

A gestão do conhecimento como fator de inovação no processo de compras em empresas de moda e vestuário

Marcio José Silva (Universidade Estadual de Maringá) marciocne@hotmail.com
Cláudia Herrero Martins Menegassi (UniCesumar) claudiaherrero@gmail.com

Resumo:

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo atribuída a criação de valor e inovação em produtos e processos em uma organização. Deste modo esta pesquisa teve o objetivo de identificar se há elementos de GC no setor de compras de uma empresa de moda e vestuário, e como esses elementos proporcionam inovação para esse processo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que se utilizou de um estudo de caso. Os resultados mostram que pode haver elementos de GC no processo de compras, e que esses elementos podem ser promovidos em setores específicos de uma organização. Conclui-se que o conhecimento é fomento para a inovação do processo de compras e a GC pode propor a melhor prática ou ferramenta para que esse conhecimento seja utilizado.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Processo de Compras, Indústria do Vestuário.

Knowledge management as an innovation factor in the purchasing process in the fashion and clothing company

Abstract

Knowledge Management (KM) has being attributed to the creation of value and innovation in products and processes in an organization. That way, this research aimed to identify if there are elements of GC in the purchasing sector of a fashion and clothing company, and how these elements provide innovation for this process. This is an exploratory research, which was used in a case study. The results show that there may be GC elements in the purchasing process, and that these elements can be promoted in specific sectors of an organization. It is concluded that knowledge is a stimulus for the innovation of the purchasing process and the KM can propose the best practice or tool for this knowledge to be used.

Key-words: Knowledge management, Purchasing Process, Clothing Industry.

1. Introdução

O conhecimento vem sendo utilizado pelas organizações contemporâneas como um ativo que contribui para a inovação e a competitividade. Historicamente percebe-se tentativas no sentido de compreender melhor o papel do conhecimento no contexto relativo a esses dois elementos nas organizações. A partir da alteração nos modelos de produção da indústria de bens e serviços para a indústria voltada ao conhecimento, ocorrida após a Segunda Guerra Mundial, acentua-se no âmbito organizacional a discussão tanto do papel da informação quanto do conhecimento (IZERROUGENE, URPIA, ALMEIDA, 2010).

O ativo intangível, conhecimento, pode ser utilizado sem gerar resíduos físicos, não é destruído ou extinto quando do seu uso e pode tornar pessoas e organizações capazes de competir no mercado. Todo o interesse permitiu diferentes perspectivas de estudo o que naturalmente conduziu a um processo sistemático que propõe meios para que se crie, compartilhe, aplique e use o conhecimento com o objetivo de gerar cada vez mais benefícios para as organizações.

Esse processo sistemático é denominado de Gestão do Conhecimento (GC) (IZERROUGENE, URPIA, ALMEIDA, 2010; DALKIR, 2011).

Considerando que o conhecimento pode estar presente de modo tácito e explícito, ou seja, nas capacidades individuais e nos manuais, em todos os tipos de negócio, a literatura sugere que para empresas criativas compostas por um grande número de processos, como as empresas de moda e vestuário, o conhecimento é uma importante ferramenta para o alinhamento de processos, podendo ser uma chave para a inovação de processos e competitividade (MARCHI; NARDIN, 2009, 2014).

A GC se mostra de fato como um fator diferencial para as empresas de moda e vestuário, considerando o cenário de incertezas, imprevisibilidade de demanda, fragmentação de processos e o grande número de informações em trânsito em paralelo ao curto ciclo de vida dos produtos. A estrutura da cadeia produtiva da moda e do vestuário necessita de processos alinhados, trabalhadores que compreendam todas as etapas do processo e então a GC pode propor ferramentas que auxiliem nesse sentido promovendo não somente a inovação dos produtos, mas de seus processos e consequentemente propondo maior competitividade.

As estratégias utilizadas pela cadeia produtiva da moda e do vestuário vão ao encontro de objetivos como a redução dos níveis de inventário (estoques), diminuição dos custos de produção e otimização do tempo de produção. Nesse sentido, observa-se que o setor de compras dessas empresas possui potencial estratégico nas etapas de produção e na própria estratégia de negócios dessas empresas. Muito além de adquirir produtos a um custo satisfatório, esse setor é o responsável pelo gerenciamento e integração da cadeia de suprimentos. Desse modo estima-se que os envolvidos com as compras detêm um grande número de informações vindas tanto de fontes internas quanto externas da empresa. Sendo a informação a base para o conhecimento, sugere-se que este setor possui estratégias que se alinhem a atividades propostas pela GC.

Diante o contexto apresentado, esta pesquisa tem o objetivo de compreender a GC enquanto fator de inovação nos processos de compras em uma indústria de moda e vestuário com vistas à competitividade da organização. Especificamente, busca-se apresentar a função e definições sobre a GC, localizar os processos envolvidos no desenvolvimento de produto e quais elementos da GC estão presentes e representam inovação de processos, além de tornarem essa empresa competitiva no cenário nacional de produtos de moda e vestuário.

