rápido desgaste e obsolescência do maquinário, a ausência de padrões de qualidade, estratégias logísticas inadequadas, falta de planejamento de demanda, não controle de matéria prima, dentre outros. (ROCHA, 2002).

A Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) classifica o setor em 21 segmentos, incluindo artigos de cama, mesa e banho, além de diferentes estilos de roupas e acessórios, que empregam matérias primas e processos produtivos distintos, bem como modelos de concorrência e estratégias empresariais (RECH, 2006). É uma indústria que demanda agilidade no desenvolvimento de produtos em curto prazo e alta adaptação e flexibilidade da equipe de vendas, que são compostos por representantes comerciais. Um dos grandes desafios da indústria de confecções é o entendimento, por parte da equipe de vendas, do que foi proposto pela equipe de criação, e para que isto ocorra, são necessários mecanismos voltados para gerenciar o conhecimento, trazendo assim vantagens competitivas para a organização. Desta forma, torna-se necessário às empresas estabelecer mecanismos para capturar, compartilhar e aplicar os conhecimentos, com vistas a capacitar sua equipe de vendas. O conhecimento é uma estrutura intangível que resulta da atividade humana, e quando agregado às organizações, constitui seu capital intelectual. Trata-se, portanto, de um bem central das organizações, que impacta diretamente em seu sucesso.

A importância da criação do conhecimento organizacional é defendida por Nonaka e Takeuchi (1997). Trata-se da capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento e difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a serviços, produtos e sistemas. A troca de informação gerando novo conhecimento e a valorização do conhecimento tácito é reforçada pelos autores, trazendo um novo olhar para a necessidade de uma melhor estruturação do conhecimento para que possa ser disseminado, proporcionando assim constante inovação e aperfeiçoamento na qualidade de produtos e serviços.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o conhecimento tácito e explícito e apontam as diferenças entre eles. Para os autores, o conhecimento tácito é aquele em que os indivíduos possuem dificuldades em articular e transpor aos outros com clareza, é adquirido por meio de experiências anteriores. Já o explícito é aquele em que o

<sup>1</sup>. Mestranda de Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Unicesumar (2015-2017). Especialista em Design de Moda - UEL (2005). Graduada em Moda pela Unicesumar (2003).

<sup>2</sup>. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá. Docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações na Unicesumar.

<sup>3</sup>. Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Unicesumar (2015-2017). Especialista em Docência para Educação Profissional pelo SENAC (2011). Especialista em Gestão Educacional pelo SENAC (2007). Especialista em Psicopedagogia Institucional e Clínica pela FECILCAM (2002). Graduada em Pedagogia pela FECILCAM (2000).



indivíduo consegue transpor o conhecimento com facilidade, podendo ser disponibilizado em manuais, arquivos e outros meios, mas, por sua vez, é apenas uma pequena fração do conjunto do conhecimento total.

O conhecimento não é algo novo para as organizações e sua sistematização e utilização como diferencial é enfatizada pelos modelos de gestão do conhecimento (DAZZI; ANGELONI, 2004). Nesse sentido, os ciclos da gestão do conhecimento podem contribuir com a melhoria dos processos no intuito de transformá-los em valores competitivos para as organizações. Entende-se por ciclo de gestão do conhecimento todos os processos compreendidos entre a captura e a aquisição de conhecimento e a internalização desse conhecimento (DALKIR, 2011).

Os ciclos de conhecimento permitem verificar todas as etapas do produto até atingir a geração de valor, e desta forma, esta pesquisa tem o propósito de apresentar uma reflexão acerca dos ciclos da gestão do conhecimento com vistas a apoiar a capacitação das equipes de vendas em lançamento de novos produtos na indústria da confecção.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa, que está sendo desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da UniCesumar, é de natureza qualitativa e exploratória. Para sustentar o desenvolvimento desta proposta utiliza-se pesquisa teórica que contempla o caráter interdisciplinar da gestão do conhecimento, ideia esta significativa para o desenvolvimento deste estudo, pois subentende um raciocínio aberto para a configuração do conhecimento através e além das disciplinas (NICOLESCU, 2005).