2. A gestão do conhecimento como fator de inovação e diferencial competitivo nas organizações

A segunda Guerra Mundial contribuiu para alterações nos modelos econômicos e nos modos de produção existentes até este período. De acordo com Drucker (1976), no período pós-guerra é perceptível na economia dos Estados Unidos a transição da indústria de bens e serviços para as indústrias ou organizações do conhecimento. Izerrougene, Uripia e Almeida (2010) destacam que nesse período os modos de produção voltaram-se à tecnologia da informação e da comunicação e com isso a informação passou a exercer um novo e estratégico papel na economia mundial.

A atenção dada ao papel da informação se deve por considerar que essa seria a base para a criação de conhecimento. Essa atenção se mostra em estudos que iniciam uma tentativa de mostrar a necessidade de gerir o conhecimento. Ao consultar a bibliografia percebeu-se que no fim dos anos 1960 e meados dos anos 1970 publicações já tratavam sobre o papel do conhecimento e de sua gestão. Trabalhos como os de Mindlin (1968); Henry (1974); Henry (1975) e McCaffery (1975) trazem o termo GC, no entanto essas publicações associam a GC ao uso da informação, da comunicação, ao uso de dados e de sistemas de informação e à gestão pública. Nesse sentido, Ortegón, Lasso e Steil (2016) discorrem que a alteração nos modos de

produção proporcionados após a Guerra contribuiu para que as organizações adotassem métodos e buscassem gerenciar o seu conhecimento.

O conhecimento pode ser considerado como algo intangível ou não material, não sendo esgotável ou deteriorável, ao ser consumido não é destruído, caso seja descartado não deixa resíduos físicos e caso seja cedido não será perdido (LASTRES; FERRAZ, 2010). Diante desse contexto as organizações entenderam os benefícios que o conhecimento traz para a vantagem competitiva e os teóricos avançaram em estudos que descrevem essa temática. Wiig (1999) destaca que houve uma evolução nos esforços teóricos para compreender a dimensão do conhecimento e sua importância no ambiente organizacional. Esse processo sistematizado de organizar e gerir o conhecimento é então chamado de GC.

Nesse mesmo sentido, Wiig (1997) indica que a sistematização do processo não se deu por acaso, tendo contribuído para isso a alteração dos modos de produção e a evolução dos estudos sobre o assunto. O termo ganhou destaque em meados dos anos 1980, no entanto a evolução dos estudos pode ser percebida em publicações como a de Drucker (1976) que aponta indícios da necessidade de gerir o conhecimento, e nas de Henry (1974); Henry (1975) e McCaffery (1975), que já utilizam em suas publicações o termo GC.

North e Babakhanlou (2016) indicam que a GC tem por objetivo permitir à organização (envolvendo todos os indivíduos que dela fazem parte) criar, compartilhar e aplicar o conhecimento com base em seus objetivos. Evans, Dalkir e Bidian (2014) definem a GC como algo que vai além de um processo sistemático que adquire, organiza, mantém, fornece meios de aplicar e partilhar o conhecimento, mas como uma forma de melhorar e agregar valor ao conhecimento organizacional.

Toszevska-Czerniej (2015) trata sobre a competitividade que é criada a partir do uso do conhecimento e da GC. Para o autor, o conhecimento é visto como uma vantagem competitiva sobre ações dos concorrentes, logo manter meios de gerir esse conhecimento existente (principalmente o conhecimento das pessoas), se torna uma fonte de vantagem sustentável na organização. A GC deve promover a criação de novos conhecimentos e nesse sentido ela deve ser implantada por meio da identificação de necessidades e possíveis ações que contribuam com essas necessidades. Sobre essa mesma perspectiva, North e Babakhanlou (2016) afirmam que a GC contribui para que haja investigações de novas oportunidades, busca e criação de meios para o aumento da produtividade que consequentemente contribui para o sucesso empresarial.

A GC se mostra como um facilitador que estreita relações entre os indivíduos e a organização criando valor por meio de ativos intangíveis, neste caso o conhecimento (TOSZEWSKA-CZERNIEJ, 2015). É composta de elementos como ciclos, modelos, práticas e ferramentas que visam estimular e promover a criação, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento e o modo como isso será feito (DALIKIR, 2011). Considerando que diferentes organizações possuem conhecimento em sua estrutura e que esse pode ser um diferencial competitivo diante a concorrência acirrada do mercado atual, gerir o conhecimento vem a ser um diferencial de mercado para o negócio e para setores específicos de algumas empresas.

A inovação, tanto de produtos quanto de processos produtivos, vem sendo atribuída ao conhecimento de diferentes fontes, tanto internas quanto externas à organização. Para isso é necessário que esse conhecimento esteja disponível e validado. Trantopoulos et al., (2017) sugerem o uso da Tecnologia da Informação (TI) como apoio para o armazenamento e distribuição de conhecimento, principalmente os conhecimentos incorporados de fontes externas à organização (fornecedores, por exemplo).

Ainda sobre a inovação de processos Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016, p. 1004, tradução nossa) definem “como a implementação de um novo método de produção, ou que seja

significativamente melhorado representando valor para o usuário”, nesse sentido a inovação de processos inclui mudanças no modo de fazer algo, na necessidade de novos equipamentos e também na utilização de software que auxilie nessa melhoria. Neste sentido tanto a abordagem dada por Trantopoulos et al., (2017) e Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016), permeiam a temática da GC no sentido de destacar o papel do conhecimento e a necessidade de um processo sistemático, como o uso de ferramentas ligadas à TI, possibilitando tornar o conhecimento disponível, adquirido ou criado em um dos modos de proporcionar inovação aos processos.

Oliveira e Epaminondas (2014) tratam que o conhecimento e a inovação são chaves para o sucesso de empresas que atuam no setor têxtil e de confecção. Marchi e Nardin (2009), apontam que a transferência de conhecimento é um dos fatores que estão ligados à inovação, e nesse contexto tratam sobre a indústria de moda e vestuário. Marchi e Nardin (2014) ao tratarem sobre a gestão da criatividade na indústria de moda, elencam o conhecimento como sendo um fator ligado à inovação e competitividade. Cavalcante et al., (2013) fazem uma investigação sobre a GC e o aumento da inovação em produtos de moda.

A competitividade no setor da moda e do vestuário se dá principalmente a partir da inovação principalmente nos produtos, mas também nos processos e modo de operação, já que fatores como imprevisibilidade de demanda, curto ciclo de vida de produtos e compras e produção por projeções de vendas são presentes nessas organizações.

3. A indústria de moda e vestuário e seus processos

A moda possui um conceito amplo, tendo forte relação com indústrias de confecção ou vestuário, calçados, jóias, cosméticos ou outros produtos que possuam estilo efêmero (MACCHION et al., 2014). Ao definir a moda Čiarnienė e Vienažindienė (2014, p.64, tradução nossa), dizem que essa “é um fenômeno social complexo, envolvendo motivos às vezes conflitantes, como criar uma identidade individual e fazer parte de um grupo, emulando líderes de moda e se rebelando contra a conformidade”. O que a moda propõe para os produtos é a diferenciação a partir de interferências sociais e estéticas que possuem curta duração. Para este trabalho a relação da moda será sobre empresas que atuam com produtos de vestuário.

Autores como Sen (2008), Macchion et al., (2014) e Kachba e Hatakeyama (2015) destacam que essas empresas possuem estrutura e processos fragmentados, atuando em um contexto de incerteza, tratando com fatores ligados a imprevisibilidade de demanda em um mercado de competitividade acirrada que é medida em torno do tempo. Sen (2008) aponta que uma coleção de produtos de vestuário tem início aproximadamente 40 semanas antes de seu lançamento, ou em torno de 10 meses, já Kachba e Hatakeyama (2015) apontam que em determinadas empresas o tempo de uma coleção é em torno de 20 semanas ou 4 meses. Esse tempo inclui os processos de pesquisa, desenvolvimento, escolha dos produtos, ajustes, produção e venda.

A oferta de produtos inovadores ou diferenciados em um curto ciclo de vida de produção tornam o setor altamente competitivo. Empresas que conseguem alinhar o tempo de criação, produção e oferta de novos produtos tendem a se sobressair no mercado. No Brasil de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Têxteis e de Vestuário (ABIT, 2016), existem cerca de 30 mil empresas atuando no setor de vestuário e chegam a produzir em torno de 5 bilhões peças de roupas ao ano. Para atender a essa produção essas empresas possuem muitos processos e envolvidos no fluxo produtivo que pode iniciar ainda na fiação, passando pela tecelagem, acabamento, produção e beneficiamentos do produto em Thomassey (2010).

Sobre a fragmentação de processos, Macchion et al. (2014) argumentam que em muitos casos a rede de colaboração (fornecedores, por exemplo) possui problemas de localização, já que determinadas matérias-primas só são encontradas em determinadas regiões e até mesmo em outro mercado em nível mundial. Thomassey (2010) alerta que as empresas de moda e vestuário

atuam em geral sobre previsões, sendo que devem levar em consideração fatores específicos que podem prejudicar sua permanência no mercado. Os principais fatores descritos são: a sazonalidade das vendas, já que o vestuário se liga a fatores climáticos; fatores como fim de coleção ou até mesmo de poder de compra dos consumidores; a influência das tendências de moda que prejudica a visualização de históricos de venda por similaridade de produtos e a diversificação em cores e tamanho dos produtos.

Pickles et al., (2015) discorre que a indústria ligada a moda e vestuário tradicionalmente é uma das mais importantes para a economia de muitos países e que no decorrer dos anos essas empresas passaram a se organizar para encontrar estratégias que solucionaram problemas principalmente ocasionados pela localização geográfica de determinados mercados. Essa organização contribuiu para tornar a cadeia produtiva do vestuário em cadeias de valor. Para os autores, “o vestuário representa um exemplo clássico de uma cadeia de valor impulsionada pelos compradores, caracterizada por redes de produção descentralizadas e globalmente dispersas” (PICKLES et al., 2015, p. 383, tradução nossa).

Čiarnienė e Vienazindienė (2014) sugerem que essas empresas são responsáveis por produzir, armazenar e distribuir produtos visando a minimização dos custos e do tempo. Para Andrade, Bezerra e Ladim (2015), existem aproximadamente sete etapas que um produto de vestuário irá passar no fluxo produtivo. As etapas ligadas à concepção são a criação, modelagem e prototipagem, que correspondem a etapa de projeto (desenhos e montagem). Já as etapas ligadas à produção são o corte, a costura, o acabamento e a expedição, que correspondem a execução do projeto (montagem dos lotes de produção). Percebe-se em estudos sobre o assunto que não há menção clara sobre o momento da aquisição ou a relação entre setores e a área de compras.