O método escolhido é o estudo de caso. Este tem demonstrado aceitação crescente no campo do Empreendedorismo (PERREN; RAM, 2004). Assim, optou-se pelo uso de um estudo de caso único haja vista tratar-se de um método recomendado diante de questões como e por que. Neste método o pesquisador não tem controle sobre os eventos investigados (YIN, 2001).

A coleta de dados contempla visitas técnicas em indústrias de confecções e entrevistas com profissionais do setor da região de Maringá. A análise documental emprega técnicas usuais da análise de conteúdo, usada para decifrar, em cada texto, o núcleo emergente ao propósito da pesquisa.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na atualidade, o desafio não é somente em relação à busca de informações, mas sim em lidar, de forma eficaz, com o grande volume de informações que se encontra disponível. Nesse sentido, a gestão do conhecimento, de acordo com o *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* (CEN, 2004), é “a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”. Para Dalkir (2011), trata-se de uma abordagem que visa a garantir a plena utilização da base de conhecimento da organização, juntamente com o potencial de competências individuais, pensamentos, inovações e ideias, para criar uma organização mais eficaz e eficiente.

A gestão do conhecimento é um processo dinâmico, onde o conhecimento organizacional deve *fluir* de uma etapa a outra de forma cíclica e, essencialmente, gerando valor. Esse processo dinâmico é guiado por meio de ciclos a fim de capturar (criar, recuperar), compartilhar (disseminar) e aplicar (utilizar) conhecimento para agregar e gerar valor na organização (DAVILA et al., 2013).

Com base nos elementos que compõem os conceitos de gestão do conhecimento, autores como Bukowitz e Williams (2000), McElroy (1999), Wiig (1993) e Meyer e Zack (1996) contribuíram com a temática apresentando diferentes modelos de ciclos de gestão do conhecimento. Bukowitz e Williams (2000) descrevem um modelo de como as organizações geram, mantêm e implantam um acervo estratégico de conhecimento para criar valor. Para esses autores, o conhecimento consiste em repositórios de conhecimento, relações, tecnologia da informação, infraestruturas de comunicações, habilidades funcionais, capacidade de resposta ambiental, inteligência organizacional, fontes externas, entre outros (DALKIR, 2011).

O modelo de McElroy (1999) pretende ser integrativo e de amplo escopo, abrangendo tópicos afins, como estratégias e culturas organizacionais, redes sociais, melhores práticas, capital intelectual, tecnologias e criação de sentido (CAMPOS, 2007). Esse autor descreve um ciclo que trata do conceito de integração e criação de valor implícito sobre os processos de identificação de conhecimento para os funcionários e para a organização (DALKIR, 2011).

Wiig (1993) considera que é preciso aprimorar as tarefas com mais experiência, onde a aquisição de conhecimento deve ser relevante e de alta qualidade para que possa ser aplicado da melhor forma e de maneiras diferentes (DALKIR, 2011). Assim, os principais passos que Wiig aponta são: construção do conhecimento; armazenamento do conhecimento; partilha do conhecimento e aplicação do conhecimento. Conforme Dalkir (2011), o modelo de Wiig para a construção conhecimento compreende cinco fases: obtenção do conhecimento,



análise do conhecimento, síntese do conhecimento, codificação e modelagem do conhecimento e organização do conhecimento. Segundo a autora, a maior vantagem do ciclo de Wiig é a descrição clara e detalhada de como a memória organizacional é colocada em uso, a fim de gerar valor para os indivíduos, grupos e para a própria organização.