Autores como Ben-Daya, As'Ad e Seliaman (2013), Nag, Han e Yao (2014) e Mondini et al., (2015), tratam sobre a importância estratégica do setor de compras no contexto das organizações modernas. Essa importância se dá a partir do momento em que tanto a indústria quanto os próprios pesquisadores dão maior valor para a gestão da cadeia de suprimentos. O comprador é o responsável por observar e adquirir as demandas necessárias, coordenar os pedidos aos fornecedores, carregando a função de gerir a cadeia de suprimentos com objetivo de tornar as operações não só eficientes como também sustentáveis (SCHOENHERR, 2012; BEN-DAYA; AS'AD; SELIAMAN, 2013).

Para isso é necessário que haja uma estreita relação entre empresa fornecedora e geradora de demanda. Essa relação tende a promover melhores resultados no sentido de buscar a qualidade e a competitividade no mercado. Ao estabelecer essas relações cria-se também uma série de capacidades que não podem ser copiadas por outras empresas diante do conhecimento que cada relação desenvolve (MONDINI et al., 2015). Para indústrias de moda e vestuário entende-se que a estratégia de abastecimento deve ser incorporada à estratégia de negócios global dessas empresas, indo muito além da função de aquisição ao menor custo: deve envolver pesquisas, compreensão das atividades da empresa de modo geral e a relação com os fornecedores sejam eles internos (demais setores afetos ao processo) ou externos (NAG; HAN; YAO, 2014).

Para atender a demanda produtiva em relação ao tempo e às outras características ligadas ao setor de moda e vestuário, é necessário que os processos sejam feitos muito antes de que se possua qualquer dado de venda, e deste modo possam ser realizadas compras seguras. Há fortemente nessas empresas a utilização das compras antecipadas, que é realizada sobre previsões. Em muitos casos os compradores adquirem os produtos com base apenas na intenção do que o setor criativo pretende desenvolver, deste modo um setor de compras em empresas com baixa previsibilidade de demanda, no caso as de moda e vestuário, torna-se responsável por decisões dos quantitativos necessários para a produção, isso pode gerar tanto a sobra quanto

a falta de materiais (TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006).

Os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados são descritos a seguir.

4. Metodologia

Esta pesquisa utiliza-se de um estudo de caso, e a unidade de análise foi o setor de compras de uma empresa de moda e vestuário, que está localizada na região noroeste do Paraná. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva e, com objetivo de ampliar o conhecimento sobre o tema, utiliza-se uma abordagem qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram nove, cujas funções desempenhadas na empresa são: coordenadora, encarregados e compradores.

Três instrumentos foram utilizados para a coleta de dados sendo: i) aplicação de questionário; ii) observação e iii) entrevista. A pesquisa foi estabelecida por meio de protocolo conforme Yin (2001). O questionário foi elaborado com base na literatura e avaliado por especialistas na área de GC, posteriormente foi aplicado por meio de um pré teste e por fim, respondido pelos compradores.

A observação foi realizada em cinco visitas à empresa, todas no setor de compras com o acompanhamento do gerente do setor ou da coordenadora da equipe de compras. Durante as observações houve uma melhor compreensão do setor e da própria empresa, além disso, conversas com a equipe de compras levaram à compreensão de lacunas referentes ao objetivo da pesquisa. E por fim, a entrevista que foi realizada com a coordenadora da equipe de compras e possibilitou compreender as práticas e ferramentas semelhantes às propostas pela GC.

5. Apresentação e discussão dos resultados

O primeiro resultado apresenta-se sobre a descrição dos setores que fazem parte do processo de desenvolvimento de produto de uma indústria do vestuário. Como tratado por Andrade, Bezerra e Ladim (2015), de acordo com o tipo de empresa pode haver diferenças nos setores ou na ordem de produção. Deste modo, partindo da descrição apresentada por esses autores sobre os processos de criação, modelagem, prototipagem, corte, costura, acabamento e expedição, a Figura 1 apresenta os principais setores que compõem essa estrutura diante dos resultados obtidos na observação do campo.

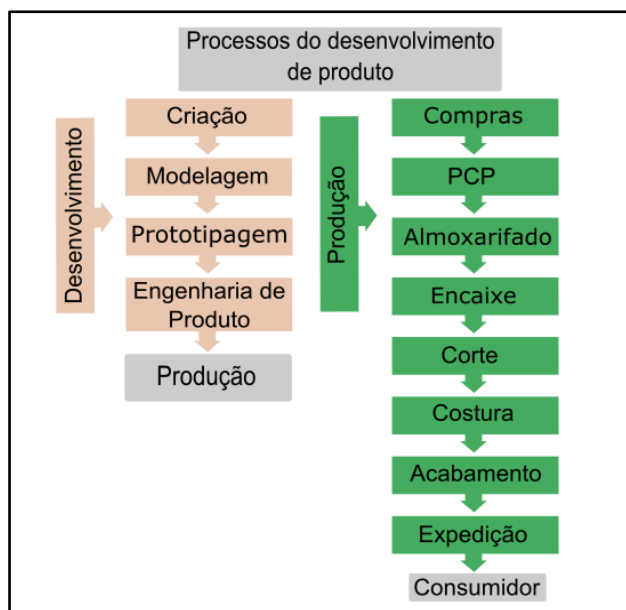


Figura 1 - Principais processos do desenvolvimento de produto de vestuário.

A Figura 1 contempla os processos do desenvolvimento do produto apresentando os processos relacionados ao desenvolvimento e à produção separadamente. Conforme já descrito, para o contexto de moda e vestuário é difícil estabelecer uma ordem nesses processos, já que esses podem ocorrer simultaneamente ou haver mais de uma coleção em trânsito fazendo com que essa estrutura seja alterada ou até mesmo não apresentar uma lógica para sua descrição. A análise a partir do setor de compras se deu devido à importância estratégica do setor para a empresa. De acordo com o questionário e em confronto com a entrevista e a observação, esse setor interage e troca informações com a maioria dos setores/processos apresentados na Figura 1 que correspondem a:

- *Criação*: responsável pela pesquisa, escolha de materiais, definição de cores, desenho e transposição de tendências em produtos de vestuário.
- *Modelagem*: transformam as ideias dos desenhos em moldes, ou interpretações de modelos para que sejam confeccionados em escala industrial.
- *Prototipagem*: é o responsável por interpretar o desenho e o molde em um produto inicial que é denominado peça piloto ou protótipo, essa peça irá para uma prova e aprovação, e caso necessário poderá receber ajustes.
- *Engenharia de Produto*: responsável por verificar a qualidade de todos os materiais e produtos antes de que estes entrem em produção. Em outras empresas isso pode ser feito por outros setores.

Já os setores/processos relacionados à produção correspondem a:

- *Compras*: adquirem todos os materiais necessários tanto para os mostruários quanto para a produção, atuam junto com o setor de criação para encontrar novos fornecedores, realizam viagens a fornecedores juntamente com estilistas, e tomam decisões sobre a não compra ou devolução de itens em não conformidade, caso isso seja relatado pela engenharia de produto. Como a empresa trabalha com venda sobre pedidos, isso faz com que esse setor realize compras antecipadas (sem que haja números concretos para demanda) o período de compra de muitos itens chega a ser de até doze meses antes do produto final estar disponível para venda, a empresa chama esse processo de “aposta de compras” e “aposta de vendas”.
- *Planejamento e Controle de Produção (PCP)*: responsável pela programação da produção e geração de demanda.
- *Almoxarifado*: responsável pelo armazenamento, conferência e distribuição de toda a matéria-prima que está sendo utilizada na coleção.
- *Encaixe*: após aprovada a coleção a modelagem realiza a gradação dos moldes e o encaixe realiza o processo de encaixar esses tamanhos visando o melhor aproveitamento de matéria-prima possível e a escala de produção industrial.
- *Corte*: responsável por fazer o enfesto do tecido, uma espécie de agrupamento de folhas de tecido para que várias peças sejam cortadas ao mesmo tempo, cortam e separam os lotes para o processo de costura.
- *Costura*: responsável pela montagem dos produtos.
- *Acabamento*: o processo de acabamento pode ser simples, contemplando apenas a limpeza da peça ou a colocação de botões e embalagem, ou ser processos simultâneos ao de costura, como a aplicação de um bordado ou estampa. De modo geral o

acabamento é entendido como o processo final, quando o produto pode ser enviado para o faturamento.

- *Expedição*: é o setor responsável pela armazenagem dos produtos acabados e o faturamento e envio para os clientes/consumidores.

Observou-se que há um grande número de informações em trânsito juntamente a esses processos, o que implica na necessidade de alinhamento dos processos. Isso objetiva eliminar o possíveis gargalos (quebra no fluxo contínuo da coleção) ou problemas que impeçam que a empresa crie, produza e fature uma média de 1200 produtos diferentes em um prazo de aproximadamente 50 dias entre uma coleção e outra. Diante a aplicação dos instrumentos observa-se que as empresas ligadas a moda e ao vestuário necessitam trabalhar com previsões e fatores imprevisíveis que ocorrem no ambiente produtivo.

Observou-se que os compradores além de executar suas atividades também acompanham e compreendem o trabalho dos demais setores, isso contribui para que haja inovação no processo de compras, dado que de acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, nem todas as empresas do segmento proporcionam tal integração entre o setor de compras e demais setores. Essas relações possibilitam que a equipe de compras possa construir, aplicar, conservar e distribuir ou compartilhar conhecimento com a própria equipe ou com os setores descritos na Figura 1.

Dentre outros dados o questionário possibilitou identificar estágios de um ciclo de GC no processo, conforme apresenta-se no Quadro 1.

Estágios encontrados	Descrição
Construção/Criação	Uso da experiência ou informações existentes na empresa para então transformar isso em novos métodos ou processos de trabalho.
Aplicação	Uso do conhecimento de determinadas situações ou problemas no trabalho do dia a dia de modo a evitar problemas já conhecidos.
Conservação	Mesmo com o uso de relações pessoais, há informações colocadas em ambientes virtuais e de rede. Há também o uso de anotações sobre experiências ou problemas e podem ser utilizadas em momento oportuno.
Distribuição/ Compartilhamento	Principalmente quando por meio de informações se cria algo novo e então isso é compartilhado com os demais da equipe, em geral por e-mail ou documentos em rede.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Quadro 1 - Estágios de um Ciclo de GC, encontrados no processo de compras.