O ciclo de gestão do conhecimento de Meyer e Zack (1996) é derivado do trabalho sobre a concepção e desenvolvimento de produtos de informação. Esse ciclo sugere que a investigação e o conhecimento sobre *design* de produtos sejam transferidos para o domínio intelectual e sirvam de base para um ciclo de gestão de conhecimento. Consiste na criação de um produto de conhecimento de alto valor agregado em cada etapa do processamento de conhecimento. As lições aprendidas com o ciclo físico de produtos podem ser aplicadas à gestão dos ativos de conhecimento (DALKIR, 2011).

Desta forma, observa-se que os ciclos da gestão do conhecimento apóiam as organizações no sentido de captar, gerar, criar analisar, traduzir, modelar, armazenar, transformar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa. Nesse sentido, esses processos permitem mapear os fluxos de informação entre a indústria de confecção e a equipe de vendas e assim podem contribuir para o desenvolvimento de um modelo para apoiar a equipe de vendas no lançamento de novos produtos na indústria do vestuário.

#### 4 CONCLUSÃO

Em um mundo altamente competitivo, as empresas precisam, cada vez mais, treinar suas equipes de vendas para que estas conheçam os produtos que serão vendidos. Muitas indústrias na atualidade têm os mesmos representantes comerciais há mais de vinte anos, em uma época onde a concorrência era pequena e estavam acostumados a vender sempre os mesmos produtos, contudo, no mercado atual, diferentemente de outras épocas, a exigência pelo *novo* virou questão de sobrevivência.

A indústria de confecção efetua, a cada dois meses, o lançamento de pelo menos 50 novos produtos, o que exige rápida adaptação das equipes de vendas. Nessas indústrias, o setor de desenvolvimento de produto pesquisa tendências e projeta novos produtos com base em tendências atuais e futuras. Outra característica importante é que a equipe de vendas é o principal elo entre a indústria e os lojistas pelo fato de que têm contato direto com as duas frentes. É essa equipe quem detém informações preciosas que podem contribuir com a organização na tomada de decisões.

Assim, um dos grandes desafios da indústria de confecções é a necessidade de que a equipe de criação e a equipe de vendas estejam em simbiose, e para isso, é necessário que a equipe de vendas conheça os novos produtos lançados e atuem de forma a alavancar as vendas, tornando a indústria mais competitiva. Nesse sentido, entende-se que os ciclos da gestão do conhecimento abordados neste estudo contribuem para a sistematização do conhecimento com vistas a apoiar a capacitação da equipe de vendas.

Este estudo é apenas um ponto de partida para um assunto que ainda está sendo explorado, haja vista que prevê ainda a realização de visitas técnicas em indústrias de confecções e entrevistas com profissionais do setor da região de Maringá. Acredita-se que os resultados finais do estudo poderão contribuir no sentido de apoiar os gestores na definição de ações voltadas para a capacitação das equipes de vendas, especialmente quando do lançamento de novos produtos na indústria da confecção.

#### REFERÊNCIAS

CAMPOS, L. F. B. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectiva s para abordagens críticas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12(1) 104-122, 2012.

CEN. European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1 to 5, Brussels. In: CUMMINGS, J.N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, v.50, n.3, p. 352-364, 2004.

DALKIR, K. *Knowledge management theory and practice*. Boston, MA: MIT Press, 2011.

DAZZI, M.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o Significado da Gestão do Conhecimento e a Importância da gestão em seu Compartilhamento: um estudo de caso. In: ENANPAD, 28. *Anais...Curitiba*, 2004.

DAVILA, G. A. O Ciclo de Gestão do Conhecimento na Prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI). 3. Porto Alegre, novembro 2013.

NICOLESCU, B. *Manifesto da transdisciplinaridade*. 3.ed. São Paulo: Triom, 2005.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERREN, L.; RAM, M. Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research. *International Small Business Journal*, 22(1), 83-101, 2004.

RECH, S. R. (2006). *Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção*. 2006. Tese de Doutorado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCHA, R. I. *Proposta de padronização do setor de engenharia para a indústria de confecções de jeans no estado de Ceará*. Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica). UFC, 2002.

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