Os ciclos de GC possuem a função de localizar a ordem ou o estágio em que o conhecimento está. De acordo com Stary (2014) por meio das atividades realizadas ciclicamente, haverá *feedbacks* que servirão de base para a organização do conhecimento, sendo possível a realização de ajustes para elencar as atividades relevantes em cada estágio e assim haver a tomada de decisões sobre a atenção maior sobre uma atividade especial. Um ciclo deve prever estágios que vão desde a criação de um novo conhecimento, passando por estágios de amadurecimento e contribuição desse conhecimento, até que o mesmo seja utilizado e compartilhado.

Os instrumentos de pesquisa possibilitaram identificar que a empresa se utiliza amplamente das relações pessoais, o compartilhamento de conhecimento se dá nessas relações, que podem ser tanto de modo informal, em conversas, em momentos de pausa ou até mesmo em reuniões formais. Em termos de inovação, o conhecimento tácito é amplamente utilizado para a melhoria e continuidade dos processos. Em dado momento da observação, os compradores mencionaram

que fazem seu trabalho de modo natural, não obstante a variedade de informações em trânsito, uma vez que já conhecem tanto os processos quanto os objetivos organizacionais.

Como tratado pela literatura, para que exista estágios relacionados ao conhecimento é necessário também que haja meios para que esses estágios existam, como o uso de ferramentas e práticas de GC. O questionário possibilitou ainda compreender os meios disponíveis e existentes na empresa que possibilitam a existência dos estágios descritos no Quadro 1. Deste modo, o Quadro 2 demonstra as principais atividades que se assemelham a ferramentas e práticas de GC.

Prática/Ferramenta utilizada	Situação ou necessidade
Prática de Assistência por auxílio <i>Mentoring</i> .	Basicamente todos os setores se utilizam do conhecimento de um funcionário com mais experiência para que auxilie um membro novo da equipe, ou em uma situação que envolva a solução de um problema já conhecido.
Comunidade de prática.	Há momentos em que pessoas de setores diferentes se reúnem para tratar de um assunto de ordem coletiva, por exemplo, definir e aprovar a coleção, decidir sobre o uso de estoques e assim por diante. Há o uso de um mediador, e os diferentes setores deliberam sobre um assunto comum de interesse da empresa.
Ferramenta <i>Storytelling</i> .	Mesmo que não seja comum, em algumas reuniões há o momento em que algum membro pode contar uma experiência de trabalho e isso é feito em forma de uma história sobre aquela situação. A ideia é de que isso possa contribuir para que demais membros da empresa ou da própria equipe possam refletir sobre tal situação, logo gerar um novo conhecimento.
Ferramentas para lições aprendidas em banco de dados ou outro ambiente virtual.	Há informações, sobre estoques, produtos a serem adquiridos, produtos com defeito dentre outras informações no sistema ou na rede interna da empresa. Isso pode ser base para que os compradores possam tomar decisões, e conseqüentemente aprender e gerar também novos conhecimentos com essas informações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Quadro 2 - Práticas e ferramentas de GC encontradas no processo de compras

As ferramentas e as práticas possibilitam que o conhecimento seja construído, aplicado, conservado e distribuído. Segundo Krogh e Roos (1995), as ferramentas e as práticas são desenvolvidas ou criadas de modo a serem adaptáveis, caso os resultados esperados não sejam satisfatórios podem ser eliminadas, substituídas ou revistas. A literatura indica vários tipos de ferramentas e práticas, em geral elas são alinhadas a tecnologia da informação para que tenham resultados mais satisfatórios (NORTH; BABAKHANLOU, 2016). Observa-se que algumas ferramentas e práticas já foram utilizadas e descartadas, o que sugere que as empresas ligadas a moda e ao vestuário priorizam as relações pessoais e o uso de conhecimento tácito.

As práticas e ferramentas encontradas descritas no Quadro 2 foram analisadas diante ao explícito na literatura e que pareceram fazer sentido quando da coleta e análise dos dados. O uso das práticas de auxílio é descrito por Massingham (2014) e North e Babakhanlou (2016) como estratégicas e consiste na utilização de indivíduos do próprio setor ou empresa para auxiliar no aprendizado. Utilizam-se do diálogo para o ensino e a aprendizagem, prática esta que também pode ser chamada de *Mentoring*. Mesmo que não sendo nominada, pelo ponto de vista da empresa, como práticas e ferramentas de GC, o uso de experiências se torna um diferencial de inovação em questão de processos, já que os sujeitos indicam que já tiveram oportunidades de criar e implantar mudanças no método de trabalho como forma de melhoria, o que vai ao encontro do que foi descrito por Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016) de que a

inovação se relaciona à melhoria de algo já existente e que também deve representar valor para o usuário.

As comunidades de prática devem reunir diferentes indivíduos (recomenda-se que de forma voluntária) para discutir sobre um determinado assunto, deste modo podem surgir novas ideias e perspectivas com base no conhecimento sobre o tema que os participantes possuem (MASSINGHAM, 2014). O *Storytelling* é uma ferramenta de narrativa onde o indivíduo pode transmitir o seu conhecimento pessoal ou tácito na forma de uma história, sugerindo que o assunto seja de interesse coletivo (NORTH; BABAKHANLOU, 2016). Essas duas práticas se fazem presentes no processo de compras, tanto por parte da existência de reuniões entre vários setores a fim de discutir e encontrar soluções sobre determinado assunto ou pela forma de se “contar” sobre determinada experiência por meio de uma história, como alguma situação já enfrentada em determinado contexto.

Por fim, as lições aprendidas em banco de dados ou outro ambiente virtual. Trata-se de uma ferramenta que se fundamenta na teoria de que o aprendizado é melhor realizado por meio do compartilhamento de experiências e conhecimento. O aprendizado em ambientes virtuais, segundo Massingham (2014), inclui a captura de novas lições ou propõe adequações a conteúdos já existentes em um ambiente virtual ou de armazenamento de dados (como sistemas, documentos em rede, blogs, entre outros).

O diferencial inovador do setor de compras desta empresa apresenta-se em sua estrutura organizacional, pois cada integrante da equipe cuida de um determinado grupo de fornecedores e matérias-primas, mas todos sabem a função do outro, a equipe interage e até mesmo cobra os setores de criação e engenharia de produto para que não atrasem processos diante as datas impostas pelo cronograma de coleções da empresa. O setor atua juntamente com o PCP para tornar a compra por previsão a mais próxima de um número ideal quanto possível, evitando assim estoques ociosos e aumento no custo dos inventários.

A compra estratégica deve envolver o trabalho de pesquisa, entendimento pleno das suas atividades e demais atividades ligadas ao negócio da empresa. Deste modo acredita-se que os fatores particularizados do setor de compras, em relação à literatura e ao que a empresa acredita ser em relação a seus concorrentes, é um dos fatores que faz com que o setor de compras esteja em constante processo de inovação e torna essa empresa competitiva diante a acirrada concorrência do mercado.

6. Conclusão

A proposta de compreender a GC enquanto um fator de inovação nos processos de compras em uma indústria de moda e vestuário com vistas à competitividade da organização se mostrou viável, já que a literatura apresenta uma visão de que os processos ligados a GC só terão resultados caso sejam aplicados ou existam na organização como um todo. Na prática, o que se espera da implantação de atividades de GC é que esta forneça subsídios que tornem as organizações inovadoras e competitivas.

Analisar uma empresa de moda e vestuário e os seus processos de desenvolvimento de produto é uma tarefa que necessita de atenção. A literatura disponível, e até mesmo a literatura específica da área, trazem diferentes nomes aos processos e às funções estabelecidas nessas atividades, o que gera uma lacuna teórica a ser respondida sobre esses processos. Deste modo, este trabalho descreve essas atividades/setores e sugere que a estrutura encontrada seja muito próxima a das demais empresas desse ramo de atividade, com pequenas variações de nome de setores ou atribuição de alguma tarefa em particular.

Os instrumentos de coleta de dados possibilitaram identificar os estágios de construção/criação, aplicação, conservação e distribuição/compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho, e algumas ferramentas e práticas que são utilizadas para que isso ocorra como as ferramentas de assistência por auxílio, *storytelling* e lições aprendidas em bancos de dados ou outros ambientes virtuais, e práticas como a comunidade de prática. Devido a empresa não ter conhecimento sobre aspectos ou o que venha a ser a GC, há uma limitação quanto a maiores confrontos de dados, pois esses elementos foram analisados com base na similaridade com a literatura.

Por fim, observou-se que o conhecimento tácito é mais presente no ambiente (e não somente no setor de compras) do que o explícito. Uma vez identificado que há criação, uso e compartilhamento de conhecimento é possível sugerir que os processos necessitam de aprimoramentos (a sistematização interna, por exemplo) para que o conhecimento ali existente se torne explícito, isso para empresas do mesmo segmento, pois estima-se que seja característica do setor de moda e vestuário se utilizar do conhecimento tácito. Conclui-se, ainda, que as atividades de GC podem ser encontradas e exploradas em setores específicos de uma empresa proporcionando inovações em seus processos, que cada setor pode se adaptar melhor a uma determinada prática ou a uma ferramenta de GC.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS E DE VESTUÁRIO. *Perfil do Setor: Dados gerais do setor atualizados em 2016, referentes ao ano de 2015.* Disponível em:

<<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

ANDRADE, R. R.; BEZERRA, F. M.; LANDIM, P. D. C. *Cadeia produtiva da moda: panorama e descrição.* *Projetica*, Londrina, v. 6, n. 2, p. 87-104, Jul-Dez 2015.

BEN-DAYA, M.; AS'AD, R.; SELIAMAN, M. *An integrated production inventory model with raw material replenishment considerations in a three layer supply chain.* *Int. J. Production Economics*, Amsterdam, p. 53-61, 2013.

CAVALCANTE, L. Q. B.; MURAKAMI, L. C.; REINALDO, H. O. A.; PINTO, S. S. D.; SILVA FILHO, J. C. L. *A abordagem prospectiva de gestão do conhecimento na indústria da moda: um modelo para o aumento de inovação de produto.* *Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, Porto, v. 1, n. 1, 2013.

DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice.* London: The MIT Press, 2011.

DRUCKER, P. F. *Uma era de descontinuidade: Orientações para uma Sociedade em Mudança.* 3ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. *A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model.* *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Sonning Commom, v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014.

HENRY, N. *Bureaucracy, Technology, and Knowledge Management.* *Public Administration Review*, Indianápolis, v. 35, n. 6, p. 572-578, nov-dez, 1975.

HENRY, N. L. *Knowledge Management: A New Concern for Public Administration.* *Public Administration Review*, Indianápolis, v. 34, n. 3, p. 189-196, mai-jun, 1974.

IZERROUGENE, B.; URPIA, A. G. B. D. C.; ALMEIDA, I. F. G. D. *A Lógica da acumulação capitalista na economia informacional.* *Liinc em Revista*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 72-88, mar., 2010.

KACHBA, Y. R.; HATAKEYAMA, K. *Competence for product development management in clothing firms.* *International Association for Management of Technology*, Cape Town, p. 1863-1876, 2015. Disponível em: <<http://www.iamot2015.com/2015proceedings/documents/P253.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

MACCHION, L.; MORETTO, A.; CANIATO, F.; CARIDI, M.; DANESE, P.; VINELLI, A. *Production and supply network strategies within the fashion industry.* *International Journal of Production Economics*, Amsterdam, v. 150, p. 1012-1019, set., 2014.

MARCHI, G.; NARDIN, G. *Market Knowledge Transfer and Time Pressure in new Product Development: The Emergent Role of Knowledge Intermediaries in Fashion Industry*. 10th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2009, Vicenza, v. 2, p. 520-528, 2009.

MARCHI, G.; NARDIN, G. *Organizing Creativity in the Italian Fashion Industry*. International Studies of Management & Organization, Ithaka, v. 44, n. 1, p. 7-20, 2014.

MASSINGHAM, P. *An Evaluation of Knowledge Management Tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers*. Journal of Knowledge Management, Bingley, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, nov., 2014.

MCCAFFERY, J. *Knowledge Management in Fiscal Policy Formation*. Public Administration Review, Indianápolis, v. 35, n. 6, p. 598-602, nov-dez, 1975.

MINDLIN, A. *Confidentiality and local information systems*. Public Administration Review, Indianápolis, v. 28, n. 6, p. 509-519, nov-dez, 1968.

MONDINI, L. C.; MACHADO, D. D. P. N.; SCARPIN, M. R. S.; MONDINI, V. E. D. *Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil*. REAd - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 1, n. 80, p. 113-140, jan-abr, 2015.

NAG, B.; HAN, C.; YAO, D. Q. *Mapping supply chain strategy: an industry analysis*. Journal of Manufacturing Technology Management, Bingley, v. 25, n. 3, p. 351-370, 2014.

NORTH, K.; BABAKHANLOU, R. *Knowledge Management Tools for SMES*. Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises, Alemanha, p. 211-222, 2016.

OLIVEIRA, P. H. D.; EPAMINONDAS, M. E. R. *Conhecimento, Inovação e Estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 82-104, 2014.

ORTEGÓN, A. M.; LASSO, A. L.; STEIL, A. V. *Estratégia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica*. Espacios, Caracas, v. 37, n. 7, p. 11, 2016.

PICKLES, J.; PLANK, L.; STARITZ, C.; GLASMEIER, A. *Trade policy and regionalisms in global clothing production networks*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Oxford, v. 8, n. 3, p. 381-402, 2015.

SCHOENHERR, T.; MODI, S. B.; BENTON, W. C.; CARTER, C. R.; CHOI, T. Y.; LARSON, P. D.; LEENDERS, M. R.; MABERT, V. A; NARASIMHAN, R., WAGNER, S. M. *Research opportunities in purchasing and supply management*. International Journal of Production Research, Reino Unido, v. 50, n. 16, p. 4556-4579, ago, 2012.

SEN, A. *The US Fashion Industry: A supply chain review*. International Journal of Production Economics, Amsterdam, p. 571-593, 2008.

STARY, C. *Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles – aligning value network analysis to process management*. Journal of Knowledge Management, Bingley, v. 18, n. 4, p. 651-686, 2014.

THOMASSEY, S. *Sales forecasts in clothing industry: The key success factor of the supply*. International Journal of Production Economics, Roubaix, v. 128, n. 2, p. 470-483, 2010.

TOSZEWSKA-CZERNIEJ, W. *Knowledge Management Model*. Polish Journal Of Management Studies, Czeszochowa, v. 12, n. 2, p. 180-190, 2015.

TYLER, D.; HEELEY, J.; BHAMRA, T. *Supply chain influences on new product development in fashion clothing*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Bingley, v. 10, n. 3, p. 316-328, 2006.

WIIG, K. M. *Knowledge management: where did it come from and where will it go?* Expert Systems With Application, Arlington, vol. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.

WIIG, K. M. *Comprehensive knowledge management*. Knowledge Research Institute, INC. Arlington, p. 9. 1999.